

La organización como factor de corrupción – Aldo Schlemenson

Cuando en las organizaciones surge *un caso* de corrupción, es la justicia la que debe obrar. Pero cuando lo que se examina es un ámbito generalizado de corrupción, la acción del juez –posterior a los hechos- no es suficiente: el episodio se renueva hasta el infinito porque el problema radica en el sistema de la organización, y no sólo en las personas individuales.

En este breve artículo se abordan, de manera general, el diagnóstico de las situaciones de corrupción en las organizaciones (particularmente en las empresas públicas), los valores comprometidos en tales coyunturas, y las premisas fundamentales para modificarlas.

Componentes de un diagnóstico general

En la crisis en que vivimos la corrupción ocupa un lugar central. Crisis es inestabilidad, confusión, cambios repentinos, ruptura, alteración de esquemas y paradigmas, corruptela, descomposición.

En su aspecto desestructurante, la crisis implica la degradación de una serie amplia de sistemas incluyentes recíprocamente relacionados: sociedad, Estado, instituciones, organizaciones, sistema de autoridad, individuos que conforman el entramado social. La inestabilidad y ruptura, afecta en todos los niveles y sistemas mencionados la gobernabilidad de los mismos. Los sistemas mayores son contexto de los menores. Los límites entre los sistemas son continentes, proveen identidad y diferenciación. Y el proceso adaptativo que se desencadena ante la crisis reclama de cada uno, la redefinición de sus límites para así controlar la incertidumbre y recuperar la gobernabilidad. Esto involucra un proceso de resolución de problemas que convoca como mecanismos de aprendizaje social la asimilación del impacto crisógeno, a los esquemas conocidos y la adaptación creativa a las nuevas circunstancias.

Si bien en la evolución de la sociedad las crisis son recurrentes, su contenido dominante suele ser diferente cada vez. La particularidad de nuestra crisis actual es que en ella los valores morales se ven afectados.

Corrupción y administración de los intereses públicos.

La corrupción entendida como privatización del interés público, el uso del cargo público para la ganancia personal, ha constituido un mal endémico de la sociedad. Constituye una de las principales amenazas para la democracia. Hace perder la confianza en los sistemas administrativos públicos, desalienta las inversiones. En suma frena el desarrollo económico y social.

La transparencia de los sistemas administrativos es fundamental para recuperar la confianza perdida. En la percepción del público, la honradez y la equidad de los funcionarios es vital.

En todas las formas encontradas de corrupción el conflicto de intereses subyace. Los agentes tienden a manejar los recursos públicos en forma discrecional prevaleciendo un interés personal espurio.

La condición de funcionario público involucra una responsabilidad específica. El ejercicio del cargo constituye un fideicomiso público por el cual el ocupante del mismo se debe a la ciudadanía así como a las autoridades y jefes que lo colocaron en tal posición.

Elliott Jaques utiliza el término "accountability" para referirse al tipo de responsabilidad por la cual se debe rendir cuenta, concepto faltante y fundamental en el diseño de los sistemas ejecutivo-jerárquicos, en el ámbito público y privado. Es el tipo de responsabilidad que compromete al ocupante de un rol gerencial o de jefatura, a través de la rendición de cuentas ante su propio jefe, entendido como superior jerárquico, por los resultados del trabajo de sus propios subordinados y por la conducta laboral de estos. El

desempeño eficiente, el ejercicio de la ecuanimidad y el talento personal requieren estar sellados por este compromiso.

Lupe Andrade Salomón señala en un periódico de Bolivia que la palabra "accountability", carece de un concepto y un término equivalente en la lengua española. La fuente propone el término "*responsabilidad*" para transmitir los conceptos de responsabilidad ante la comunidad, rendición de cuentas, compromiso moral, legal y contractual. *Responsabilidad* se refiere a la obligación que tiene el servidor electo, así como todo aquel que ocupa un rol por delegación de rendir cuentas morales y de responsabilizarse por los resultados de su acción. No puede actuar desde el anonimato ni escudarse en su inmunidad, ni acogerse a las prescripciones de la ley.

Es importante tener en claro estos conceptos para diseñar los sistemas en forma acorde. Además de propender a la eficiencia esto constituye medidas de anticorrupción.

La ética como dimensión central de los sistemas organizacionales requeridos.

Démosle contenido a la *responsabilidad*. Los valores de los que se ocupa la ética son susceptibles de formar parte del contenido de las orientaciones básicas y de las políticas de una organización. La ética se presenta como contrapartida de la corrupción: sus valores trascendentes requieren por ello ser protegidos y reforzados como condición de supervivencia, para preservar la capacidad creadora y el avance de los sistemas en el mediano y largo plazo.

Antes señalamos la necesidad que tiene el público de transparencia y credibilidad por parte de la organización que lo atiende y de sus autoridades. De manera que el refuerzo de estos valores a través de políticas que enmarquen el accionar de todos los individuos que forman parte de un sistema organizacional es prioritario.

La ética, no es por lo tanto ornamental, sino una condición imprescindible del hombre económico. Del mismo modo que tenemos conciencia de que la protección del medio ambiente o el fin de la inflación son requisitos del desarrollo, debemos tener claro que la corrupción es el peor mensaje de desesperanza que podemos transmitir a las generaciones futuras. Y la constitución de sistemas organizacionales e institucionales, consistentes y transparentes susceptibles de despertar confianza en la clientela y opinión pública, constituyen una condición imprescindible para el desarrollo económico.

Los valores en juego

Estamos hablando, así, de valores íntimamente ligados al hacer práctico, y en tal sentido, vinculados con la eficiencia y la eficacia.

Los principios éticos refuerzan la **confianza**, que constituye así un valor fundamental.

La **confianza**, según E. Jaques, constituye un atributo de la personalidad normal que refuerza la interacción colaborativa entre la gente. Su presencia supone credibilidad, crédito, esperanza, construcción, espíritu de comunidad. Y su opuesto, la desconfianza, implica paranoia, disociación, prejuicio, intolerancia, con sus secuelas de agresión y violencia, factores degradantes del sistema.

El autoritarismo se asienta en una visión dicotómica del mundo, donde sólo hay buenos y malos, aliados y enemigos, lo que empobrece la concepción del hombre y promueve aspectos persecutorios de su personalidad.

Principios éticos que sustentan políticas de la organización:

Los siguientes son al menos algunos de los principios que deben sustentar los sistemas organizacionales.

- Es ético trabajar y hacerlo bien; **dar buen servicio**, satisfacer las expectativas normales de usuario y sentir placer por la **calidad** de la obra cumplida.

- El **respeto por el interés público** tanto en la actividad privada como en la función pública. Esto significa: el interés público es prioritario y en la administración pública el ejercicio del cargo representa un **fideicomiso público**.
- Equidad y justicia distributiva, que es también retributiva. Equidad en todas las conductas que guían el ejercicio de la función.
- Igualdad de oportunidades que se basa en la igualdad fundamental de los seres humanos, confesional, política o de personalidad.
- El principio del mérito, al que sustenta un sistema equitativo de sanciones y reconocimientos que facilita a todos las posibilidades de crecer según su desarrollo individual. Si este sistema no funciona, hay marginación y exclusión.
- Autoridad justa, con aptitud de escuchar, contener y ofrecer el contexto que permita el crecimiento. Autoridades que no castiguen ni mutilen: que no repriman, sino que conduzcan, orienten y sepan valorar y evaluar. Son personas que se comprometen y aceptan sus responsabilidades como desafíos.
- Organizaciones construidas a escala humana, en las que el individuo tiene un lugar reconocido y su aporte es valorado y tomado en cuenta en su especificidad –esto es, donde cada persona recibe un tratamiento diferencial y personal-. Organizaciones, en suma, no alienantes.

Premisas para el cambio

Las siguientes son algunas premisas que deben orientar un proceso de cambio organizacional tendiente a erradicar la corrupción.

- **Seleccionar cuidadosamente las figuras de conducción superior.** Hacer extensivo a todos los niveles de jefatura/gerenciales la necesidad de contar con procesos de selección que aseguren el ajuste a las competencias organizacionales básicas, comenzando por la correspondencia entre el nivel del cargo y el nivel de capacidad de la persona que lo ocupa. La autoridad central ejerce una función ejemplarizadora, por lo que los valores éticos se transmiten desde arriba: el pez, suele decirse, empieza a pudrirse por la cabeza.
- **Definir el sentido, orientación y políticas de la institución.** Comenzando por definir la misión de la organización y las políticas, dentro de las cuales los principios deben estar claramente establecidos. Esta es la tarea de los dirigentes aptos, cuya conducta ha de ser coherente con lo que postulan, pues los dobles mensajes llevan a la anomia y la pérdida del interés y las esperanzas.
- **Fortalecer la función gerencial como condición para afirmar la autoridad. Reforzar el principio de *Responsabilidad*.** En manos de los gerentes está depositada la administración de la equidad y la justicia. Tan delicada función requiere que sólo hombres probados, creativos y con talento para comunicarse, accedan a esos cargos, en los que la relación entre la complejidad del puesto y la capacidad del que lo ocupa adquiere una extrema importancia. Ellos deben responder no sólo por la efectividad y los resultados de sus equipos, sino por su conducta y transparencia: a ese fin, corresponde que estén dotados de la autoridad necesaria para realizar la selección, evaluación, promoción y – eventualmente- la separación del personal a su cargo. El principio del "accountability"

descrito por E. Jaques debe sustentar el esquema de la organización ejecutivo jerárquica. Gerentes plenamente "accountables" o "*respondables*", es decir que rindan cuenta por sus actos son los que tienen el protagonismo necesario.

- **Diseñar la estructura en forma requerida.**

En un ámbito democrático, se precisa una estructura efectiva con niveles de autoridad (el fascismo se organiza en dos niveles únicos: el líder y la masa, con un gran culto a la personalidad, tal como el que existe en la mafia).

Una organización bien diseñada es la que puede canalizar el talento de sus integrantes para permitirles desarrollarse constructivamente. A ese fin, cada organización ha de estructurarse con un número adecuado, y no excesivo, de niveles ejecutivo-jerárquicos. Jaques define un sistema requerido de niveles organizacionales, que limitan la proliferación, circunscribiéndose a aquellos que agregan verdadero valor. La distancia óptima entre un gerente y su subordinado está dada por la pertenencia de ambos a sistemas contiguos. Estos niveles son susceptibles de ser diseñados, y de hecho esta tarea constituye una de las fundamentales desde un punto de vista estratégico para tener organizaciones "correctas".

- **Preservar el factor de mutuo reconocimiento.**

Esta premisa se vincula con el tamaño de las unidades, cuyas dimensiones tienen que favorecer la relación cara a cara. Tales unidades han de contar, con ese objeto, de gerentes *respondables* y visibles, que conozcan a su gente, registren sus aportes y perciban su desenvolvimiento, tanto individualmente como en el trabajo de equipo. El gerente además de contar con la capacidad requerida debe estar ubicado en un estrato organizacional inmediato superior al de sus subordinados. El estar capacitado para resolver problemas de un nivel cualitativo superior de complejidad, garantiza que pueda aportar de valor a la resolución de problemas que les compete a sus subordinados inmediatos. Para ello además debe poseer un equipo acotado de subordinados colaboradores que sea compatible con el conocimiento personalizado de todos ellos y que permita el ejercicio de prácticas de liderazgo gerencial dentro de las que se destacan: la posibilidad de seleccionar a su personal, evaluarlo, entrenarlo en forma permanente, trabajar en equipo y asignarle tareas. Estas condiciones son opuestas a la masividad, la despersonalización y la anomia de muchos de los sistemas organizacionales "mega".

- **Desarrollar prácticas de recursos humanos que aseguren los principios del mérito y la capacidad.**

Quienes trabajan aspiran a que se los considere como individuos en su rendimiento, en su potencial y, por lo tanto, en la retribución que les corresponde. Jaques define diez prácticas de desarrollo gerencial algunas ya mencionadas en el punto anterior que son las que sustentan un liderazgo constructivo: selección, des selección, trabajo en equipo, clara asignación de tareas, fijación de contexto, evaluación de la eficacia personal, entrenamiento en el rol por parte del jefe directo, evaluación del potencial a cargo del jefe del jefe, tutoría a cargo del jefe del jefe y mejoramiento continuo.

En síntesis:

Un sistema guiado por principios saludables y orientado por políticas que los sostengan, bien organizado desde el punto de vista de su estructura, figuras de liderazgo capaces y talentosas ocupando los cargos de jefatura y el ejercicio de las prácticas de desarrollo gerencial que todo sistema necesita para operar eficientemente son las condiciones que nos permitirán erradicar la corrupción. Dentro de todo ello el principio de "*responsabilidad*" es central.

Bibliografía:

- Jaques, Elliott. "Requisite Organization". Cason & Hall and Cp. Publishers. Ed 1998.
Naim, Moises and Norman Gall. "Corruption and Democracy". Brandel Papers, N 13, 1996.
Salomón, Lupe Andrade. "Responsabilidad y democracia". En ResponDabilidad. Anti-Corrupción. No. 21, Junio 1999.
Schlemenson, Aldo, "La Perspectiva Etica en el Análisis Organizacional". Editorial Paidos. 1990.
Solomon, Robert C. "Ethics and Excellence". Oxford University Press. 1992.
Stout, Jeffrey. "Ethics After Babel". Beacon Press. 1998.

ALDO SCHLEMENSON

Licenciado en Psicología. Universidad de Buenos Aires. 1966. Master of Arts, Brunel University Londres. 1973. Doctor in Sociology, Brunel University. Londres 1984, bajo la supervisión del Dr. Elliott Jaques. Fue profesor titular de las cátedras de Psicología Laboral y Análisis Organizacional en la Facultad de Psicología, U.B.A; U.A.D.E. y Universidad del Salvador, para alumnos de grado y posgrado. Consultor de empresas en temas de Recursos Humanos y Análisis Organizacional. Actualmente es consultor del Banco Interamericano de Desarrollo para el para el proyecto "Programa de Apoyo a la Institucionalización de AFIP".
Publicó: "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal", Ed. Paidós 1987 y "La Perspectiva Ética en el Análisis Organizacional", Ed. Paidós 1990, entre otros libros y publicaciones.