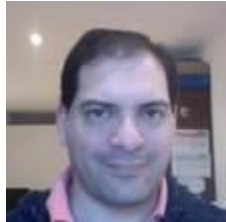


**MUDEZ MORAL. AVANCES DE INVESTIGACIÓN SOBRE SITUACIONES REALES**  
**MORAL MUTENESS. RESEARCH ADVANCES ON REAL-LIFE SITUATIONS**



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

ORCID: 0000-0002-2679-9151

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)

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Lautaro Daniel Vinsennau - [lautarovinsennau@gmail.com](mailto:lautarovinsennau@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. Director de equipo de investigación independiente en UNCPBA, Categoría III de incentivos. Consultor Independiente (Organización y RRHH).

**Resumen.**

Las situaciones de mudez moral suceden cuando un participante organizacional decide callar su voz crítica ética y moral sobre las decisiones y acciones organizacionales. Incluso, cuando el propio individuo de referencia es el que decide o directamente ejecuta las acciones. Esto sucede en un contexto no exento de presiones, dentro del cual el individuo concibe la mudez moral como un comportamiento de ajuste entre dichas condiciones y su personalidad, incluyendo sus valores. La teoría expone que esto conduce a problemas más amplios, como el silencio organizacional y el bajo desempeño en responsabilidad social. En una etapa anterior del trabajo, se logró obtener una serie de relatos de situaciones de mudez moral

reales. En la presente etapa, esos relatos fueron expuestos a encuestados, que son estudiantes y profesionales de carreras de gestión, en el ámbito de la UNICEN. Ellos se expresaron sobre la habitualidad de las situaciones graficadas en los relatos y su visión sobre lo que la gestión debería hacer. Se aplican técnicas cuantitativas, consistentes en estadística descriptiva y cualitativas, consistentes en reflexiones abiertas, optativas, de los encuestados. Los relatos evaluados resultan habituales entre encuestados, pero existe una diferencia notoria en lo que la gestión debería hacer ante esas situaciones.

**Palabras claves:** Mudez moral. Desempeño ético profesional. Ética y decisiones. Responsabilidad social y profesional

### **Abstract.**

Moral silence situations occur when an organizational participant decides to silence their ethical and moral critical voice regarding organizational decisions and actions. This is even true when the individual in question is the one who decides or directly executes the actions. This occurs in a context not exempt from pressure, within which the individual conceives moral silence as a behavioral adjustment between these conditions and their personality, including their values. Theory suggests that this leads to broader problems, such as organizational silence and poor performance in social responsibility. In a previous stage of the work, a series of stories of real situations of moral silence were obtained. In the present stage, these stories were presented to respondents, who are students and professionals in management programs within the UNICEN framework. They expressed their opinions on the commonness of the situations depicted in the stories and their views on what management should do. Quantitative techniques, consisting of descriptive statistics, and qualitative techniques, consisting of open, optional reflections from the respondents, were applied. The stories evaluated are common among those surveyed, but there is a notable difference in what management should do in these situations.

**Keywords:** Moral muteness, Professional ethical performance, ethics and decisions, social and professional responsibility

### **Introducción**

Dentro del campo de estudio del liderazgo ético, existe un tema denominado mudez moral o *moral muteness* –por su expresión original en idioma inglés– que ha tomado cierta relevancia desde distintos reportes teóricos y empíricos. Si bien fue mencionado inicialmente en la década del '80 del siglo anterior (Bird, 1989), no fue sino hasta entrado el presente siglo, cuando el liderazgo ético y en particular, la mudez

moral, fueron citados nuevamente a partir de ciertos escándalos como Enron (Del Castillo, 2020) o France Telecom (Borgeaud-Garciandía, 2010).

El presente estudio de caso, en su estado de avance muestra resultados preliminares sobre la mudez moral, tomando como inicio el relato real de experiencias obtenidas en estudios anteriores (Simonetta, 2024), donde distintos encuestados identificaron, expresaron y colaboraron con vivencias propias, sobre el fenómeno de mudez que experimentaron y sus consecuencias. Eso permitió a los autores, en principio, validar con relatos reales los niveles y variables propuestos en el *framework* publicado previamente (Simonetta et. al, 2022). Sin embargo, surge el cuestionamiento por un lado de la habitualidad o excepcionalidad de esas situaciones. Y, de la misma forma, conocer lo que la gestión debería hacer al respecto, en la voz de los estudiantes y profesionales del campo de la gestión. Adicionalmente, mediante reflexiones abiertas de los participantes evaluar si se pudo expandir el conocimiento sobre las situaciones expuestas de mudez moral, sus causas y consecuencias en la percepción de los encuestados. El caso, para definirlo adecuadamente consiste en la mudez moral en la mirada de los estudiantes y profesionales de ciencias económicas. Descripción de su habitualidad, impacto y consecuencias.

Así, estos relatos previamente obtenidos ¿se presentan con cierta habitualidad en la mirada de los estudiantes y profesionales de ciencias económicas? ¿Cómo debería la gestión de una organización tratar el problema, genéricamente? ¿Trata de solucionarlo intentando buscar voz en lugar de mudez, debería resignarse a que la mudez exista o debería concentrarse en la productividad más que en temas como la mudez moral? ¿Existen otras reflexiones y experiencias que ayuden a entender más en profundidad el problema? ¿Existe una distinta percepción y tratamiento de la mudez moral que varía de acuerdo al tipo de dilema moral que la origina?

Objetivos.

1. Evaluar, en la mirada de estudiantes y profesionales de ciencias económicas, la habitualidad de las situaciones de mudez moral reales relevadas en estudios anteriores
2. Describir, en la mirada de estudiantes y profesionales de ciencias económicas, el camino que debería seguir una buena gestión en relación a las experiencias reales relevadas.
3. Identificar distintas reacciones de estudiantes y profesionales de ciencias económicas, de acuerdo a distintas fuentes de mudez moral (diversidad, género, rango etario, entre otras).
4. Identificar avances de profundización sobre alguna de las situaciones reales planteadas, a partir de reflexiones, experiencias o comentarios de estudiantes y profesionales de ciencias económicas, identificando eventualmente puntos de concordancia con la teoría disponible, por niveles y variables de cada nivel. Siempre teniendo en cuenta que es solo un informe de avance.

## **Marco teórico. Síntesis de antecedentes.**

La mudez moral puede definirse como un ajuste entre el individuo y la organización, en medio del cual el primero decide callar toda crítica ética sobre decisiones y/o acciones organizacionales, incluso las que él mismo practica o ejecuta. (Kreps, 2011; Knoll, 2021; Molthan Hill, 2014). Esta abstención o falta de voz ética requiere, como primer punto, el reconocimiento de un problema o situación controversial en el campo de la ética –generalmente llamado “dilema”–; el campo académico aporta distintas explicaciones posibles de cómo se produce este ajuste de tendencia negativa – el hecho de callar–, entre el individuo y la organización. Las explicaciones pueden clasificarse dentro de 4 niveles: individual (Birdy Waters, 1989, Kreps, 2011; Etkin, 2000), grupal (Carlsten y Uhl-Bien, 2013; Zehir y Erdogan, 2011; Avey y otros, 2010), Organizacional (Kent, 2016, Pinder y Harlos, 2001; Knoll, 2021; Knoll y Van Dick, 2013; Dyne, 2003) y Contextual o de Cultura o Entorno general (Etkin, 2000; Molthan Hill, 2014; Reilly & Kyj, 1990; Windsor, 2006; Margolis y Walsh, 2003, Luetge, 2005, entre otros autores).

A los efectos del presente trabajo se tomarán sintéticamente los puntos teóricos que han sido planteados en profundidad en trabajos publicados anteriores (Simonetta et al, 2021)

### **El enfoque contextual de la organización – contingencia**

La idea de administración ha sido reducida a la de manejar negocios y ésta última al mismo tiempo, ha sido comprimida a una cuestión meramente económica (Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J 1990). Esto ha resultado en una ciencia de gestión orientada a la búsqueda de supervivencia, caracterizada por una baja en los costos y la necesidad de un esquema de decisiones que converja racionalmente a ello. (Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J 1990). Si bien se observa en muchos textos incluso algunas ideas ligadas a la responsabilidad social, por ejemplo, el concepto de valor compartido de Porter (2011), en definitiva se reduce a la búsqueda de más ganancias, alimentando el concepto de supervivencia.

Todo lo cual implica una simplificación extrema de las ideas de Adam Smith (Bragues, G., 2008). Y por si faltaba reafirmar esta línea reduccionista Friedman (1970) –citado por Margolis y Walsh, 2003– advertirá que cualquier otra idea atenta contra el sistema capitalista. Porter y Kramer (2011) se asociarán a esas ideas, paradójicamente en la intención de incorporar un concepto sustituto de la responsabilidad: el valor compartido.

No obstante, James & Rassekh (2000) han resaltado la omitida y olvidada faceta social de Smith, que parece ir más de la mano con las ideas de impactos y grupos de interés de Freeman (1984). Smith realiza

la figura del hombre de negocios que conserva conductas siempre en relación al todo, más allá de lo sub socializadora de su teoría en el aspecto estrictamente económico. De allí que, según Windsor, D. (2006) 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 concepción de la economía como ciencia casi exacta, reducida a hacer negocios es confrontada por una visión más social, presente incluso en los primeros enunciados de la economía moderna.

Dichas tradiciones en confrontación han llegado a moldear distintos rasgos culturales. A partir de ello Molthan-Hill (2014) concluye que los gerentes, en ciertas culturas, tienen como exigencia la mudez moral para poder llegar a puestos de responsabilidad jerárquica y su rendimiento se evalúa, entre otras cosas, por respetar esa mudez, asociada a la idea reduccionista del manejo de negocios. En ocasiones una variante de esta mudez es presentada con el eufemismo de neutralidad de valores o racionalidad económica. Por ello la crítica ética salta por encima de los criterios estrictamente económicos (Margolis y Walsh, 2003) y denuncia dicha neutralidad como falsa.

### **Nivel organizacional**

Este nivel incluye al mismo tiempo una de las consecuencias de la mudez moral que se retroalimenta como círculo causal con ella y es el fenómeno de silencio organizacional. Ello 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, especialmente con personas que se perciben como capaces de efectuar cambios o reparaciones. En este caso particular, se tiene en cuenta el silencio cuando implica especialmente abstenciones de tipo moral y ético al evaluar decisiones y acontecimientos con superiores jerárquicos que podrían cambiar la situación.

A nivel organizacional los distintos marcos morales mencionados por Windsor (2006) generan distintas respuestas. En definitiva, es la cultura organizacional un elemento clave para la responsabilidad social 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, sus políticas y su concepción política. Define, de alguna manera, lo que está bien y lo que está mal; en la cultura reside la negociación acerca de los marcos contrapuestos en disputa y se actualizan por la actividad política de la organización.

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, ya que el participante organizacional percibe que hablar no conduce a ningún efecto positivo ni para él, ni para la organización.
- 2) Silencio defensivo o quiescente (Knoll, et. al, 2021), consiste en la acción de callar para evitar males o sanciones que se derivan de ello. Hay temor a la autoridad. En definitiva, una gestión que sanciona la voz moral provoca un individuo mudo.
- 3) El silencio pro social tiene por fin la protección de otros individuos que pueden ser dañados si el participante organizacional habla sobre ciertos fenómenos (Knoll et.al,2021). Aun así, esto no es bueno per se y continúa siendo un fenómeno silenciador de la organización.
- 4) Silencio oportunista aparece cuando callar conviene al individuo, al grupo, a la organización, (Knoll & van Dick, 2013), por lo cual posee una impronta negativa. Puede estar relacionado con una cuestión económica más preponderante que la moral para la organización. También puede combinarse con lo que el profesor Etkin (2000) denomina la trama, es decir, el uso de incentivos políticos para manipular intereses particulares o de beneficio solo para algunos grupos organizacionales o individuos puntuales.

### **Nivel grupal**

A nivel grupal existen dos fenómenos concretos relacionados con la mudez moral. En primer lugar, el desplazamiento de la carga (Carlsten y Uhl-Bien, 2013), se produce cuando el individuo actúa de forma moralmente incorrecta, pero siguiendo directivas de un superior y eso precisamente lo lleva a asumir que el producto de su accionar no está bajo su responsabilidad, sino que la carga de ello le corresponde al superior. En segundo lugar, Zehir y Erdogan (2011) establecen que, si el participante organizacional ejecuta igualmente una decisión que reconoce como no ética, está cometiendo un crimen de obediencia. Eventualmente y como tercer fenómeno a nivel grupal, Avey et.al, (2010) estudiaron el fenómeno de co-creación del liderazgo. Este fenómeno se relaciona negativamente con la mudez moral. En la medida que los empleados se consideran co-responsables del fenómeno de liderazgo desde su posición de seguidores, entonces también se sentirán responsables de sus actos y por ende baja el nivel de mudez moral de los seguidores. Si en cambio asumen que el liderazgo es un fenómeno producido solo por el líder, se abstendrán de realizar cualquier crítica a las decisiones del líder, entre ellas, las de tipo ético moral.

### **Nivel individual**

#### **El nivel individual**

El último nivel, denominado individual consiste en apartar de forma abstracta un comportamiento individual para poder estudiar la mudez moral escindida de los anteriores niveles de influencia.

Kreps & Monin (2011), explican que los individuos pueden poseer marcos morales (*Moral*) o más pragmáticos (*Pragmático*). Eventualmente, se han hallado evidencias que los marcos pragmáticos son utilizados por algunos trabajadores que escinden las cuestiones morales de su ámbito laboral. Al mismo tiempo pueden tener la voluntad de expresar públicamente esos marcos o mantenerlos en privado. 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*). Kreps y Monin, si bien ponen el centro de su teoría a la decisión del individuo, en parte recogen la influencia de los anteriores niveles, precisamente en lo que ellos denominan *Public Frame*, el lugar o ámbito donde el individuo ejecuta su voz o se abstiene; se expresa moral o pragmáticamente.

		<b>PUBLIC FRAME</b>	
		<i>MORAL</i>	<i>PRAGMATIC</i>
<b>PRIVATE FRAME</b>	<i>MORAL</i>	<i>Full moralization</i>	<i>Private moralization only</i>
	<i>PRAGMATIC</i>	<i>Public moralization only</i>	<i>No moralization</i>

Tabla 1: *Public and private/ Moral and pragmatic frames.*

Fuente: Kreps & Monin, 2011.

Por otra parte, Bird y Waters (1989) y Bird (2014) han dedicado su trabajo a orientar el problema desde la visión del líder. Para ellos, y también para Etkin (2000), resulta determinante la acción del líder en el resultado ético de la organización. Los primeros, definen algunas observaciones o problemas típicos de la mudez moral, que suelen actuar como fuentes que originan el fenómeno

- Amnesia moral. Mientras que los objetivos económicos, productivos, de rentabilidad, o de eficiencia, suelen ser claros y estar expresados en medidas concretas, resulta difícil y a veces imposible, diseñar y comunicar objetivos claros en cuanto al desempeño moral y ético y esto lleva a los directivos y líderes en general, a ignorar éstos últimos. Más aún cuando median situaciones de emergencia o de urgencias de corto plazo (Etkin, 2000).

· *Concepción estrecha de la moral.* Se relaciona con el problema anterior y es que a veces los dilemas morales resultan complejos para incorporarlos al sistema de decisiones, por ende, el directivo opta por excluirlos.

· *Stress moral.* Los dilemas o aspectos morales de las decisiones y las acciones, no están exentas de dualidades, significados difusos y sentido ambiguos. En ese contexto un líder que intenta incorporar reglas de decisión éticas puede perderse en ese conjunto de ambigüedades y el resultado suele ser injusto y no satisfactorio para sus seguidores.

· *Negligencia sobre abusos morales.* La mudez también puede provenir de un clima no propicio para expresarse éticamente. La negligencia ocurre cuando la normalidad en la organización es el abuso de diversas maneras posibles y en esas ocasiones los dilemas ni siquiera son identificados por los participantes organizacionales.

· *Autoridad disminuida de los estándares morales.* Un estándar moral, incluso un manual de ética para los distintos procedimientos, no tiene un determinismo normativo como puede ocurrir con los estándares económicos y su éxito depende de una adhesión voluntaria de los participantes organizacionales. Si esta voluntariedad no existe, el manual de ética será un elemento formal relativo que no evitará la mudez moral. Existen estudios de casos que la mudez moral puede coexistir con los manuales de ética en las organizaciones (Simonetta, 2021, Simonetta et al, 2019)

Eventualmente se halló que el nivel de responsabilidad de un líder en la aplicación de ética en las decisiones y la exteriorización de dilemas morales, es mayor cuando la comunidad a la que pertenece su organización posee un contacto estrecho, personal, con el gerente, en distintos ámbitos de esa vida en comunidad. (Simonetta et al, 2019),

## **Metodología.**

Se trata de un estudio de caso, de enfoque primordialmente cualitativo, que podría sintetizarse como “los estudiantes avanzados y los egresados de la FCE UNICEN frente situaciones concretas de mudez moral”.

Los datos se obtuvieron por medio de una encuesta, utilizando *Google Forms*, de participación optativa y anónima, que se distribuyó por distintos medios (Facebook, Instagram, Twitter, e-mail). Se distribuyó el 15 de abril de 2025 y la recepción se encuentra abierta. Se obtuvieron 31 respuestas hasta el momento de confección de este avance preliminar.

La encuesta explicaba el fenómeno de mudez moral, tomaba datos generales del encuestado, como edad, carrera, si trabajaba por cuenta propia o en relación de dependencia y si consideraba que alguna vez había callado cuestiones morales en el trabajo o nunca lo había hecho.



Luego, se enfrentaba al encuestado con 6 situaciones concretas de mudez moral y 1 de voz moral, que eran reales y habían sido aportadas por un estudio anterior. Mediante preguntas de tipo cerrado se preguntaba su percepción sobre la habitualidad o no de esa situación y sobre lo que sería una buena gestión de la misma.

Finalmente, de forma abierta y siempre anónima, se le solicitaba una reflexión sobre cada situación analizada.

## **Desarrollo**

Datos generales de los encuestados hasta el momento:

- 1) 31 respuestas obtenidas al 17/04/2025.
- 2) El 51% de ellos tiene entre 18 y 30 años. El 38% tiene entre 31 y 40 años, el resto corresponde a edades superiores
- 3) 84% de los encuestados son estudiantes o profesionales de Licenciatura en Administración y 13% son estudiantes o profesionales de Contador Público. El resto pertenece a otras carreras de ciencias económicas.
- 4) 78% de los encuestados trabaja actualmente o ha trabajado recientemente, mientras que el resto no trabaja y no ha trabajado recientemente.
- 5) Informados sobre el concepto de mudez moral, 90% de los encuestados manifiesta alguna vez haber callado ese tipo de críticas éticas y morales. El resto nunca ha enfrentado situaciones de mudez moral.

Listado de situaciones evaluadas por los encuestados.

Situación real 1 (En adelante S1).

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

Situación real 2 (En adelante S2)

“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.”

#### Situación real 3 (En adelante S3)

“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 le 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.”

#### Situación real 4 (En adelante, S4)

“Lo relacionado a la moral, ética, responsabilidad social, se está implementando cada vez más, pero aún estamos lejos de entenderla como un todo en la organización.”

#### Situación real 5 (En adelante, S5)

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

#### Situación real 6 (En adelante, S6)

“En mi opinión todos los dilemas éticos que tuve y tendré en mi trabajo (trabajo en una gran corporación privada) se terminan diluyendo en la dimensión política de la organización. En determinado punto los problemas se resuelven desde la racionalidad política que impera ante cualquier escrutinio, sea ético, moral o incluso en términos de costo-beneficio. La disonancia que se genera entre mi esquema de valores y varias decisiones se resuelve por aplicación de la lógica política que impera en la organización y que culmina por reducir la ansiedad que internamente me genera esta disonancia. La gestión emocional y espiritual en estos casos importa y mucho.”

#### Situación real 7 (en adelante, S7)

"En mi situación actual no me enfrente a problemas éticos en general ya que somos una cooperativa de larga tradición. Tal vez aumentar los precios tan recurrentemente brindando servicios básicos es cuestionable, aunque tampoco quedan otras opciones frente a la situación macroeconómica."

A continuación se presenta la tabla de resultados generales, para todas las situaciones. Vale aclarar que para la S7, la encuesta incluyó preguntas distintas a las de las demás situaciones, al tratarse en apariencia de una situación de voz y no de mudez moral.

	Habitualidad atribuida por el encuestado	Proceder que debería tener la gestión de acuerdo al encuestado
S1	71% Considera la situación como habitual. 29% Considera la situación como excepcional.	51,6 % cree que una buena gestión debe lograr que la persona no calle este problema. 6,5% cree que una buena gestión no necesariamente debe ocuparse del problema. 41,9% cree que una buena gestión debe lograr que esta situación no entorpezca el trabajo
S2	97% Considera esta situación como habitual 3% Considera la situación como excepcional	40% considera que una buena gestión debería impedir que esta persona calle. 25% considera que una buena gestión igualmente no impide que esta persona calle. 35% considera que una buena gestión impide que la situación entorpezca el trabajo
S3	78% Considera esta situación como habitual 22% Considera la situación como excepcional	35% considera que una buena gestión debería impedir que esta persona calle. 35% considera que una buena gestión igualmente no impide que esta persona calle. 30% considera que una buena gestión impide que la situación entorpezca el trabajo
S4	87% Considera esta situación como habitual 13% Considera la situación como excepcional	40% considera que una buena gestión debería impedir que esta persona calle. 22% considera que una buena gestión igualmente no impide que esta persona calle. 38% considera que una buena gestión impide que la situación entorpezca el trabajo
S5	91% Considera esta situación como habitual 9% Considera la situación como excepcional	37% considera que una buena gestión debería impedir que esta persona calle. 19% considera que una buena gestión igualmente no impide que esta persona calle. 44% considera que una buena gestión impide que la situación entorpezca el trabajo

S6	88% Considera esta situación como habitual 12% Considera la situación como excepcional	37% considera que una buena gestión política impide que esta persona calle. 19% considera que una buena gestión política no impide que esta persona calle. 44% considera que una buena gestión impide que la situación entorpezca el trabajo
----	---	---

**Tabla 2. Tabla de resultados.**

**Fuente: elaboración propia.**

#### Situación 7. Voz moral.

El 53% de los encuestados estiman que la forma cooperativa disminuye la mudez moral mientras que el 47% considera que la forma cooperativa no influye en los niveles de mudez moral, tal cual se afirmaba en la situación real. No obstante, 60% considera que los principios del cooperativismo son más amigables con el desempeño moral de la organización y el 40% considera que los principios del cooperativismo son indistintos al desempeño moral de la organización.

#### **Análisis de los datos**

En primer lugar, los resultados parciales arrojan una tendencia muy favorable a la consideración de estas situaciones expuestas, como habituales. En todas las situaciones expuestas, la habitualidad estimada por los participantes de la encuesta ha superado el 70% e incluso en alguna situación, la consideración de habitualidad alcanzó al 97% de los encuestados. Esto es muy importante, porque si esta tendencia continúa y es de esperar que así sea, se fortalecen como ejemplos el conjunto de situaciones reales que han sido utilizadas en otros trabajos, para validar marcos teóricos como los que se han utilizado en el presente artículo. De este apartado, puede deducirse que situaciones como las descritas y otras similares, ocurren habitualmente en el contexto de acción de estudiantes y profesionales de ciencias económicas.

En segundo lugar, si se observa la columna más a la derecha de la tabla de resultados, podrá deducirse la presencia de marcos contrapuestos y contradictorios en el ideario de los estudiantes y profesionales de ciencias económicas. Existen 3 situaciones a evaluar. La teoría considera la mudez moral como un fenómeno de impacto negativo, ya que entre otras cosas, impide el surgimiento de una responsabilidad social genuina en el marco organizacional, amén de causar múltiples problemas para el individuo que la sufre, para los grupos y hasta para los propios líderes que no reciben retroalimentación de su decisiones y acciones y pueden caer en algunas de las formas destructivas del liderazgo. En ese sentido, por un lado,

las situaciones relatadas han provocado que un número importante de encuestados, entre el 37% y el 51% dependiendo de la situación, consideren que la mudez moral debe combatirse desde la gestión (“una buena gestión debería impedir que la persona calle”). En tanto, otro importante porcentaje, que varía entre 30% y 44% considera que lo primordial es mantener la cuestión controlada, de forma que el dilema expuesto no entorpezca el trabajo. Esto último implica que la gestión debe basarse primordialmente en la productividad o la eficiencia en detrimento del tratamiento de este tipo de fenómenos. Lo cual, en principio, es una definición tácita acerca de que la gestión debe aplastar el problema, no tratarlo, o impedir que entorpezca los objetivos económicos. Las dos posturas son en términos prácticos, evidencias que muestran que las perspectivas económicas y éticas contienen marcos morales y filosofías políticas opuestas, tal cuál lo relata el profesor Windsor (2006). Mientras que unos se enfocan en solucionar estos dilemas o de alguna forma gestionar para que sean organizacionalmente tratados, otros lo consideran un estorbo, algo que debe reprimirse, aún más de lo que ya se encuentra, toda vez que lo que se relata es un fenómeno de mudez o silenciamiento. Marcos éticos contra marcos estrictamente económicos. Un grupo menos importante en porcentaje, concibe a la gestión como un instrumento impotente ante fenómenos de mudez moral: nada puede hacerse desde la gestión. Valdría preguntar, si la gestión no puede hacer nada, ¿quién entonces puede intervenir? ¿Cómo imaginamos una solución? Esto puede estar ligado a una impericia o falta de formación para el enfoque y solución de este tipo de situaciones.

En tercer lugar, tratando de otorgar un acercamiento de respuesta a los objetivos del trabajo, pueden inferirse a partir de los primeros resultados que no todas las fuentes de diversidad son consideradas de similar habitualidad e impacto por parte de estudiantes y profesionales de ciencias económicas. La fuente temática de mudez menos habitual (71%) es la ligada a cuestiones de género (S1), mientras que la más habitual es la ligada a cuestiones de generación o rango etario, a partir de lo cuál se diferencian valores y sentimientos profundos (97%, S2). De todos modos, los porcentajes en ambos casos resultan altos.

### **Análisis de relatos.**

En virtud de tratarse de un informe preliminar, se transcriben a continuación aportes de los encuestados que han sido escritos optativamente y que expresan situaciones teóricas que se incluyeron en el marco teórico, lo cual lleva a enriquecer el conocimiento sobre el fenómeno y a profundizar de dicho marco.

Para la confección de la siguiente tabla se han tomado 14 relatos entre 98 disponibles, con el criterio de identificar distintos niveles organizacionales, de forma no exhaustiva. El fin perseguido es informar preliminarmente resultados y profundizar algunos relatos previos, que eran los que se ponían a consideración.

Reflexión aportada por el encuestado	Premisas teóricas relacionadas.
<p>“Incluso permitiendo la expresión del colaborador, la presión de las accionista puede ser muy intensa en las organizaciones, entorpeciendo la buena fé de quien administra el negocio” Realizada sobre S3</p> <p>“Tenes que entender la idiosincrasia de la empresa. A quien no le guste, puede renunciar a su trabajo ya que no posee las facultades para opinar”. Realizada sobre S3.</p> <p>“No es ético pero la persona que lo hace es sólo un peón, si no quisiera lo remplazarían muy rápidamente, seguramente prefiera callar”. Realizada sobre S3.</p> <p>“Tenes la libertad de irte de la empresa en la que estás trabajando en caso que su ética y moral sean distintas a las de uno.” Realizada sobre S4</p> <p>“Es habitual oír o presenciar actividades que persiguen el rendimiento económico sobre cuestiones etico-morales. Es lamentable que esto ocurra, debido a que pueden salir perjudicados multiples actores sociales.” Realizada sobre S5</p> <p>“Necesito más información para mi respuesta. Es vaga la referencia. Pero nunca hay que olvidar que las empresas quieren plata, no son ONGs” Realizada sobre S5</p> <p>“Es el sálvese quien pueda”. Realizada sobre S5</p>	<p>Presencia de idea reduccionista de la gestión en los accionistas en conflicto con marcos éticos más amplios. Economía como marco exclusivo. Corto plazo y urgencia Bragues, G., 2008, Etkin, 2000. Marcos en confrontación (Windsor, 2006) (Margolis y Walsh, 2003).</p> <p>La Cultura forma a los gerentes hacia la ética o hacia la neutralidad (Molthan-Hill 2014)</p> <p>NIVEL CONTEXTUAL</p>
<p>“No veo tanto problema en esto. Es una situación normal en un contexto de alta presión impositiva. El Estado te invita a evadir, está en los libros, en la teoría.” Realizada sobre S3.</p> <p>“Es la idiosincrasia y costumbre por el cambio constante de reglas e incertidumbre económico financiera” Realizada sobre S3.</p>	<p>Desplazamiento de la carga, Zehir y Erdogan (2011). En este caso particular, es un desplazamiento de la carga hacia el exterior organizacional. NIVEL GRUPAL</p> <p>Silencio y cultura organizacional (Kent, 2016) NIVEL ORGANIZACIONAL.</p>

<p>“El mercado laboral, más en Argentina, está lleno de estas situaciones y por lo general las personas que están obligadas a hacerlo son un pequeño eslabón dentro de la cadena, si no tienen algún tipo de poder en la organización siempre callarán” Realizada sobre S5</p> <p>“No conozco del tema, pero entiendo que esto ya involucra los intereses también de los clientes de la compañía y los fraudes en los que ésta podría incurrir. Esto es un delito penal y si el empleado o la empleada está siendo cómplice de esto, debería hablar de manera inmediata.” Realizada sobre S5</p>	<p>Crímenes de obediencia, Zehir y Erdogan (2011) NIVEL GRUPAL</p>
<p>“En un contexto resultadista como el que define el sector financiero, se hace ver la complejidad de actuar éticamente en determinados contextos para un colaborador dentro de una organización. Si bien los valores se ponen en juego, su peso puede verse mitigado ante la necesidad que le representa su puesto de trabajo”. Realizado sobre S5</p> <p>“Siempre prima la organización por sobre sus empleados” Realizada sobre S6</p> <p>“Con el objetivo de no perder el trabajo, es posible que se evite expresar lo que realmente se piensa. Una buena gestión buscaría incluir diversidad de pensamiento y opiniones que enriquezcan a la empresa.” Realizada sobre S2</p>	<p>Privaty moralization only (Kreps y Monin, 2011). NIVEL INDIVIDUAL</p> <p>Silencio defensivo, evitación de males (Dyne, 2003). NIVEL ORGANIZACIONAL.</p>

**Tabla 3: análisis preliminar de reflexiones y relatos que se relacionan con la teoría disponible. Elaboración propia.**

## Conclusiones

Los relatos de situaciones reales que se han puesto a disposición en el estudio han sido evaluados como habituales entre los encuestados que han participado hasta el momento. Esto refleja que las situaciones de mudez moral se presentan con frecuencia en el entorno de estudiantes y profesionales de ciencias económicas de la región de influencia de la UNICEN. En base a ello, las posteriores reflexiones abiertas tienen el valor agregado de referir a situaciones conocidas por el participante del estudio.

La habitualidad de la mudez moral resulta llamativamente alta. Se trata de un fenómeno que la disciplina trata de resolver desde la década de los años 80, del siglo pasado, debido a ser el orgen de otros círculos de refuerzo negativo que culminan por desencadenar problemas al individuo, y al desempeño ético de la organización, al dificultar la construcción de su sentido de responsabilidad.

Los resultados muestran de igual manera, disímiles interpretaciones acerca de cómo tratar el fenómeno desde la gestión. Allí se manifiestan los marcos conceptuales en conflicto, tal cual lo predice la teoría. Por un lado existe la postura ética que considera la mudez como un fenómeno a tratar y combatir desde la gestión; por el otro, la mirada más reducida a los objetivos de productividad, eficiencia, superviencia y bajos costos, donde los problemas de mudez moral, quizá ni siquiera sean problemas, sino condiciones necesarias para el manejo de los negocios. Una tercera posición, minoritaria, es tan llamativa como la anterior, y consiste que aceptar que nada puede hacerse para impedir la mudez moral. Justamente lo afirman algunos estudiantes y profesionales de la gestión.

Los relatos abiertos y optativos que los participantes de la encuesta han aportado ayudan a manifestar, siempre teniendo en cuenta los marcos en contraposición, interesantes reflexiones, vivencias y características que se observan, enriqueciendo y caracterizando los relatos previos. Se manifiestan en ellos múltiples sensaciones, pensamientos e ideas. Por un lado, muchos creen que las organizaciones que contienen altos niveles de mudez moral no van a cambiar, así que el consejo sería, que el individuo deje la organización si es que puede. Por el otro se refleja el conjunto de personas que cree que es posible que las organizaciones cambien y que deben hacerlo. Quizá, desde la docencia, se debe tomar impulso desde estos últimos, pues, si no es desde la gestión, ¿Desde qué otro lugar pueden cambiar las organizaciones, y ser mejores para el individuo y para la sociedad?

Quedan reflejados, del mismo modo, los problemas que la mudez moral origina en los empleados, en los directivos, en las personas que rodean de algún modo a la organización. Se mencionan impactos sobre los estados de ánimo, sobre las emociones, se puntualizan sufrimientos de tipo corporales y hasta espirituales. Esto por sí mismo, interpela al profesional, a la profesión, a la academia. Y si bien ciertas tradiciones reduccionistas de la disciplina administrativa se justifican, se manifiestan y se practican en la realidad cotidiana, vale la pena preguntar ¿Puede la voz de la productividad y la eficiencia seguir callando estos impactos?

## **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. "The Moral Muteness of Managers", *Business Ethics, California Management Review*, pp. 73-88, 1989.

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

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

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

Del Castillo, (2020). "Lo que prendimos y olvidamos del caso Enron". Publicación revista Kroll, México.

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. "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.

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

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

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.

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.

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

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

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.

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. "Creando Valor Compartido". Harvard Business Review, 2011.

Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. "Economics and Ethics". Journal of Business Ethics. 9- pp. 691, 1990.

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 mudéz 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 mudéz 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. El silencio organizacional: una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos. ADENAG VIRTUAL - Jornadas # 2 – 6 y 7 DE OCTUBRE 2021 <https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/VINSENNAU1-LORENZO1-SIMONETTA1-VINSENNAU1-PONENCIA-EJE1.1-1.pdf> último acceso 25/04/2022

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

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