



**Virtudes públicas y toma de
decisiones éticas en organizaciones
estatales:
La fusión UNE-Millicom en Colombia**

David Andrés Díez Gómez

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial
Manizales, Colombia

2018

Virtudes públicas y toma de decisiones éticas en organizaciones estatales: La fusión UNE-Millicom en Colombia

David Andrés Díez Gómez

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Doctor en Ingeniería – Industria y Organizaciones

Directora:

María del Pilar Rodríguez Córdoba Ph.D.

Línea de Investigación:

Organizaciones, Sistemas y Gestión de la Tecnología, la Información,
el Conocimiento y la Innovación Tecnológica

Grupo de Investigación:

Ética Empresarial y Empresariado Social - Ethos

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial

Manizales, Colombia

2018

Resumen

El propósito de esta tesis es comprender el papel de la justicia y la sabiduría práctica –en tanto virtudes públicas-, en las interpretaciones de los concejales de Medellín, y de algunos representantes de grupos de interés, sobre la decisión de crear una empresa mixta mediante la fusión entre la compañía estatal colombiana UNE-Telecomunicaciones, y la multinacional privada sueca Millicom, como insumo para esbozar un modelo de formación de dirigentes en Toma de Decisiones Éticas (TDE). Con ese fin, se realizó un estudio exploratorio basado en el método etnográfico reflexivo. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a una muestra voluntaria de 18 de 21 concejales, y una muestra no representativa de cuatro miembros de grupos de interés. Se encontró que tanto en las interpretaciones de los promotores de la fusión, como en las de sus detractores, se expresan la justicia –en tanto virtud que propende por defender los derechos de los individuos-, y la sabiduría práctica –en tanto virtud que busca los medios adecuados para alcanzar la justicia-. En cada caso, los derechos defendidos, y las formas de defenderlos, fueron diferentes e incluso opuestos. Además, se expresó desconfianza entre las contrapartes, basada en la mutua atribución de intereses personales disfrazados de altruismo. Aún así, se concluye que la presencia de visiones opuestas dentro de un mismo marco institucional, enriquece y equilibra las decisiones públicas propias de las organizaciones estatales. Bajo esta perspectiva, se esboza un modelo integral de formación de dirigentes en TDE, basado en el reconocimiento y el respeto de las creencias éticas.

Palabras clave: Virtudes públicas, Toma de Decisiones Éticas (TDE), Sector público, Empresas mixtas, Enfoque realista integral, Etnografía reflexiva, Ética, Ética organizacional, Justicia, Prudencia.

Public virtues and ethical decision-making in state organizations: UNE-Millicom merger in Colombia

Abstract

The purpose of this thesis is to understand the joint role of justice and practical wisdom – as public virtues- in the interpretations of Medellin councilmen and a number stakeholder representatives, of the decision to create a mixed company through fusion of a Colombian state company, UNE-Telecommunications, and the Swedish private multinational, Millicom, as way to delineate a training model for directors in Ethical Decision Making (EDM). With this goal, an exploratory study was conducted, based on the reflexive ethnographic model. Semi-structured interviews were applied to a voluntary sample of 18 of 21 councilmen, and four stakeholder representatives. It was found that both in the understanding of promoters and detractors of the merger, justice was expressed, both as a virtue used to defend individual rights, and in terms of practical wisdom, as a virtue which seeks the appropriate mediums for the achievement of justice. In each case, the rights defended and the forms of defense were different or even contradictory. Additionally, distrust was expressed between counterparts, based on the mutual attribution of personal interests disguised as altruism. Even so, it is concluded that the presence of opposing visions within an institutional framework enriches and balances public decisions made in state organizations. From this perspective, an integral model for training of directors in EDM emerges, based on the recognition of and respect for ethical beliefs.

Keywords: Public virtues, Ethical Decision Making (EDM), Public sector, Mixed companies, Integral Realist approach, Reflexive ethnography, Ethics, Organizational ethics, Justice, Prudence.

Contenido

	<u>Pág.</u>
Resumen	III
Lista de figuras	VII
Lista de tablas	VIII
Introducción	9
1. La ética organizacional como ética aplicada	21
1.1 Niveles de investigación sobre ética	21
1.2 Teorías de ética aplicada	23
1.2.1 Ética utilitarista	25
1.2.2 Ética deontológica	26
1.2.3 Éticas de la virtud	29
1.3 La ética organizacional	35
1.3.1 La ética pública: ¿más allá de las fronteras del Estado?	39
1.4 La ética organizacional como ética aplicada	41
2. Hacia la transdisciplinariedad en la investigación sobre TDE	45
2.1 Revisión crítica de la literatura sobre TDE	45
2.1.1 Análisis de la literatura sobre TDE basado en el método ToS	47
2.1.2 División entre aproximaciones prescriptivas/descriptivas a la TDE.....	70
2.1.3 De la multidisciplinariedad a la transdisciplinariedad en la investigación sobre TDE	72
2.2 Categorías emergentes	77
2.2.1 Confianza.....	77
2.2.2 Estrategia y cultura organizacional	78
2.2.3 Cultura política colombiana	81
2.2.4 Género	82
2.2.5 El rol del Estado en el sector de las telecomunicaciones	84
2.3 Representación conceptual del problema de investigación	85
3. Diseño metodológico	93
3.1 Presupuestos ontológicos y epistemológicos	93
3.2 El método etnográfico dentro de los paradigmas de investigación social	96
3.2.1 El método etnográfico reflexivo	99
3.3 Sistema de categorías y selección de técnica	104
3.3.1 La entrevista semi-estructurada reflexiva	107
3.4 Población, muestra e instrumentos	109

3.5	Registro, sistematización e interpretación de la información.....	111
3.6	Aspectos éticos.....	111
4.	Reconstrucción de la fusión UNE-Millicom.....	113
4.1	Antes de la fusión.....	113
4.1.1	Antecedentes contextuales.....	113
4.1.2	Prototipos.....	129
4.1.3	Percepciones sobre los resultados de UNE.....	140
4.2	La fusión UNE-Millicom.....	142
4.2.1	Reconstrucción de la situación.....	143
4.2.2	Reestructuración de prototipos.....	164
4.2.3	Prescripciones de sujetos de estudio.....	177
4.2.4	Percepciones de los resultados de la fusión UNE-Millicom.....	189
4.2.5	Retrospectiva y expectativas: ¿entre el cielo y el infierno?.....	213
5.	De la enseñanza moral al aprendizaje ético.....	222
5.1	De una ética moral a la ética del disenso: bitácora de un “viaje interior”.....	222
5.2	De la enseñanza moral al aprendizaje ético.....	230
5.3	Esbozo de un modelo de formación en TDE.....	232
5.3.1	Aprendizajes de la fusión UNE-Millicom a la luz del modelo de formación esbozado.....	239
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	244
6.1	Conclusiones.....	244
6.1.1	Conclusiones teóricas.....	244
6.1.2	Conclusiones metodológicas.....	245
6.1.3	Conclusiones empírico-teóricas.....	246
6.1.4	Aplicaciones.....	252
6.2	Recomendaciones.....	254
6.2.1	A nivel teórico.....	254
6.2.2	A nivel metodológico.....	255
6.2.3	A nivel empírico-teórico.....	256
6.2.4	A nivel práctico.....	257
	Anexo: Guía de entrevista a concejales.....	259
A.	Anexo: Guía de entrevista a representantes de grupos de interés.....	262
B.	Listado de entrevistas realizadas.....	264
C.	Formato de Consentimiento Informado.....	265
D.	Síntesis de la difusión de resultados parciales.....	267
	Bibliografía.....	269

Lista de figuras

<u>Figura 1.</u> Orden del capítulo 1.....	16
<u>Figura 2.</u> Orden del capítulo 2.....	16
<u>Figura 3.</u> Orden del capítulo 4.....	20
<u>Figura 4.</u> Representación gráfica del método ToS.....	50
<u>Figura 5.</u> Representación de la literatura sobre TDE bajo la metáfora del Árbol de la Ciencia (ToS).....	53
<u>Figura 6.</u> Disciplinas y objetos de conocimiento según dimensiones integrales de la realidad humana.....	74
<u>Figura 7.</u> Representación conceptual del problema de investigación.....	88
<u>Figura 8.</u> Dimensiones de la fusión UNE-Millicom y métodos adecuados para su estudio.....	94
<u>Figura 9.</u> Rendimientos vs Inversiones UNE-EPM.....	144
<u>Figura 10.</u> Dibujo sobre la proactividad expuesto en el tablero de la oficina de uno de los sindicatos de UNE.....	203
<u>Figura 11.</u> Esbozo de modelo para la formación en TDE.....	236

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
<u>Tabla 1: Síntesis de las revisiones de literatura sobre TDE entre 1972 y 2013</u>	48
<u>Tabla 2: Referencias revisadas por orden cronológico</u>	51
<u>Tabla 3: Relación entre sistema de categorías y técnica escogida</u>	106

Introducción

La Toma de Decisiones Éticas (TDE) en organizaciones se ha convertido en un asunto de gran relevancia mundial. Desde Watergate y Enron, hasta el reciente caso de corrupción continental de Odebrecht (El Espectador, 2017), gobiernos, empresas y sectores sociales de distintos países, han manifestado interés en promover un comportamiento más ético por parte de quienes toman las decisiones estratégicas en las organizaciones (O'Fallon & Butterfield, 2005; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008; Craft, 2012; Lehnert et al. 2014; Schwartz, 2015).

En el caso colombiano, según el Índice de Transparencia de las entidades públicas correspondiente al periodo 2015-2016, la gran mayoría de las entidades del Estado se encuentra en alto riesgo de corrupción. Esto ubica a Colombia en el puesto 37 de 176 países incluidos en el ranking de niveles de corrupción, realizado anualmente por Transparencia Internacional (2016). Junto con dicho ranking, el mencionado Índice de Transparencia destaca el rol negativo de la relación empresa-políticos en el aumento de la corrupción a nivel mundial.

Sin embargo, poca atención suele prestarse al papel de la ética en decisiones que no necesariamente están ligadas a escándalos de corrupción. Ello a pesar de que, en el caso de las organizaciones estatales, todas las decisiones tomadas en su interior, tienen una dimensión ética, dada su afectación del bien común, es decir, de lo público.

Es precisamente en el ámbito contextual de las decisiones tomadas en organizaciones estatales, donde se inscribe la presente investigación. Influida por una formación etnográfica reflexiva (Geertz, 1994; Guber, 2001, Aull, 2008), centré mi interés investigativo en una decisión tomada en el Concejo de Medellín en 2013, en la cual participé indirectamente bajo el rol de asesor informal de uno de los concejales del

municipio de Medellín. Dicha decisión consistió en aprobar la propuesta de fusión entre la empresa estatal colombiana UNE-Telecomunicaciones, y la multinacional privada sueca Millicom, presentada por el entonces Alcalde de Medellín, señor Aníbal Gaviria.

Junto con el concejal asesorado, nos inclinamos a aprobar la fusión, basados en lo que – en ese momento- considerábamos eran criterios estrictamente financieros. Según fuimos informados por algunos analistas de Empresas Públicas de Medellín (EPM) (casa matriz de UNE), si la fusión no se hacía justo cuando lo proponía el Alcalde, UNE enfrentaría un alto riesgo de quiebra, con serio impacto fiscal en el municipio.

No obstante, lo que a los promotores de la fusión nos había parecido una decisión técnica, era catalogado por concejales y sectores sociales opositores de la misma, como un acto con tinte político e inmoral. Tal tinte se expresaba mediante los rótulos de “privatizadores”, “neoliberales” o “vende patrias”, con los cuales se aludía despectivamente a quienes habíamos apoyado la fusión (Álvarez, 2013). Estos rótulos parecían justificarse en la suposición de que la fusión respondía al interés de la Alcaldía – y de sus concejales aliados- de entregar un servicio público a manos privadas, con el fin de sacar beneficios particulares.

Al mismo tiempo que tenía lugar la polémica generada por la fusión, me encontraba cursando primer año del doctorado en Ingeniería – Industria y Organizaciones, como miembro del Grupo de Investigación Ética Empresarial y Empresariado Social - Ethos. Bajo ese rol académico, comencé a interpretar la problemática representada por la fusión UNE-Millicom, recurriendo a lo que en investigación cualitativa se denominan “conceptos orientadores” (Rico et al., 2006). A diferencia de las variables cuantitativas a través de las cuales se busca establecer leyes universales, los conceptos orientadores se usan como herramientas provisionales para comprender un contexto particular, sin la pretensión de verificar hipótesis ni de hacer generalizaciones. Siguiendo esta perspectiva, inicié una revisión de la literatura sobre Toma de Decisiones Éticas (TDE), para clarificar qué problema específico, derivado de la fusión UNE-Millicom, aspiraba estudiar.

Uno de los primeros resultados de la revisión de la literatura, fue identificar un enfoque de ética aplicada a la TDE. Bajo este enfoque, se destacaban tres principales tipos de teorías propias de la filosofía moral, desde las cuales se podía prescribir cómo deben tomarse

decisiones en las organizaciones: ética utilitarista (enfocada en los resultados de la acción humana), ética deontológica (enfocada en los deberes), y ética de la virtud (enfocada en el carácter) (Camps, 2013).

A la luz de la taxonomía anterior, y teniendo en cuenta la experiencia de haber sido catalogado, junto con el concejal asesorado, como “vende patria”, me enfoqué en problematizar una dimensión ética de la fusión relacionada, no tanto con los deberes o las consecuencias asociadas a esta decisión, sino con las virtudes (y vicios) de los concejales que la tomaron. Esto debido a que el mencionado rótulo de “vende patria” subrayaba, más que la decisión en sí misma, las calidades personales de los actores implicados. Y más específicamente, estaban en juego aquellas virtudes de los concejales que tuvieran una incidencia directa en lo público, denominadas en este trabajo como “virtudes públicas”¹. Dentro de dichas virtudes, inicialmente contemplé dos de especial relevancia en la gestión de lo público: la justicia y la sabiduría práctica, ambas incluidas en modelos conceptuales recientes de filosofía moral aplicada a la TDE (Melé, 2010; Crossan et al., 2013; y Morales & Cabello, 2013).

La justicia se expresa en la doble acepción de *propósito* de defender los derechos de los individuos (fin), y *capacidad* de hacerlo (medio) (Pieper, 1965; Morales & Cabello, 2013). Dicha capacidad involucra, a su vez, la virtud de la sabiduría práctica, definida como la habilidad del individuo para determinar, a través de la deliberación, los medios adecuados para alcanzar la justicia (Melé, 2010). A lo largo del texto se evidenciará que las diversas formas en que los individuos definen lo justo y lo sabio en el proceso de TDE ligado a la fusión UNE-Millicom, se sustentan en creencias éticas relacionadas con lo que *debe* y lo que *puede* hacer el Estado, en cuanto a la administración del acceso al servicio de telecomunicaciones se refiere.

En consecuencia con los planteamientos expuestos, formulé una pregunta principal y cuatro subpreguntas de investigación, así: ¿Cuál es el papel de la justicia y la sabiduría práctica –en tanto virtudes públicas personales- en la forma como los concejales de

¹ En un principio tomé la denominación de “virtudes públicas” de la propuesta de Camps (1996). Sin embargo, gradualmente derivé el sentido que esta autora le da a las virtudes públicas, hacia una concepción basada, principalmente, en la visión aristotélico-tomista de Pieper (1965), la cual expondré con mayor detalle en el capítulo 1.

Medellín, y algunos representantes de grupos de interés, interpretan la decisión de haber aprobado/rechazado la fusión UNE- Millicom?

- ¿Cómo se relacionan conceptualmente la justicia, la sabiduría práctica y la TDE?
- ¿Cómo interpretan los concejales de Medellín, y algunos representantes de grupos de interés, la fusión UNE-Millicom?
- ¿Qué significan la justicia y la sabiduría práctica en las interpretaciones de los concejales de Medellín y de algunos representantes de grupos de interés, sobre la fusión UNE-Millicom?
- ¿Qué elementos conceptuales pueden derivarse del análisis de las preguntas anteriores, para esbozar un modelo de formación de dirigentes en TDE?

A partir de las preguntas anteriores, planteé los objetivos que presento a continuación.

Objetivo general

Comprender el papel de la justicia y la sabiduría práctica –en tanto virtudes públicas personales- en las interpretaciones de los concejales de Medellín, y de algunos representantes de grupos de interés, sobre la decisión de aprobar/rechazar la fusión UNE-Millicom, como insumo para esbozar un modelo de formación de dirigentes en la Toma de Decisiones Éticas (TDE).

Objetivos específicos

- Construir un referente teórico que dé cuenta de las relaciones entre la justicia y la sabiduría práctica, y la TDE en organizaciones.
- Diseñar una propuesta metodológica que permita comprender cómo los concejales de Medellín, y algunos representantes de grupos de interés, interpretan el papel de la justicia y la sabiduría práctica en la fusión UNE-Millicom.
- Esbozar un modelo de formación de dirigentes en TDE.

Justificación

Responder a los objetivos presentados, resulta relevante para el desarrollo de la investigación sobre TDE. Así lo revela un análisis de la literatura existente en este campo.

Luego de aplicar el método de revisión sistemática para identificar redes de citas Tree of Science (ToS) (Robledo et al., 2013; 2014; Zuluaga et al., 2016), inicialmente el 15 de mayo de 2014, luego el 3 de julio de 2016 y, finalmente, el 19 de julio de 2017, se observó la inexistencia de estudios vinculados a la red de citas sobre TDE, que usaran los modelos prescriptivos aristotélico-tomistas de Melé (2010), Crossan et al. (2013) o Morales & Cabello (2013) (que a su vez se apoyan en Pieper, 1965), para comprender, desde un enfoque cualitativo, una decisión tomada en una organización estatal.

Asimismo, las revisiones bibliográficas realizadas señalaron la ausencia de investigaciones que conectaran los mencionados enfoques prescriptivos aristotélico-tomistas, con modelos descriptivos que incluyeran las dimensiones racionales, intuitivas y emocionales del proceso de TDE. Dentro de dichos modelos se destacan los de Schwartz (2015) y Reynolds (2006). Este último sí ha sido conectado con otros enfoques prescriptivos de la ética de las virtudes tales como el egoísmo racional de Woiceshyn (2011), o las perspectivas neo-aristotélicas de Pohling et al. (2016) y Hartmann et al. (2017). Sin embargo, ninguna de estas tres perspectivas coincidía con la visión aristotélico-tomista que sustentaba mis creencias éticas de base, las cuales, como se verá a lo largo del trabajo, fueron cuestionadas como resultado del enfoque reflexivo transversal a la investigación.

Frente a los vacíos de conocimiento identificados, esta investigación aporta, en términos teóricos, un diálogo entre elementos filosóficos prescriptivos de los trabajos de Pieper (1965), Melé (2010), Crossan et al. (2013) y Morales & Cabello (2013), y aspectos descriptivos contemplados en el mencionado modelo integrativo de TDE de Schwartz (2015).

Por otro lado, en términos metodológicos, esta investigación ofrece una visión realista integral del proceso de TDE, la cual facilita el diálogo prescriptivo-descriptivo necesario para aproximarse a la complejidad de dicho proceso. Esto en el sentido en que la visión realista integral permite valorar, al mismo tiempo, el aporte de la filosofía para establecer el componente prescriptivo de las decisiones éticas; y la contribución de las ciencias sociales para comprender (en el caso de la etnografía reflexiva) y explicar (en el caso de los métodos positivistas) esas decisiones.

Dentro del marco de la visión realista integral, esta investigación aporta un análisis reflexivo de las interpretaciones construidas por los concejales de Medellín, y de algunos representantes de grupos de interés, alrededor de la fusión UNE-Millicom. Dicho análisis cuestiona hasta qué punto el servicio de las telecomunicaciones es un derecho que *debe* garantizar el Estado; y por otro lado, en qué medida el Estado *puede* administrar ese servicio, sin recurrir a asociaciones con el sector privado, en medio de un mercado internacional con altos niveles de competencia.

Como ya se mencionó, el posicionamiento de los sujetos frente a lo que *debe* y *puede* hacer el Estado colombiano en relación con la administración de las telecomunicaciones, se sustenta en creencias éticas divergentes. Estas creencias dan lugar a polos opuestos, ante los cuales he optado, más que por tomar partido a favor de cualquiera de ellos, por valorar los aportes complementarios que ambos ofrecen para la necesaria consolidación de una sociedad en paz, en un escenario de postguerra como el colombiano.

La postura anterior, que provisional e inconclusamente rotulo como una “ética para una paz sostenible”, comulga con algunos planteamientos de lo que Mugerza (1998) – también de modo provisional e inconcluso- denominara “ética del disenso”. Según la propuesta de Mugerza, los derechos humanos en general, y los derechos económicos y sociales en particular –dentro de los que cabe el acceso a las telecomunicaciones-, son invenciones humanas en permanente proceso de construcción. Como parte inherente a ese proceso, la apertura al disenso permite reconocer –en el caso específico de esta investigación-, que la moralidad se manifiesta, por un lado, tanto en quienes están a favor, como en quienes están en contra, de que el acceso a las telecomunicaciones sea un derecho; y por otro lado, tanto en quienes consideran que ese acceso debe ser administrado por el Estado, como en aquellos que ven en el sector privado un actor adecuado para administrar el servicio de las telecomunicaciones, ya sea en alianza con el Estado, o de manera independiente al mismo.

La apertura al disenso frente a lo que debe y puede hacer el Estado, permite reivindicar la condición humana presente tanto en los sectores más cercanos a la ideología socialista propia de movimientos guerrilleros, como en aquellos sectores que comulgan más con la ideología capitalista o neoliberal. En medio de estos dos extremos de pensamiento político-económico, una ética del disenso contribuye a imaginar y construir una sociedad

en la que Estado y mercado se combinen de forma sinérgica, a través de lo que, en regiones con mayores niveles de confianza en la institucionalidad –como es el caso de la Europa occidental-, se ha venido denominando ‘Estado relacional’ o ‘nueva gobernanza’ (Mendoza, 1996; Midttun, 2005; Fairbrass & Zueva-Owens, 2012).

El descrito planteamiento provisional de una “ética para una paz sostenible”, no surgió como punto de partida de esta investigación. Fue resultado de un “viaje interior” que también narro en este texto –especialmente en el capítulo 5-, y que puede servir de base para esbozar un modelo de formación en TDE, sustentado en el reconocimiento y el respeto de las creencias morales, tanto en el ámbito público, como en el privado.

Orden de la tesis

La tesis se organiza de la siguiente manera. En el capítulo 1 expongo lo que Phillips & Pugh (2010) denominan la “teoría de fondo” de una investigación doctoral. Dicha teoría hace referencia al principal campo de investigación dentro del cual se pretende hacer un aporte al conocimiento. Como se observa en la Figura 1, la teoría de fondo se inscribe en el ámbito de la investigación sobre ética, la cual puede clasificarse en distintos –aunque complementarios- niveles de indagación: la ética descriptiva, la ética aplicada y la meta-ética (Icheku, 2011). Partiendo de inscribir esta investigación en la ética aplicada, en el capítulo 1 describo las principales teorías propias de este nivel de abstracción, para posteriormente enfocarlas en el ámbito de la ética organizacional y, más específicamente, de la ética pública.

En el capítulo 2 (ver Figura 2) presento lo que Phillips y Pugh (2010) denominan la “teoría del problema” de una investigación doctoral, la cual alude a los elementos teóricos propios de su objeto específico de estudio. Dado que el objeto del presente trabajo implica la dimensión ética de una decisión, en este capítulo expongo una revisión crítica de la literatura actual sobre Toma de Decisiones Éticas (TDE), con base en la aplicación del método ToS. Asimismo, discuto las posibles razones subyacentes a la división entre las aproximaciones prescriptivas y descriptivas a la TDE. Posteriormente, acudo a la propuesta filosófica ‘realista integral’ de Marshall (2012, 2012b), como marco transdisciplinar que podría facilitar el diálogo prescriptivo/descriptivo en la investigación sobre TDE. Luego, presento las categorías que emergieron del trabajo de campo, para,

finalmente, exponer una representación conceptual global del objeto de estudio de esta investigación.

Figura 1. Orden del capítulo 1.

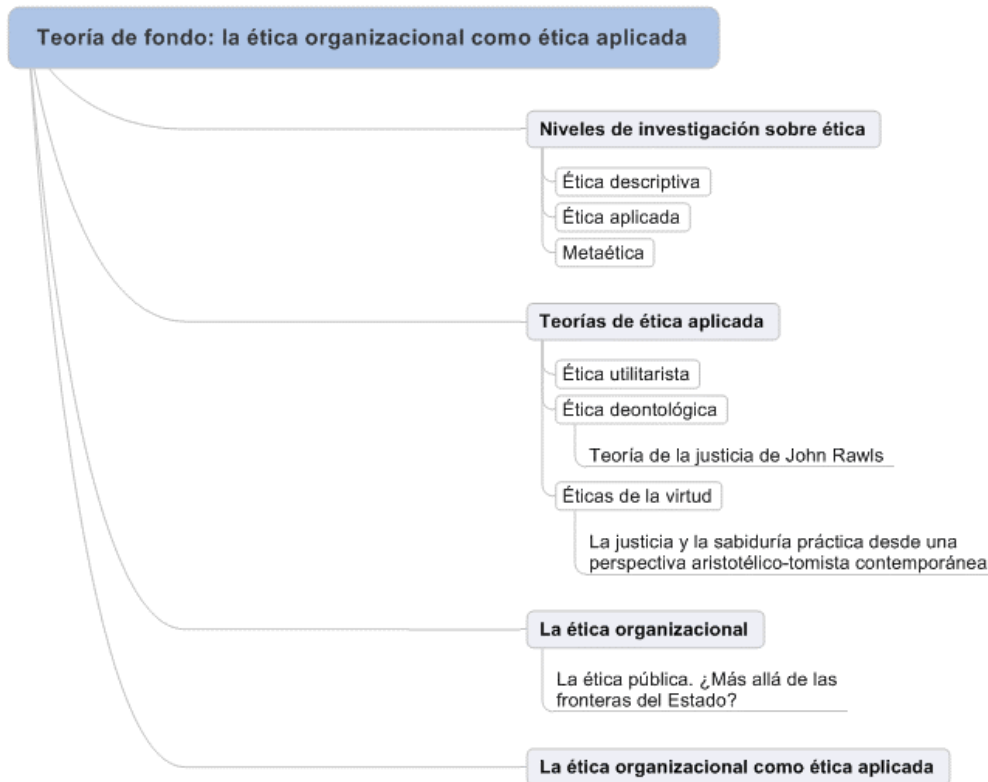
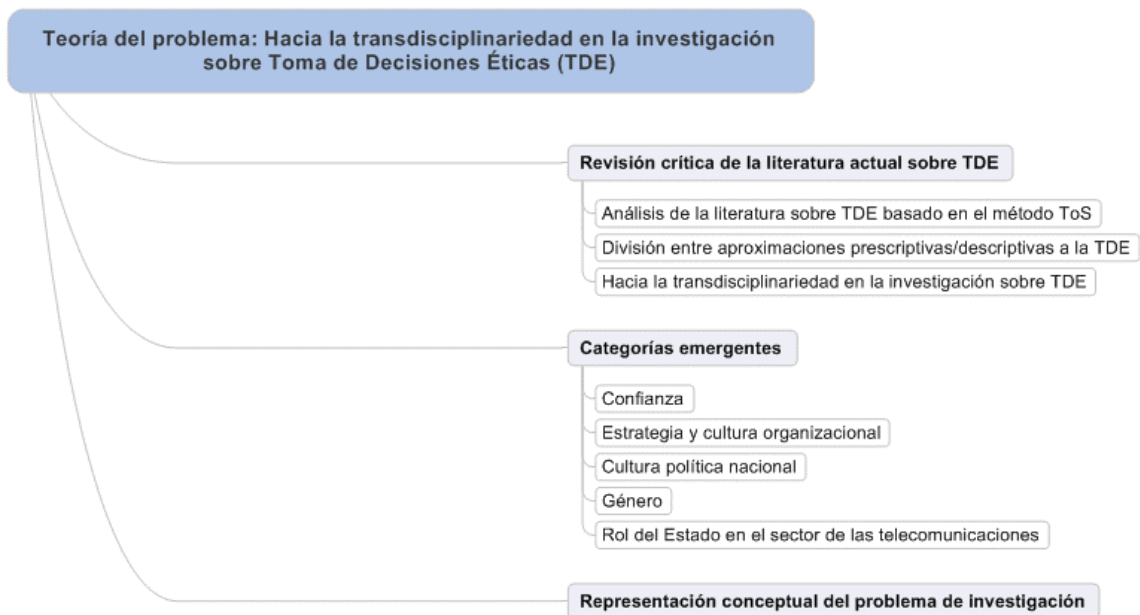


Figura 2. Orden del capítulo 2



Es de aclarar que aunque las categorías emergentes surgieron como resultado del trabajo de campo, las presento antes de exponer la representación conceptual del objeto de estudio, con el fin de que, al llegar a este último punto, estén claros todos los conceptos que lo constituyen.

Luego de exponer la representación conceptual del objeto de estudio de esta investigación, en el capítulo 3 presento lo que Phillips y Pugh (2010) denominan la “teoría de los datos”, es decir, la propuesta metodológica diseñada para responder a los objetivos planteados. Dicha propuesta incluye la enunciación de postulados ontológicos y epistemológicos de partida; la ubicación del método etnográfico reflexivo dentro de los paradigmas de investigación social; la definición del sistema de categorías, la técnica, la población, la muestra y los instrumentos de investigación. Asimismo, la propuesta metodológica incluye los procedimientos de registro, sistematización e interpretación de la información, y los aspectos éticos considerados durante su aplicación.

En el capítulo 3, se observará que esta investigación se aleja de las perspectivas epistemológicas según las cuales el enfoque cualitativo sólo sirve como antesala a la formulación de un marco teórico que sí permita investigar “en serio”, es decir, en términos de universalización de relaciones entre variables. A diferencia de tales perspectivas, que subordinan el enfoque cualitativo a una más valorada aproximación cuantitativa, esta investigación se apoya en el supuesto de que el conocimiento de las interpretaciones producidas en un contexto particular –como el de la fusión UNE-Millicom-, también permite comprender aspectos universales de la condición humana, pero vistos en su manifestación interna o intersubjetiva (Galeano, 2004). De ahí que, una vez presentada la perspectiva cualitativa en un horizonte de pensamiento integral –que también reconoce la relevancia del conocimiento cuantitativo de la realidad-, el capítulo 3 abra paso directo a la discusión del caso UNE-Millicom, sin necesidad de pasar por una revisión de las tipologías dentro de las cuales pudieran clasificarse ambas organizaciones. Esto se entiende asumiendo que, en contraste con la perspectiva hipotética-deductiva, la orientación reflexiva de esta investigación, no persigue un conocimiento generalizable a cierto tipo de organizaciones o de procesos organizativos. Como alternativa, esta investigación aspira a producir un conocimiento contextual, pero al mismo tiempo relevante para el análisis crítico de cualquier tipo de situación que implique la

confrontación entre distintas perspectivas subjetivas sobre lo que *debe* y *puede* hacer una organización.

En concordancia con el enfoque reflexivo de esta investigación, opto por privilegiar la escritura en primera persona. Este estilo permite subrayar la actitud auto-consciente del investigador, en tanto sujeto que no se reduce al rol de *recolector* de información, sino que también constituye, en sí mismo, un medio de conocimiento intersubjetivo. Tal conocimiento emerge a partir de la interacción entre las voces de los sujetos, la teoría y la subjetividad del investigador (Van Maamen, 2011; Guber, 2001; Aull, 2008).

Bajo la lógica descrita, en el capítulo 4 presento e interpreto los resultados de la investigación. Estos últimos se organizan en dos principales momentos: el *antes* y el *durante* la fusión UNE-Millicom. En el primer momento, la información se clasifica en tres categorías: antecedentes contextuales, prototipos y percepciones de los resultados de UNE. En el segundo momento, se consideran cinco categorías: reconstrucción de la situación, reestructuración de prototipos, prescripciones de sujetos de estudio, percepciones de los resultados de la fusión UNE-Millicom y retrospectiva y expectativas. Tanto las categorías del primer momento, como las del segundo, se dividen en varias dimensiones operativas emergentes de los datos (ver Figura 3). Dichas dimensiones permiten desglosar los temas gruesos del trabajo de campo en aspectos contextuales de mayor especificidad.

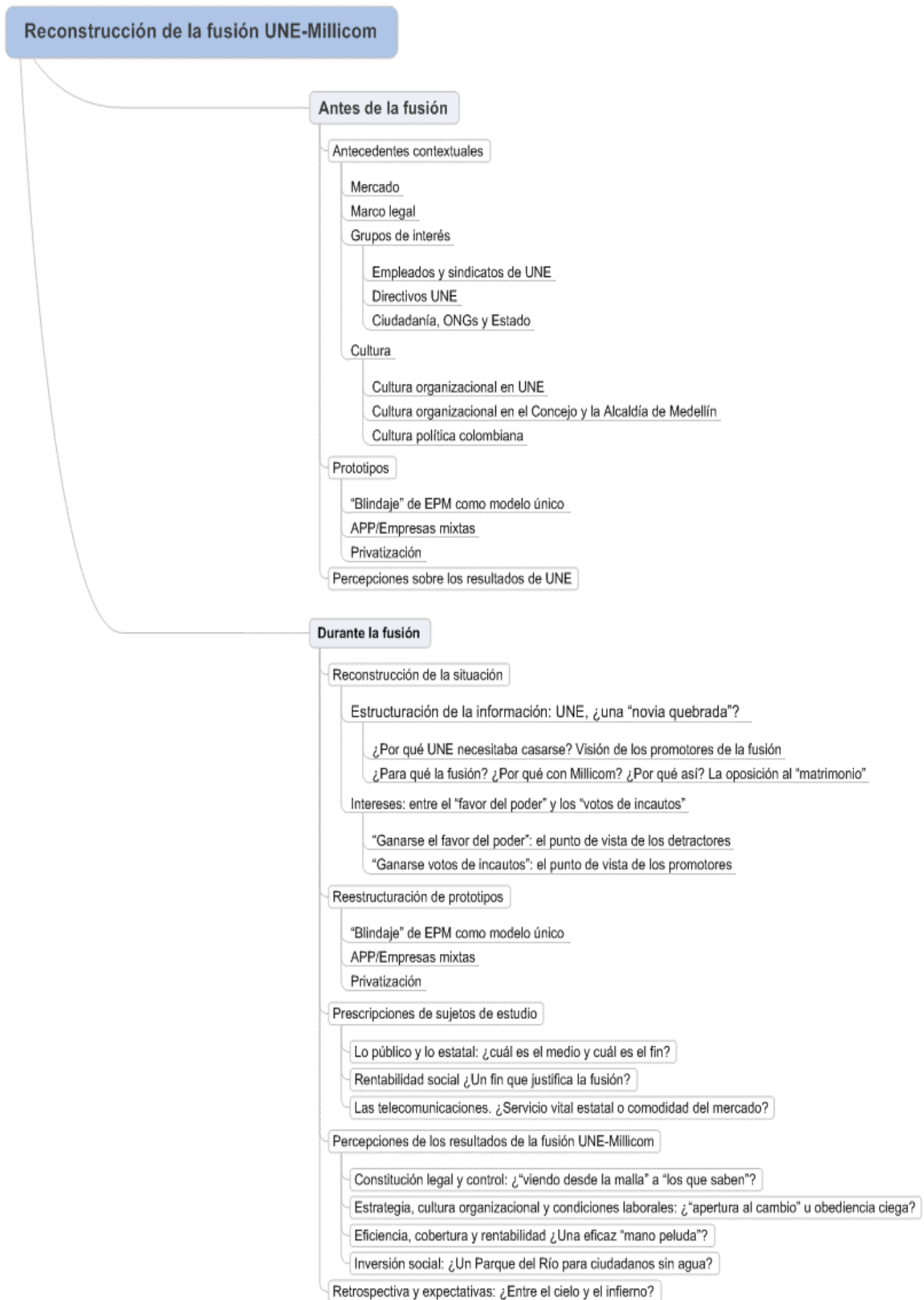
Luego de presentar la interpretación de los resultados de la investigación, en el capítulo 5 esbozo un modelo de formación de dirigentes en TDE. Este último se deriva tanto de dicha interpretación, como del mencionado “viaje interior” experimentado a lo largo de la investigación. Tal viaje parte del reconocimiento de una ética moral (Gómez-Heras, 1992) que sustentó mi acercamiento inicial al objeto de estudio, hasta llegar a la enunciación de una ética del disenso (Muguerza, 1998) como marco de pensamiento alternativo. Este último marco supone renunciar a la pretensión de formular un modelo cerrado de enseñanza mecánica de preceptos morales definitivos; para plantear, en cambio, un esbozo abierto de introducción a la práctica filosófica de pensar la moral –es decir, de *hacer* ética (Camps, 2013)-, reconociendo la naturaleza siempre inconclusa de este proceso humano de (auto)aprendizaje.

Posteriormente, en las conclusiones y recomendaciones, presento los principales aportes y sugerencias de esta investigación a nivel teórico, metodológico, empírico y aplicativo. Y por último, en los anexos, incluyo los instrumentos de investigación, el protocolo ético que orientó su aplicación, y el listado de entrevistas realizadas. Asimismo, menciono los productos parciales derivados de esta investigación, que incluyen dos artículos científicos presentados al *Journal of Business Ethics* y el *Business Ethics: A European Review*; un libro que incluye parte de la conceptualización de la metodología de esta investigación; dos ponencias realizadas en eventos académicos internacionales, y una en evento nacional.

Junto con la difusión de los resultados de esta investigación a través de medios académicos, el protocolo ético transversal a la misma, supuso la retroalimentación de dichos resultados por parte de los sujetos de estudio. Esa retroalimentación implicó el establecimiento de relaciones en las cuales los sujetos entrevistados no obraron como fuentes pasivas de información, sino como actores críticos y, a la vez, sugerentes de nuevos derroteros de investigación y aplicación práctica. Así, por ejemplo, al momento de compartir una de las versiones preliminares de esta tesis, la entrevistada representante de la empresa UNE-Millicom, manifestó encontrarse laborando en el contexto de una nueva fusión organizacional. Frente a ese nuevo panorama, los hallazgos de esta tesis se presentan como marco teórico-metodológico para pensar éticamente en formas creativas que permitan ver en la pluralidad de perspectivas no un obstáculo, sino una oportunidad de desarrollo del siempre inacabable potencial humano.

Además, el marco teórico-metodológico integral que sustenta la propuesta formativa de esta investigación, resulta útil no sólo en el ámbito de la TDE, sino también en el de otros temas propios de la ética organizacional, que actualmente son objeto de estudio en el grupo de investigación en Ética Empresarial y Empresariado Social – Ethos, al cual se adscribe este trabajo. Dentro de tales temas se encuentran el liderazgo ético, la formación ética, el diseño de programas éticos y la construcción de culturas organizacionales éticas. Así pues, esta investigación ofrece aportes teóricos, metodológicos y aplicativos relevantes para el diseño de proyectos de investigación, formación y consultoría, que respondan a la demanda creciente de herramientas útiles en la construcción de organizaciones y sociedades más éticas.

Figura 3. Orden del capítulo 4



1. La ética organizacional como ética aplicada

El título de esta sección evidencia una primera elección teórica de la presente investigación: considerar la ética organizacional como un ámbito de la ética aplicada, entendiendo esta última como el uso de teorías de la filosofía moral para analizar problemas prácticos (Camps, 2013). Con el fin de aclarar las razones de esa elección, en este capítulo ubico la ética aplicada dentro de los tipos de investigación sobre ética existentes. Luego presento las tres principales teorías de ética aplicada, y defino la justicia y la sabiduría práctica –en tanto virtudes públicas-, a la luz de una perspectiva aristotélico-tomista. Posteriormente, presento el campo de la ética organizacional, y el subcampo de la ética pública, definiendo el concepto de “organización” en un sentido amplio, a partir de la perspectiva propia de los estudios organizacionales. Y finalmente, explico por qué las aproximaciones descriptivas a la ética organizacional son necesarias, pero insuficientes, para resolver el problema de esta investigación.

1.1 Niveles de investigación sobre ética

Siguiendo a Icheku (2011), la investigación sobre ética puede clasificarse en tres distintos –aunque complementarios- niveles de análisis. Un primer nivel corresponde a la ética descriptiva, referida al estudio sociológico de aquellos que determinados grupos humanos consideran moralmente bueno o malo. Un segundo nivel es la ética aplicada, alusiva al uso de teorías de la filosofía moral, para pensar cómo se debería actuar frente a determinados asuntos prácticos. Y un tercer nivel, denominado meta-ética, estudia asuntos de mayor abstracción, tales como la naturaleza de la moralidad, en el sentido de establecer, por ejemplo, si los valores morales existen objetivamente, si hay algo que obligue a cumplirlos o si acaso constituyen invenciones humanas soportadas en creencias y convenciones individuales y colectivas.

En el caso del presente trabajo, el trayecto de la investigación me ha llevado a considerar que ésta se inscribe en el nivel analítico propio de la ética aplicada. Lo anterior teniendo en cuenta que me apoyo en una de las teorías de la filosofía moral (la ética aristotélico-tomista), con el fin de analizar una decisión tomada en una organización.

Al mismo tiempo, toda vez que recurre a técnicas cualitativas de investigación social para conocer la realidad empírica de dicha decisión, este trabajo también dialoga con la ética descriptiva. Igualmente, este se soporta en una base meta-ética, pues, siguiendo a Mackie, me inscribo en una corriente que puede catalogarse como 'escepticismo moral', o como una de las versiones del 'subjetivismo moral'. Bajo esta vertiente, se asume que "no existen valores morales objetivos" (Mackie, 1977: 15).

La tajante afirmación de Mackie no niega que en el mundo empírico, las personas – incluso de diferentes culturas- puedan diferenciar entre actos justos o injustos. Lo que implica tal afirmación es que incluso si racionalmente pueden diferenciarse las acciones justas de las injustas (Rachels, 2006), de todas maneras no parece posible determinar si la idea de que los individuos deben ser justos es verdadera o falsa, sin recurrir a la creencia (no comprobable) de que es necesario promover la vida en sociedad. En palabras de Mackie,

"la afirmación de que una determinada decisión es justa o injusta no será objetivamente prescriptiva, sencillamente porque puede ser cierto que deja abierta la cuestión de si existe o no algún requisito objetivo que exija hacer lo que es justo y no hacer lo que es injusto, del mismo modo que deja abierta la decisión práctica de actuar de una u otra manera" (Mackie, 1977: 26-27).

Mackie aclara, sin embargo, que la inexistencia objetiva de valores morales, no necesariamente implica renunciar al esfuerzo colectivo de inventarlos y promoverlos, con el propósito de vivir en sociedad. Pero en todo caso, esa invención colectiva de los valores morales, exige reconocer las creencias éticas subjetivas. En el caso de esta investigación, dichas creencias se circunscriben dentro del marco de referencia aristotélico-tomista. Bajo tal marco, asumo que el bien moral se encuentra en la virtud, aunque reconozco que este supuesto es inverificable, pues como lo señala Camps –en concordancia con el argumento de Mackie-, "la concepción de hombre que yace en el trasfondo de toda ética es un supuesto metafísico imposible de verificar" (2013: 195).

Por lo tanto, puede decirse que aunque el eje de la presente investigación es la ética aplicada, sus bases teóricas se alimentan de una creencia meta-ética, y su estrategia metodológica se asienta en el terreno de la ética descriptiva. Siguiendo estas premisas, a

continuación planteo la perspectiva bajo la cual me aproximo a la ética aplicada, y examino los tres principales tipos de teoría filosófica propios de este campo.

1.2 Teorías de ética aplicada

El término “ética aplicada” es hasta cierto punto redundante, puesto que “toda ética debería poder aplicarse” (Camps, 2013: 392). Así, por ejemplo, en la década de 1970, los desarrollos en campos como las ciencias médicas, generaron una demanda social de respuestas filosóficas a asuntos morales prácticos como el aborto o la eutanasia. Asimismo, en el terreno de las organizaciones, escándalos de corrupción como el de Watergate, también demandaron respuestas de la filosofía moral, respecto a cómo lograr un comportamiento más ético por parte de los tomadores de decisiones (Camps, 2013).

En el contexto anterior, dentro de la extensa variedad de teorías filosóficas sobre la moral, elaboradas desde la antigüedad hasta lo que va corrido del siglo XXI, la ética aplicada se ha alimentado de tres líneas generales: ética utilitarista (enfocada en los resultados de la acción humana), ética deontológica (enfocada en los deberes), y ética de la virtud (enfocada en el carácter) (Camps, 2013).

Como veremos en los siguientes apartes, en la teoría, cada una de las anteriores líneas presenta puntos de vista claramente diferenciados, respecto a lo que significa actuar éticamente. No obstante, la complejidad propia de la realidad muestra que, en la práctica, la moralidad implica tener presentes, al mismo tiempo, elementos de las tres teorías, las cuales terminan siendo complementarias.

“Ni los principios valen como criterios únicos ni tampoco las consecuencias, pero unos y otros son imprescindibles para aportar razones morales a las actuaciones humanas. Más aún. No basta entender que ambos modelos son complementarios, sino que falta algo. Falta la mediación entre teoría y práctica, que consiguen las virtudes... Poner énfasis en las virtudes significa poner de relieve la escasa incidencia que tienen los principios o las consecuencias en la conducta, cuando no van acompañadas de una buena disposición moral por parte de los sujetos a actuar como es debido” (Camps, 2013: 398).

A pesar de la señalada complementariedad entre las tres principales corrientes de teorías éticas, existe una tendencia a que los investigadores de la ética aplicada se adscriban a escuelas de pensamiento que defienden alguna de estas corrientes, en oposición a las demás (MacIntyre, 1990).

El mencionado sectarismo teórico, suele estar acompañado de una distorsión del sentido original del pensamiento filosófico. Éste se caracteriza por una “actitud de duda y de sospecha frente a lo que se da por bueno, justo o verdadero sin discusión alguna” (Camps, 2013: 402). En cambio, la expectativa de resolución práctica de los conflictos morales, parece haber llevado a que, primero, éstos se reduzcan a “dilemas”, en los que se trataría de escoger una entre dos respuestas alternativas a un problema, a partir de la aplicación de una de las teorías filosóficas morales. Y segundo, a que se asuma que las teorías filosóficas jugarían el papel de códigos análogos a los religiosos y legales, en los que se define clara y unívocamente qué está bien y qué está mal (Camps, 2013).

Para no reducir el análisis propio de la ética aplicada a la definición mecánica –y dogmática- de lo correcto e incorrecto ante dilemas morales, sirve considerar este campo de investigación como un escenario para *pensar* la dimensión moral de situaciones sociales específicas. Desde esta perspectiva, pensar no se reduce al acto mental de juzgar, sino que implica desplegar “el arte de hacer preguntas”, propia del pensamiento y la práctica filosófica (Thomson, 2002).

Siguiendo la perspectiva anterior, a continuación presentaré de forma general cada una de las tres principales corrientes teóricas de la ética aplicada. Igualmente, aclararé por qué, aunque las tres son relevantes para el estudio de la fusión UNE-Millicom, el énfasis en la dimensión del carácter presente en el problema de investigación, justifica aproximarse a este problema, a partir de un énfasis –no excluyente- en la perspectiva propia de la ética de las virtudes. Siguiendo a Camps, “Lo que la ética aporta para el análisis, planteamiento o resolución de conflictos prácticos, es un conjunto de conceptos y razonamientos que ayudan a *enmarcar*² el problema en cuestión” (2013: 399).

Veremos que *enmarcar* el problema de esta investigación dentro del enfoque de la ética de las virtudes, no supone desconocer la relevancia de otros enfoques filosóficos. En

² Las cursivas son mías.

otras palabras, enfocarse en la dimensión de las virtudes presente en el objeto de esta investigación, no implica ignorar el papel que juegan las consecuencias o los deberes en relación con dicho objeto. No obstante, profundizar en estas últimas dos dimensiones, más que en el papel del carácter, sería objeto de un trabajo diferente al presente.

1.2.1 Ética utilitarista

El utilitarismo es una de las teorías éticas más influyentes en el pensamiento político y económico moderno. Pertenece al conjunto de teorías éticas consecuencialistas, cuyo elemento diferenciador es el énfasis en las consecuencias de las acciones, como factor que definiría su moralidad. Inicialmente propuesto por Jeremy Bentham (1996 [1789]) y luego desarrollado por John Stuart Mill (2009 [1859]), el utilitarismo plantea que una acción es correcta cuando sus consecuencias maximizan el placer, el bienestar o la felicidad, en el mayor número de personas posible.

La ética utilitarista presenta elementos atractivos para el estudio de problemáticas en las cuales se encuentre implicado el bien común, como sucede en la presente investigación. En este caso, es lógico pensar que un criterio válido para analizar la fusión UNE-Millicom a la luz de la ética aplicada, consista en establecer qué tanto bienestar colectivo ha generado este proceso de transformación organizacional. Desde esta perspectiva, se requeriría un análisis de datos objetivos del impacto de la fusión, en términos tanto de su balance financiero, como de sus efectos en los grupos de interés internos y externos de la organización.

Sin desconocer la importancia del análisis de datos objetivos de la fusión UNE-Millicom, el propósito de esta investigación se concentra en la evaluación de un aspecto subjetivo: la mirada de las personas que votaron a favor o en contra de dicha fusión, respecto a su propia decisión. No obstante, como se verá a lo largo del trabajo, el análisis retrospectivo de los sujetos de estudio en relación con la decisión tomada, de todas maneras incluye alusiones –subjetivas- a los resultados objetivos de la fusión.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que el énfasis de la ética utilitarista en la generación de bienestar colectivo, presenta el riesgo de pasar por alto el papel de los derechos de las minorías. Si el bienestar general es considerado como fin último de la moralidad, entonces los derechos individuales podrían vulnerarse cuando la búsqueda de

ese bienestar así lo requiera (Sandel, 2011). Frente a dicho riesgo, la ética deontológica presenta una alternativa teórica, la cual permite subrayar el valor intrínseco de los derechos individuales.

1.2.2 Ética deontológica

Kant es el principal representante de la teoría ética deontológica. Su propuesta teórica plantea que el bien moral se establece a partir del uso de “la razón práctica pura”, es decir, aquella que “legisla *a priori*, haciendo caso omiso de cualquier fin empírico” (Kant, 2006 [1785]: 73). El uso de este tipo de razón lleva a Kant a establecer los imperativos categóricos, entendidos como base de la ley moral que, se supone, cualquier ser humano racional se daría a sí mismo.

Uno de los principales imperativos categóricos que establece Kant, considera la humanidad como fin en sí mismo. Para Kant, lo que diferencia a los seres humanos de las cosas, es que éstas pueden ser usadas de forma meramente instrumental. En cambio, los seres humanos no se reducen a simples medios, pues su capacidad racional les confiere el derecho a decidir por sí mismos los fines de su acción (Kant, 2009). Desde esta perspectiva, la acción moralmente buena lo es en sí misma, cuando persigue el respeto de la dignidad humana, sin importar las consecuencias de la acción.

La visión kantiana ha contribuido a sentar las bases de las sociedades democráticas actuales, cimentadas sobre la defensa de los derechos humanos. Sin embargo, una de las debilidades de la deontología, es que sus principios generales, resultan insuficientes para enfrentar la complejidad propia de los conflictos humanos en el mundo práctico (Sandel, 2011).

En el intento de subsanar la distancia kantiana entre los principios morales abstractos y el mundo práctico, existe una variación más reciente de la corriente deontológica, conocida como la ética de la comunicación o ética discursiva (Cortina, 1993). Esta vertiente, plantea que los principios éticos deben establecerse no sólo en la esfera intelectual del filósofo, sino ante todo en la arena política, donde confluyen las voces e intereses de los distintos sectores que interactúan en el mundo social.

Desde la perspectiva de la ética discursiva, la moralidad se entiende adscrita a dos ámbitos diferentes. Por un lado, el ámbito de lo público, en el cual –se argumenta- se requiere establecer unos acuerdos mínimos, para regular la vida en común. Por otro lado, el ámbito de lo privado, en el cual el individuo es libre de establecer los principios bajo los cuales desea vivir, y las maneras para traducir esos principios en prácticas (Cortina, 1986).

La división que propone la ética discursiva entre los ámbitos público y privado de la moralidad, se encuentra alineada con el pensamiento kantiano. Kant veía problemático que los objetivos personales de los individuos, fueran impuestos desde la esfera pública. Y es justamente en armonía con esa división, que surge la teoría de la justicia de John Rawls (1997). Esta última ofrece un análisis de las bases morales del bien común, enmarcado en la dimensión pública de la moralidad. Tal análisis, presenta tanto aportes como limitaciones, para la fundamentación teórica de la presente investigación, como veremos a continuación.

Teoría de la justicia de John Rawls

Rawls (1997) analiza qué definición de justicia, entendida como bien común, aceptaría cualquier individuo racional, independiente de sus convicciones morales personales. Con ese fin, Rawls parte de una situación hipotética. En esta situación, antes de entrar en el mundo social, todos los individuos, situados en una misma condición, tendrían que decidir cómo se distribuirían los bienes naturales (rasgos biológicos y psicológicos) y sociales (recursos económicos y libertades políticas), en caso de que ningún individuo supiera con cuáles de esos bienes contaría al nacer. A esta situación, Rawls añade la idea de pensar como si estuviera en manos de nuestro enemigo, elegir la condición natural y social bajo la cual ingresaríamos a la sociedad.

Rawls plantea que lo lógico sería que, para proteger sus propios intereses, todos los individuos establecieran una distribución de bienes naturales y sociales equitativa. Así, aún en el peor de los casos, el individuo contaría con una cantidad de bienes comparativamente suficiente, para propender por el desarrollo de sus propios fines (Arango, 2005).

Pero en la práctica –señala Rawls-, los individuos nacen en condiciones naturales y sociales injustas. Y frente a este hecho, la sociedad sólo puede transformar las condiciones sociales, más no las naturales, de los individuos. Por lo tanto, Rawls plantea que la justicia social, consiste en que aquellas personas privilegiadas con mejores condiciones naturales y sociales, contribuyan –a través de sus impuestos, administrados por el Estado-, a compensar las deficiencias de los otros miembros de la sociedad.

La teoría de la justicia de Rawls ha sido ampliamente aceptada. En primer lugar, porque reconoce que la justicia no puede garantizarse únicamente por vía del consenso democrático. Éste se encuentra expuesto a que individuos dotados de mayor capacidad persuasiva, manipulen a las masas en función de sus propios intereses (Fontrodona, 2010). En cambio, la justicia liberal de Rawls, obligaría a los sectores más poderosos, a contribuir en la disminución de la desigualdad, a través del pago de impuestos.

En segundo lugar, la propuesta de Rawls ofrece un fundamento racional sólido para construir una sociedad justa, sin imponer una concepción particular de la vida moralmente buena. Esto teniendo en cuenta que la exigencia de impuestos públicos, no supone la imposición de principios orientadores de la vida privada.

En tercer lugar, el liberalismo rawlsiano se aleja de la “pesadilla igualitaria”, en la cual las ventajas individuales producto de la naturaleza o de la posición social, son eliminadas a la fuerza, en nombre de la igualdad. Como si, por ejemplo, a un hombre veloz se le pusieran pesas en el cuerpo, para igualarlo a las condiciones físicas de un ser humano promedio (Sandel, 2011).

A pesar de las ventajas descritas, la teoría de la justicia de Rawls presenta algunas limitantes, frente a las necesidades teóricas de esta propuesta de investigación. En primer lugar, aunque evitar que el Estado imponga una moral particular sobre la vida privada de los individuos, encaja con el espíritu democrático, no parece posible que la justicia social se dé, si quienes administran lo público, no poseen virtudes.

Parece necesario entonces que los líderes a cargo de la defensa de la justicia en la esfera pública, den cuenta de un carácter moral, que impida la distorsión de su función social. De no ser así, no podrían evadir la tentación de beneficiarse de alianzas con el sector

privado, en vez de aproximarse a éste para establecer impuestos progresivos e inversiones sociales redistributivas.

En segundo lugar, en el caso específico de la creación de empresas mixtas en el sector de las telecomunicaciones, seguir la perspectiva liberal de Rawls, podría llevar a que el análisis se limitara a considerar que el socio privado cumpla una responsabilidad social restringida al pago de impuestos. Mientras que una perspectiva ética más amplia, supone considerar hasta qué punto el acceso a las telecomunicaciones constituye un derecho; cómo podría garantizarse su universalización; cuál sería la responsabilidad del sector privado frente a ese derecho; y qué virtudes requerirían los políticos para alinear la acción estatal y privada en función del mismo.

El párrafo anterior da cuenta de una mezcla entre elementos de la teoría deontológica y –especialmente- de las éticas de las virtudes, que sirven de base a esta investigación. Por un lado, la mirada deontológica se ve implicada en la discusión sobre la naturaleza del acceso a las telecomunicaciones. Retomando el elemento discursivo que alimenta la teoría de la justicia de Rawls, dicha discusión requiere deliberación política. Por otro lado, se requiere un énfasis en la perspectiva de la ética de las virtudes, con el fin de establecer cuáles de éstas deberían expresar los políticos, para que puedan velar por los derechos de los ciudadanos.

En medio de la mezcla descrita, veremos en el capítulo metodológico, que la investigación se abrió a considerar el punto de vista de distintos actores sociales, respecto a la naturaleza del servicio de acceso a las telecomunicaciones. Pero veremos también que, en todo caso, se priorizó la discusión en torno a qué virtudes requieren los políticos, para establecer la naturaleza de dicho servicio. Bajo esta prioridad, se justifica partir de un énfasis en la perspectiva de las éticas de las virtudes, sobre las cuales discuto a continuación.

1.2.3 Éticas de la virtud

Es posible agrupar bajo la categoría de “éticas de la virtud”, a un conjunto de teorías morales originadas tanto en la filosofía moral occidental –especialmente en Platón y Aristóteles-, como en otras tradiciones filosóficas antiguas –como el confucianismo chino

(Hui-chieh, 2014), el budismo (Davis, 2014), el islam (Alpygil, 2014), el hinduismo (Bilimoria, 2014) y ciertas formas de pensamiento africano (Metz, 2014).

La mayoría de las diferentes perspectivas de la ética de la virtud, históricamente anteceden a los enfoques utilitaristas y deontológicos. Sin embargo, con el arribo de la Ilustración, estos dos últimos enfoques, junto con la ética analítica o meta-ética, pasaron a ser predominantes en el ámbito de la filosofía moral; hasta que a mediados del siglo XX, tres autores anglo-americanos influyentes (Anscombe, 1958; MacIntyre, 2002 y Williams, 1985), cuestionaron las limitaciones de la deontología, el utilitarismo y la ética analítica.

Entre las limitaciones de dichas teorías filosóficas, se destacaban la omisión del estudio profundo del carácter moral, del concepto de felicidad, del rol de las emociones en la vida moral, de la amistad, de la educación moral, y de preguntas esenciales como qué tipo de personas deberíamos ser y cómo deberíamos vivir (Hursthouse, 2013).

Ante tales falencias, las éticas de la virtud comparten un énfasis en el estudio del carácter virtuoso, entendido como eje de la moralidad. Tal énfasis contrasta con el eje de los enfoques utilitaristas y deontológicos, el cual, como hemos visto, es la prescripción de acciones específicas, de acuerdo con el cálculo matemático del bienestar colectivo –en el caso del utilitarismo-, o según su adecuación a imperativos categóricos –en el caso de las teorías deontológicas.

Utilitaristas y deontólogos pretenden establecer empírica y racionalmente –de forma respectiva- si una acción es moral o no. En cambio, bajo el enfoque de las teorías éticas de la virtud, no se considera posible, ni deseable, formular un listado de normas o procedimientos matemáticos, que guíen a los individuos para actuar correctamente. Más bien, se asume la realidad humana como un fenómeno complejo, ante el cual los principios generales son insuficientes (Hursthouse, 2013).

La naturaleza incompleta de los principios morales generales, exige a los individuos desarrollar su propia sabiduría práctica. Ésta constituye un tipo de conocimiento humano diferente al de carácter científico, pues depende de la experiencia subjetiva y es necesariamente contingente. Por lo tanto, las conclusiones derivadas de la sabiduría

práctica, no pueden demostrarse de forma concluyente, sino sólo ser objeto de deliberación (Aubenque, 1999).

El énfasis en el carácter moral, como común denominador de las éticas de la virtud, implica que, en todas éstas, la moralidad se establece enmarcando una acción concreta, dentro del contexto más amplio de los hábitos del agente que la realiza. No obstante, no existe consenso dentro de los teóricos de la virtud, respecto a qué hace que un hábito sea virtuoso, y cuáles son los fines que deberían perseguirse a través de dichos hábitos. Así, existen teorías que definen la virtud y sus propósitos, bajo el marco de perspectivas aristotélicas (Annas, 1993), estoicistas (Sharpe, 2014), aristotélico-tomistas (Pieper, 1965), sentimentalistas (Slote, 2014), plural-nietzscheanas (Swanton, 2014), entre otras. Cada una de estas perspectivas establece el significado de las virtudes y de sus propósitos, no sólo de formas diferentes, sino incluso radicalmente opuestas, como se evidencia al contrastar, por ejemplo, visiones tan disímiles como el aristotélico-tomismo y la filosofía pluralista de Nietzsche.

Ante la diversidad de propuestas teóricas sobre la virtud, en este trabajo me apoyo en un marco aristotélico-tomista (Pieper, 1965). No porque considere que éste sea objetivamente “mejor” que cualquier otro marco. Como lo mencioné más atrás, sigo a Camps (2013) en su afirmación de que toda postura ética se afianza en creencias subjetivas, cuyas bases no son susceptibles de análisis objetivo. Más bien, por un lado, reconozco la presencia de una creencia ética personal influida por el hecho de haber nacido en una cultura católica. Por otro lado, la perspectiva aristotélico-tomista emergió en la revisión bibliográfica, como una de las aproximaciones de ética aplicada que está avanzando en la dirección de vincular filosofía moral e indagación empírica, en el campo de investigación sobre Toma de Decisiones Éticas (TDE) (Morales & Cabello, 2013; Crossan et al, 2013), sobre el cual discutiré más adelante.

Por el momento, cabe señalar, siguiendo a Hursthouse (1999), que el reconocimiento de las creencias éticas personales, no va en contravía del pensamiento crítico propio de la filosofía. Al contrario, ser consciente de que se tiene una creencia ética particular, representa un primer paso, no sólo para reconocer y respetar otras creencias, sino también para estar abierto a transformar las propias. De hecho, a lo largo de este texto, se podrá apreciar una transformación de mis creencias éticas, resultado del proceso reflexivo

de la investigación. Bajo las salvedades anteriores, a continuación presento de forma general el marco aristotélico-tomista, bajo el cual me he aproximado a la justicia y la sabiduría práctica.

La justicia y la sabiduría práctica desde una perspectiva aristotélico-tomista contemporánea

La filosofía moral aristotélica-tomista, es catalogada por algunos autores dentro de la “tradición escolástica”. Esta última engloba el conocimiento moral producido durante la Edad Media por autores como Tomás de Aquino, quienes pretendían “reformular una herencia religiosa con el instrumental categorial legado por la Grecia clásica” (Gómez-Heras, 1992: 105).

Dentro de dicho legado, Aquino retomó principalmente la ética de la virtud aristotélica. Esta ética plantea que el bien moral al cual tiende el ser humano por naturaleza, es la felicidad o el florecimiento (*eudaimonia*). Tal bien se persigue –pues nunca se alcanzaría plenamente- a través del cultivo de las virtudes (*areté*), entendidas como hábitos de excelencia. Como parte de dichas virtudes, la sabiduría práctica o prudencia (*phronesis*), juega un papel esencial, pues su desarrollo capacita al individuo para evitar comportamientos viciosos, ya sea por exceso o por defecto.

Aquino enmarcó la visión aristotélica anterior, en el ámbito meta-físico de un orden y una justicia divina. A la luz de dicho orden, el ser humano tendería a agruparse y a propender por el bien común. Sin embargo –pensaba Aquino- para que ese propósito divino se materializara, era necesario que el ser humano antepusiera sus virtudes a sus vicios (Gómez-Heras, 1992).

Como se comentó más atrás, la visión aristotélico-tomista, entra en tensión con el pluralismo liberal. Mientras que el liberalismo busca el bien común, independiente de la regulación de la vida privada, la propuesta de Aquino supone que la regulación de la vida privada de los ciudadanos es condición *sine qua non* del bien común.

De ahí que existan perspectivas críticas contemporáneas, bajo las cuales la filosofía moral escolástica se concibe como representante de intereses de élite, disfrazados de bondad

religiosa. Bajo estos intereses, el bien supuestamente “común”, en realidad sería establecido por quienes ostentan el poder. Por lo tanto, la pretensión de forjar individuos virtuosos, escondería la intención de lograr su adhesión pacífica a una sociedad inherentemente desigual (Castro-Gómez, 2012).

Sin embargo, mientras que la tradición aristotélica original apoyaba formas de organización anti-democráticas como el esclavismo, Aquino veía complementariedad entre la ley divina y el gobierno democrático de las sociedades: “el absolutismo teocrático... queda descartado con la afirmación del principio democrático, según el cual el pueblo participa del poder emanado de Dios y es al pueblo a quien compete gestionar ese poder” (Gómez-Heras, 1992: 116). Además, Aquino no asumía sus planteamientos como la última palabra frente a los temas que trataba. Al contrario, “reconocía sus limitaciones e invitaba a sus lectores a ir más allá de su propia visión” (Pieper, 1965: xii).

Siguiendo una apertura similar a la de Aquino, Pieper (1965) ofrece una perspectiva aristotélico-tomista contemporánea. La propuesta de Pieper presenta una paradójica fusión entre la creencia escolástica en un Dios que establece la naturaleza del bien, y la ética liberal que defiende los derechos del ser humano: “tenemos un Soberano divino, quien ha dado a los seres humanos el regalo divino de sus derechos” (Pieper, 1965: 51).

Bajo el marco anterior, Pieper define la justicia como virtud que capacita a quien la posee para “dar a cada individuo lo que le corresponde” (Pieper, 1965: 44). En esta definición, “lo que le corresponde” a cada individuo, parecería estar indeterminado. No obstante, la referencia previa de Pieper a los derechos humanos, permite establecer que “lo que corresponde” dar a cada individuo, es el respeto de sus derechos.

Como vimos más atrás, según Rawls, la justicia social puede entenderse como el derecho que tendrían todos los individuos, a que el Estado redistribuya los beneficios derivados de los bienes naturales y sociales desigualmente repartidos en la sociedad. Pero vimos también que, para que los individuos efectivamente ejerzan sus derechos, se requiere que los políticos encargados de la administración de lo público, expresen la virtud de la justicia, la cual ahora podemos definir en tanto capacidad de “dar a cada individuo lo que le corresponde”. Desde esta perspectiva, la justicia puede entenderse como una virtud

individual –especialmente de los políticos-, al servicio de la justicia social. O, en otras palabras, la justicia puede entenderse como una virtud pública.

Ahora, siguiendo a Pieper (1965), la justicia se encuentra ligada con otras tres virtudes “cardinales”: la sabiduría práctica (mencionada más atrás), la valentía y la temperancia. Sin embargo, en el caso de esta investigación, decidí enfocarme únicamente en la justicia y la sabiduría. Esto teniendo en cuenta que, en primer lugar, como vimos en la sección sobre teorías deontológicas, la justicia sobresale como concepto moral directamente relacionado con el bien común y con lo público.

En segundo lugar, la naturaleza cualitativa de esta investigación, justificaba privilegiar la profundidad en el estudio de las dimensiones del problema, por encima de la cantidad de dimensiones abarcadas. Caso distinto al de la investigación cuantitativa, cuya naturaleza se ajusta mejor a la inclusión de un número extenso de dimensiones, con la desventaja de permitir menores niveles de profundización. Y, en tercer lugar, veremos en el capítulo metodológico, que del análisis inductivo de las entrevistas realizadas, emergieron, en particular, las dimensiones específicas de la justicia y la sabiduría práctica.

En cuanto a la sabiduría práctica, uno de los autores que han aplicado la visión aristotélico-tomista de Pieper al ámbito organizacional, la define como la habilidad del individuo para determinar, a través de la deliberación, los medios adecuados para alcanzar la justicia (Melé, 2010). En este sentido, la sabiduría práctica también puede ser entendida como una virtud pública, en tanto se encuentra orientada a la justicia, entendida en su doble acepción de virtud personal y bien común.

Por otro lado, Morales & Cabello (2013) describen un conjunto de dimensiones de la sabiduría práctica retomadas de Aquino, el cual incluye la memoria, la inteligencia, la razón, la sagacidad, la docilidad, la providencia, la circunspección y la precaución. Dentro de estas dimensiones, el análisis de los datos que se presentará en el capítulo 4, me llevó a resaltar el papel de la circunspección, definida como la habilidad de prestar atención a las características propias de una circunstancia particular (Morales & Cabello, 2013).

En una línea similar, Crossan et al., (2013) conectan el estudio de las virtudes aristotélicas, con lo que en el campo de la psicología social se denominan “fortalezas de

carácter”. De manera análoga a las dimensiones de las virtudes descritas por Morales & Cabello (2013), las fortalezas de carácter representan habilidades individuales necesarias para el desarrollo de las virtudes.

En el caso de la sabiduría, Crossan et al. (2013) mencionan cuatro fortalezas de carácter cuyo exceso o deficiencia impediría la expresión de esta virtud: la creatividad, la curiosidad, la apertura mental y el amor al conocimiento. Dentro de estas fortalezas, en el análisis de las entrevistas realizadas emergió la fortaleza de la apertura mental. Esta última se encontraría en el medio entre los vicios de la falta de juicio (vicio por exceso) y la estrechez mental (vicio por defecto). El exceso de apertura mental implica la falta de discriminación o la manifestación de una actitud ingenua ante una situación específica; mientras que la estrechez mental conlleva el riesgo de que el individuo deje pasar por alto oportunidades como resultado de su resistencia al cambio de creencias.

Antes de detallar el papel de la justicia y la sabiduría práctica –en las acepciones presentadas en este numeral- dentro del problema del presente estudio, enmarcaré este último en el campo de la ética organizacional y el subcampo de la ética pública.

1.3 La ética organizacional

La definición del objeto de estudio de la ética organizacional, varía según las acepciones de los términos “ética” y “organización”. Ya en las secciones anteriores se han discutido las diferencias entre la ética entendida como análisis meta-ético, aplicado y descriptivo. Como veremos más adelante, estas variaciones se expresan en la existencia de distintos enfoques de investigación en ética organizacional. Sin embargo, antes parece conveniente presentar las diferentes acepciones del concepto de organización y justificar la escogencia de una definición incluyente, proveniente del campo de los estudios organizacionales.

En comunidades académicas como la europea (representada por organismos como la *European Business Ethics Network, EBEN*), el ámbito de la ética organizacional se abre a “todos los sistemas implicados en el intercambio de bienes y servicios” (EBEN, 2014: s. n.), incluyendo así a empresas privadas, estatales o mixtas e, incluso, a agrupaciones sin ánimo de lucro. En cambio, en comunidades estadounidenses, es más común el enfoque de la ética empresarial (*business ethics*), entendida, principalmente, en términos del

estudio del fenómeno ético en el contexto de las empresas privadas. En este último caso, la literatura (Moriarty, 2017) se diferencia, por ejemplo, de aquella propia de la ética pública (*administrative ethics*) (Cooper, 2012).

En el caso de la presente investigación, resulta más atractivo el uso del concepto de organización (y de ética organizacional) que el de empresa (y ética empresarial). Lo anterior teniendo en cuenta la necesidad de analizar un fenómeno que trasciende la idea de empresa como generadora de lucro privado, e implica la noción de organización como construcción social que incluye propósitos distintos al lucro, tales como la búsqueda del bien común.

En cualquier caso, dentro del contexto colombiano, aún no parece estar consolidada una comunidad nacional de investigación en ética organizacional (ni en su acepción de ética empresarial, ni de ética pública). O al menos eso indica la ausencia de publicaciones especializadas y de redes académicas nacionales en tales ámbitos.

Sin embargo, sí existen desarrollos investigativos colombianos en temas relacionados con la ética organizacional, tales como el comportamiento ético gerencial (Rodríguez, 2005; 2008; Rodríguez & Bustamante, 2008; Rodríguez et al., 2014; 2016), la formación ética en las organizaciones (Toro & Rodríguez, 2017), o la responsabilidad social empresarial (Villa, 2011; Perdomo, 2011).

Además, la academia colombiana ha venido cobrando protagonismo en la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales –Red Pilares. Esta red, si bien no se enfoca específicamente en la ética organizacional, sí se inspira en una visión humanista de las organizaciones, como se expresa no sólo en publicaciones académicas (Grisales, 2012), sino también, por ejemplo, en la creación del Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización, bajo la dirección de docentes de la Universidad EAFIT.

Esta última universidad, junto con otras instituciones educativas colombianas públicas y privadas³, hacen parte de la mencionada red Pilares, fundada por la Escuela de Altos

³ Universidad del Valle, Universidad del Norte, Universidad de Antioquia, Universidad del Magdalena, Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Manizales, Universidad Industrial

Estudios Comerciales (HEC) de Canadá, a través del profesor Alain Chanlat. La red cuenta, además, con universidades de Canadá, Brasil, Perú, República Dominicana y México.

Es de resaltar la articulación entre la Red Pilares y la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), que en 2017 realizó su XV encuentro internacional. Dentro de esta red, existe una corriente de investigadores que cuestionan la reducción del concepto de organización a la categoría de empresa (Gonzales-Miranda & Gentilin, 2013; Ramírez et al., 2011).

Como alternativa al enfoque empresarial que establece tal reducción, algunos autores – también miembros de REMINEO- han retomado el pensamiento administrativo clásico de Chester Barnard. Desde esta perspectiva, la administración se entiende como una actividad de cooperación en torno a fines comunes, que puede desarrollarse con o sin fines de lucro, dentro del sector privado, estatal o social (Ruvalcaba & Buendía, 2014). En este sentido, se entiende que organización no necesariamente significa empresa y que, por lo tanto, la teoría administrativa y organizacional tradicionales, resultarían insuficientes para comprender la naturaleza diversa de las organizaciones humanas.

En una línea similar a la de los estudios organizacionales, el grupo de investigación en filosofía y teoría de la administración de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales, ha desarrollado aproximaciones al concepto de organización, alternativas a la ortodoxia administrativa (Carvajal, 2005; 2016; 2017). Según Carvajal, la teoría administrativa tradicional asume el concepto de organización *a priori*, en tanto medio para la generación de capital. Bajo esta definición, una organización contiene, *per se*, unas funciones orientadas al lucro, tales como: producción, suministros, recursos humanos, finanzas, mercadeo, investigación y desarrollo, y dirección, entre otras (Iborra et al., 2014).

En cambio, bajo una visión construccionista, el concepto de organización no necesariamente se asimila al de empresa. Según tal visión, la existencia de una organización puede darse en dos sentidos, *material* e *institucional*. La existencia *material*

de una organización se expresaría toda vez que dos o más individuos establecen – explícita o implícitamente- un fin, se distribuyen funciones, y realizan acciones orientadas al cumplimiento de ese fin (Carvajal, 2017). Por lo tanto, las empresas orientadas al lucro serían sólo una de las múltiples formas que puede asumir una organización, pasando por agrupaciones tan diversas como una familia o un equipo de fútbol. Por su parte, la existencia *institucional* de una organización se daría cuando, con independencia de la expresión *material* de la misma, se realiza un acto protocolar que da lugar a una “persona jurídica”, es decir, a una entidad lingüística que representa intenciones colectivas formalmente establecidas (Carvajal, 2017).

En el caso de la presente investigación, el enfoque reflexivo que la orienta me lleva a enfocarme más en la dimensión *institucional* que en la dimensión *material* de la organización creada a partir de la fusión UNE-Millicom. En este sentido, es de particular importancia comprender cómo interpretan los sujetos de estudio el acuerdo jurídico que dio lugar, institucional o simbólicamente, a la existencia de una nueva organización.

Sin embargo, el énfasis en la dimensión institucional de la organización –en sentido amplio- creada a partir de la fusión UNE-Millicom, se complementa con la referencia a aspectos más cercanos al concepto de empresa. Dentro de tales aspectos resalta el papel de los “grupos de interés” (Freeman, 1994).

Freeman cuestiona la idea de que la única responsabilidad social de las empresas consiste en aumentar las ganancias de sus inversionistas (Friedman, 1970). Ampliando esa estrecha visión, la teoría de los grupos de interés de Freeman, reconoce la exigibilidad a la cual tienen legítimo derecho todas aquellas personas individuales o jurídicas, que pueden verse afectadas por la actividad de una empresa. En el caso de una empresa del Estado, la rendición de cuentas ante todos los grupos de interés se subraya aún más, teniendo en cuenta la búsqueda del bien común que –se supone- debería orientar la acción estatal.

Los descritos aportes de los estudios organizacionales, así como de la teoría de los “grupos de interés”, sirven como punto de partida para conceptualizar la categoría de organización, al menos en dos sentidos. En primer lugar, la definición amplia del concepto de organización, proveniente de los estudios organizacionales, permite incluir la

naturaleza propia de una organización estatal, dentro del objeto de estudio de la ética organizacional –trascendiendo las barreras conceptuales de la noción más tradicional de ética empresarial. Y, en segundo lugar, la teoría de los grupos de interés permite asumir que, en el caso de la fusión UNE-Millicom, lo que está en juego es si la creación de una organización de naturaleza mixta, puede servir al bien común, entendido en términos de la satisfacción de los derechos de todos los actores implicados. Lo anterior sirve de antesala a la siguiente sección sobre ética pública. Como veremos a continuación, dentro del contexto de los cambios sociales actuales, la ética pública no parece reducirse al análisis responsabilidades morales propias del Estado.

1.3.1 La ética pública: ¿más allá de las fronteras del Estado?

En la actualidad, los principales textos de ética pública (Cooper, 2012), suelen asumir lo público como sinónimo de lo estatal. Desde esta perspectiva, lo público excluiría lo privado (Bobbio, 1989). Por lo tanto, la ética pública se enfocaría en el análisis de asuntos morales propios de las organizaciones estatales, cuya principal responsabilidad consistiría en la búsqueda del bien común (Cooper, 2012).

Sin embargo, otros autores consideran que es necesario trascender la visión dicotómica que opone lo público-estatal a lo privado-no estatal (Corsi et al. 2006). Desde este último punto de vista, se asume que las fronteras entre las funciones del Estado (como responsable del bien común), el mercado (como generador de bienes y servicios) y la sociedad civil (como población votante y tributable), son cada vez más porosas y flexibles.

El Estado sigue siendo el principal responsable de lo público en tanto bien común. Pero el fracaso económico y político tanto de los estados de bienestar, como de los estados neoliberales, habría dado lugar a nuevas formas de relacionamiento entre Estado, empresa y sociedad civil, en tanto entes que, pese a sus funciones diferenciadas, pueden aportar al bien común.

El tipo de Estado asociado a la nueva forma de gobernanza descrita, suele denominarse como Estado relacional. Éste se caracteriza por el papel central de la confianza entre gobernantes, empresarios y civiles, como base para su aporte conjunto al bienestar de la población (Mendoza, 1996; Midttun, 2005; Fairbrass & Zueva-Owens, 2012).

Desde la perspectiva del Estado relacional, la ética pública ya no podría reducirse al análisis de la responsabilidad de las organizaciones estatales frente al bien común. Tendría que ampliarse, para establecer el bien común como responsabilidad de toda organización, independiente del sector en el cual se desenvuelva (Goodpaster, 2017). Así, por ejemplo, frente al aumento de empresas mixtas a escala mundial (Mintz 1979, Ho 2013, Reuters 2017), una ética pública, entendida en sentido amplio, se enfocaría en analizar cómo el Estado y sus socios privados, pueden co-administrar una organización, en función del bien común.

No obstante, la idea de que el sector privado participe en la administración de servicios públicos, es objeto de desacuerdo político. Por un lado, desde sectores catalogados como (neo)liberales, se plantea que las empresas privadas pueden jugar el papel de medios privados al servicio de fines públicos (Donahue, 1989). En cambio, desde corrientes políticas anti-neoliberales, se considera que la administración privada de servicios públicos, responde a una estrategia mundial de maximización de ganancias privadas, la cual está ligada al incremento de los niveles de inequidad social en el planeta (Restrepo, 2003).

El desacuerdo político respecto al papel de las empresas mixtas, responde a la naturaleza conflictiva de la esfera pública, en la cual, necesariamente, se inscribe la ética pública. En vez de constituir un espacio social de mutuo entendimiento a través del diálogo racional (Habermas 1989), la esfera pública es un escenario de luchas entre grupos con distintos intereses y desiguales niveles de poder (Fraser 1992).

Sin embargo, la ética pública puede alimentarse de perspectivas contemporáneas de la psicología social, bajo las cuales se asume que, detrás de todo bando humano en oposición, existe una base moral. Así, por ejemplo, en el fondo de las posiciones políticas anti-neoliberales, subyacería el valor de la solidaridad con aquellas personas que no poseen propiedad privada. Pero al mismo tiempo, las posiciones neoliberales podrían esconder la defensa de una ética del trabajo, basada en la idea moral de que cada individuo es responsable por su propio destino (Haidt, 2012).

Aún así, siendo construcciones humanas, tanto las moralidades neoliberales como las anti-neoliberales, son perfectibles. La solidaridad anti-neoliberal y la responsabilidad

neoliberal, requieren moderarse mutuamente, de modo que el Estado pueda evitar los extremos tanto de la desprotección, como de la sobreprotección de los ciudadanos. De ahí la importancia del desacuerdo político, como elemento democrático que balancea y enriquece la dimensión moral propia del ámbito público (Haidt, 2012).

En una línea moderada similar a la anterior, se inscriben trabajos que subrayan la dimensión económica de la ética pública (Conill, 2004). Dichos trabajos se apoyan en la perspectiva del desarrollo humano propuesta por Sen (1998). Según esta visión, no en todas las regiones del mundo se alcanzan resultados positivos en la búsqueda del bien común, a través de los mismos modelos político-económicos. Mientras que en algunos casos funcionan mejor los esquemas neoliberales, en otros funcionan mejor los anti-neoliberales, o las combinaciones entre ambos. De ahí la necesidad de generar mayor conocimiento contextual, especialmente en países emergentes, sobre los cuales existe poca investigación respecto a la eficacia de esquemas alternativos a los polos neoliberales y anti-neoliberales (Fairbrass & Zueva-Owens 2012).

Pero antes de entrar a detallar el tipo de conocimiento contextual que puede surgir de esta investigación, resulta pertinente retomar el punto de partida de la teoría de fondo que la orienta: la aproximación a la ética organizacional en tanto ética aplicada.

1.4 La ética organizacional como ética aplicada⁴

Así como el significado de la ética organizacional varía según la acepción del concepto de organización, también lo hace en función de cómo se defina la ética. Y como vimos en el numeral 1.1, la ética puede definirse, al menos, a la luz de tres niveles de análisis distintos (aunque complementarios): el meta-ético, el aplicado y el descriptivo.

En el campo de la ética organizacional, autores representativos del subcampo de la ética pública como Cooper (2012), han propuesto modelos teóricos que combinan elementos

⁴ En los numerales anteriores expliqué que, ante a las necesidades conceptuales de esta investigación, resulta más adecuado usar el concepto de *organización* que el de *empresa*. No obstante, en el presente numeral hago referencia a la ética *empresarial*. Esto teniendo en cuenta que en este sub-ámbito de la ética *organizacional*, se evidencia un deslinde entre los enfoques de la ética aplicada —en las que se circunscribe este trabajo— y de la ética descriptiva. En el caso del ámbito más general de la ética *organizacional*, los desarrollos incipientes de la misma, al menos en el espectro de la producción latinoamericana, no permiten todavía rastrear la presencia de una división similar.

propios de los niveles analíticos meta-ético, aplicado y descriptivo. Tal combinación se apoya en el trabajo del filósofo Henry Aiken (1962). Según este autor, cuando un individuo enfrenta un conflicto moral, puede reaccionar de tres formas diferentes (pero complementarias): expresando comportamientos de agrado o desagrado, preguntándose por las reglas y principios morales que están en juego en el conflicto, o cuestionando las bases mismas de la moralidad.

De manera análoga, Cooper (2012) plantea que el investigador e interventor de la ética pública, requiere tocar los niveles analíticos correspondientes al comportamiento, las reglas y los principios morales, y las bases ontológicas de la moralidad. Tales niveles parecen corresponder con el estudio descriptivo, aplicado y analítico de la ética, el cual demanda una aproximación transdisciplinar, que integre teorías y métodos propios, tanto de las ciencias sociales, como de la filosofía moral.

Sin embargo, a diferencia de la descrita visión integrativa de Cooper, en el subcampo de la ética empresarial, se presenta una división entre investigadores que clasifican su trabajo dentro del ámbito de la ética aplicada o prescriptiva; y aquellos que se auto-inscriben exclusivamente en el terreno de la ética descriptiva o empírica (Kahn, 1990; Donaldson & Dunfee, 1994; Brand, 2009; Robertson, 2013).

El bloque de investigaciones de ética empresarial aplicada o prescriptiva, recurre a teorías filosóficas morales para establecer parámetros de lo moralmente correcto. En cambio, el bloque de ética empresarial descriptiva o empírica, se basa en el método científico, para explicar y predecir comportamientos morales observables (Robertson, 2013).

Al consultar a un grupo de investigadores sobre las razones de la división entre ética empresarial aplicada y descriptiva, Kahn (1990) encuentra tanto rivalidad académica, como desconexión entre el ámbito de la investigación y el mundo práctico de las organizaciones. Así, algunos investigadores sociales perciben, por un lado, que los filósofos morales asumen que poseen el conocimiento sobre lo moralmente correcto y que, por tanto, la investigación descriptiva sobre ética empresarial es simplemente derivativa; por otro lado, que el conocimiento filosófico sobre la moral está desconectado de la experiencia real de los individuos en el ámbito empresarial.

Bajo las premisas anteriores, los científicos sociales encontrarían en el enfoque de la ética descriptiva, una manera de producir conocimiento sobre el comportamiento moral, independiente de la filosofía. Dicho conocimiento –se supone- serviría más a la necesidad práctica de predecir cuándo y por qué los individuos actúan de forma anti-ética en las organizaciones.

No obstante, como una manera de subsanar el divisionismo entre las aproximaciones prescriptivas y descriptivas a la ética organizacional, Brand (2009) aclara que toda pretensión de describir empíricamente los comportamientos morales, necesariamente se apoya en definiciones filosóficas. Esto teniendo en cuenta que para establecer que un comportamiento es de naturaleza moral, se requiere acudir a valoraciones o prescripciones de comportamiento ideal, las cuales están más allá de la pretensión de neutralidad valorativa tradicionalmente asociada al método científico.

Es por lo anterior que, en esta investigación, me inclino a favor de considerar la ética organizacional en tanto ética aplicada. No para asumir que la investigación empírica es secundaria. Pero sí para resaltar que así como no parece suficiente reducir la investigación ética a la prescripción filosófica, tampoco parece lógico pretender describir la moralidad sin partir de un punto de vista prescriptivo con respecto a la misma. En cambio, la combinación de aproximaciones éticas prescriptivas y descriptivas propuesta por Kahn (1990), Donaldson & Dunfee (1994), Brand (2009) y Robertson (2013), permite comparar un ideal de la ética organizacional, con su manifestación en la práctica, para posteriormente idear estrategias que reduzcan la brecha entre el deber ser y el ser. Como lo señala Camps, “por definición, toda teoría moral tiene un componente utópico, en el sentido de que se refiere a lo que debe ser, [y no solamente] a lo que es” (2013: 244).

La anterior perspectiva de integración entre la ética aplicada y la ética descriptiva, se encuentra en línea con el temprano llamado al diálogo interdisciplinar, expresado por MacIntyre (1977) durante la primera conferencia anual de ética empresarial en los Estados Unidos.

“si la ética empresarial, en tanto campo académico, va a tener alguna substancia... tendrá que recurrir continuamente no sólo a la filosofía moral y a los estudios sociológicos de los roles y las organizaciones, sino a un número mayor de otros

campos... De ahí que pueda resultar fatal si la enseñanza de la ética empresarial es confinada dentro de cualquier disciplina académica; desde un comienzo, dicha enseñanza debe ser considerada como una oportunidad para la actividad interdisciplinar... de no ser así, el interés por la ética empresarial puede degenerar en lo que es muchas veces hoy en día, una forma de exhortación moral abierta o disfrazada. Y quienes vivimos en una cultura como la de Nueva Inglaterra, cuya herencia es parcialmente puritana y parcialmente trascendentalista, deberíamos reconocer que un aire de exhortación moral es frecuentemente uno de los enemigos más peligrosos de la moralidad” (MacIntyre, 1977: 107).

La necesidad de diálogo interdisciplinar en el ámbito de la ética organizacional (ya no sólo en la ética empresarial), se subraya aún más si retomamos el concepto constructivista de organización de Carvajal (2017) discutido más atrás. Como vimos, dicho concepto trasciende la definición de organización como empresa orientada al lucro; y por lo tanto, demanda una ampliación del ámbito propio de la ética aplicada a las organizaciones. Esta última no sería un campo de conocimiento restringido al análisis del fenómeno moral en el mundo empresarial, sino más bien, una ética aplicada a la diversidad de realidades (materiales, institucionales y simbólicas) propias del ámbito organizacional en los sectores privado, estatal y social en general.

Adicionalmente, como veremos en el siguiente apartado, las necesidades teóricas para el desarrollo de la ética organizacional, especialmente en el ámbito de la Toma de Decisiones Éticas (TDE), demandan un diálogo ya no sólo interdisciplinar, sino incluso de naturaleza transdisciplinar.

2. Hacia la transdisciplinariedad en la investigación sobre TDE

En el capítulo anterior presenté la “teoría de fondo” de esta investigación, en el sentido de enmarcar sus objetivos en el ámbito global de la ética organizacional. Dentro de los diferentes enfoques de aproximación a dicho ámbito, elegí la perspectiva de la ética aplicada, recurriendo a una teoría de las virtudes propia de la tradición aristotélica-tomista (Pieper, 1965). Con base en esa teoría, definí la justicia y la sabiduría práctica en tanto virtudes públicas que capacitan a los individuos (en particular a los políticos), para propender por los derechos de los ciudadanos a quienes representan. En el presente capítulo, expondré la “teoría del problema” de la investigación, entendida como los referentes teóricos relacionados de forma más directa con su objeto de estudio.

2.1 Revisión crítica de la literatura sobre TDE

Existe amplio consenso respecto a que la investigación sobre TDE en organizaciones ha llegado a constituirse en un campo académico independiente dentro del espectro más general de los estudios de ética empresarial u organizacional (Tenbrunsel and Smith-Crowe, 2008; Craft, 2012; Lehnert et al. 2014; Schwartz, 2015; Lehnert et al. 2016). Esto se debe a que el campo de conocimiento sobre TDE resulta relevante para responder a la creciente necesidad de un comportamiento más ético por parte de tomadores de decisiones en organizaciones privadas, estatales y sociales. Sin embargo, las principales revisiones de la literatura sobre TDE no expresan acuerdo respecto a cuáles disciplinas, marcos teóricos y metodológicos, se requieren para el adecuado desarrollo de esta relativamente nueva área de conocimiento.

Por un lado, algunos autores consideran necesario referirse a teorías de la filosofía moral para prescribir cómo *deberían* tomar decisiones las personas en las organizaciones y, posteriormente, comparar tales patrones de comportamiento ideal, con la forma en que las personas *realmente* toman decisiones. Dado este intento de vincular la filosofía moral con asuntos prácticos, el enfoque descrito se ha denominado como ‘filosofía aplicada’ o ‘ética prescriptiva’ (Messick & Tenbrunsel, 1996; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Dentro de ésta, existen tres principales tipos de teorías éticas prescriptivas, que pueden usarse como estándar para evaluar la toma de decisiones (consecuencialistas,

deontológicas y basadas en las virtudes). No obstante, la revisión de la literatura sobre TDE realizada por Tenbrunsel & Smith-Crowe's (2008) sólo menciona la teoría moral deontológica kantiana.

Por otro lado, existe una aproximación descriptiva a la TDE. Esta aproximación se basa ya sea en la tradición cuantitativa o en la cualitativa. La tradición cuantitativa busca explicar y predecir cuándo toman decisiones éticas las personas (Ford & Richardson, 1994; Loe et al., 2000; O'Fallon & Butterfield, 2005; Craft, 2012; Lehnert et al., 2015). La tradición cualitativa se enfoca en comprender los sentidos que construyen las personas alrededor de sus decisiones morales (Lehnert et al. 2016). Pese a estas diferencias, ambas tradiciones asumen que la naturaleza de su investigación es empírica (no prescriptiva), incluso en los casos en los que se recurre a prescripciones morales para definir qué es una decisión ética (Schwartz, 2015) o cuáles son las variables que la influyen (Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986). La tendencia de esta aproximación, a pasar por alto el carácter prescriptivo de la investigación sobre TDE, parece basarse en el supuesto de que dicha investigación debería ser estrictamente científico-predictiva. Así, toda vez que la filosofía no es un campo de conocimiento predictivo, no podría servir de base para el estudio del proceso de TDE (Trevino, 1986).

No obstante, el argumento presentado por los autores de la revisión de la literatura sobre TDE basada en el enfoque de la ética prescriptiva (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008), implica que ésta se complementa con la perspectiva de la ética descriptiva. Según el razonamiento de dichos autores, la investigación empírica requiere de teorías prescriptivas para definir los aspectos morales que pretende estudiar y, al mismo tiempo, la investigación prescriptiva resultaría estéril si no se confrontara con el mundo empírico.

Pese a la apertura al diálogo prescriptivo-descriptivo del enfoque de ética aplicada propuesto por Tenbrunsel & Smith-Crowe (2008), recientes revisiones de la literatura sobre TDE, no presentan estudios basados en el enfoque de la ética prescriptiva (Craft, 2012), ni señalan la relevancia de vincular estudios prescriptivos y empíricos en el desarrollo de la investigación sobre TDE (Craft, 2012; Lehnert et al., 2015; Lehnert et al. 2016).

En otras palabras, el enfoque de ética descriptiva se ha convertido en una corriente dominante dentro del campo de investigación sobre TDE, y no existe suficiente diálogo entre dicho enfoque y la aproximación a la TDE bajo el marco de la ética prescriptiva. Dada esta falta de diálogo, los estudios sobre TDE parecen tener diversos objetos de estudio que no están claramente interconectados; y este obstáculo lógico hace que sea sistemáticamente difícil lograr un desarrollo más consistente de la teoría sobre TDE (O'Fallon & Butterfield, 2005; Craft, 2012; Lehnert et al., 2014).

A continuación veremos cómo una revisión actualizada de la literatura sobre TDE, basada en el método Tree of Science (ToS), reitera la división descrita, para luego discutir las bases teóricas sobre las cuales pretendo aportar conocimiento que contribuya a disminuir los vacíos derivados de dicha división.

2.1.1 Análisis de la literatura sobre TDE basado en el método ToS

Aunque existen al menos los enfoques prescriptivo y descriptivo de investigación sobre TDE, las principales revisiones de la literatura sobre este campo sólo han analizado estudios descriptivos, publicados entre 1972 y 2014 (Ford & Richardson, 1994; Loe et al., 2000; O'Fallon & Butterfield, 2005; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008; Craft, 2012; Lehnert et al., 2015; Lehnert et al. 2016). Incluso la revisión de Tenbrunsel & Smith-Crowe, basada en un enfoque de ética aplicada, restringe su rango de análisis a los estudios empíricos.

Las revisiones bibliográficas sobre TDE presentadas en la Tabla 1, han cubierto estudios descriptivos publicados entre 1972 y 2014, a partir de un enfoque teórico descriptivo (exceptuando el trabajo de Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008), y aplicando métodos de revisión cuantitativos (exceptuando los trabajos de Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008 y Lehnert et al., 2016).

Tabla 1. Síntesis de las revisiones de literatura sobre TDE entre 1972 y 2013

Periodo	Autores	Enfoque teórico	Método de revisión
1972-1992	Ford & Richardson (1994).	Ética descriptiva	Cuantitativo
1961-1997	Loe et al. (2000).		
1996-2003	O'Fallon & Butterfield, (2005).		
1960-2007	Tenbrunsel & Smith-Crowe (2008).	Ética prescriptiva	Cualitativo
2004-2011	Craft (2012).	Ética descriptiva	Cuantitativo
2011-2013	Lehnert et al. (2015).		
2004-2014	Lehnert et al. (2016).		

La revisión que presento a continuación, actualiza los trabajos incluidos en la Tabla 1. Cubre un periodo de tiempo que se extiende hasta 2017, e incluye investigaciones provenientes de cualquier enfoque (y no solamente de la perspectiva descriptiva). Dicha revisión se basa en la aplicación del método sistemático de revisión bibliográfica Tree of Science (ToS). Este método, desarrollado por el Grupo de Ambientes Inteligentes Adaptativos (GAIA) de la Universidad Nacional de Colombia, permite identificar literatura relevante alrededor de un tema académico específico, y clasificarla a partir de la metáfora de un 'árbol'. Así, tres elementos son tenidos en cuenta: raíces, tronco y hojas. Las raíces incluyen las referencias más citadas, clásicas o pioneras. El tronco está formado por referencias que conectan estudios pioneros con investigación actual, y que contribuyen en la consolidación de diferentes enfoques. Y las hojas corresponden a los estudios más recientes, conectados tanto con las raíces como con el tronco del árbol (Robledo et al., 2013; 2014).

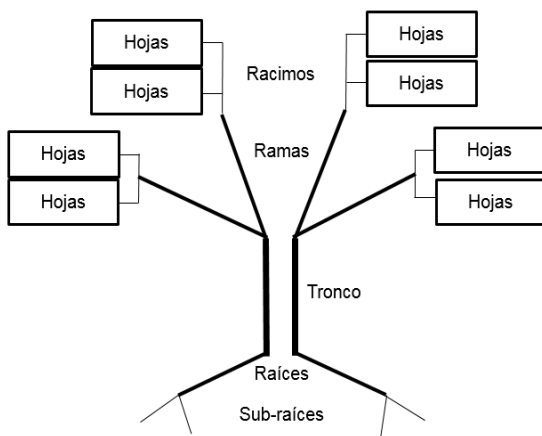
La estructura y los elementos del árbol se establecen a través del análisis de redes de citación. Este análisis consiste en evaluar grupos de artículos o libros, los cuales forman redes al citar y ser citados. Dichas redes son identificadas mediante la aplicación de tres

tipos de criterios a referencias bibliográficas seleccionadas a través de la base de datos Thomson Reuters' Web of Science (WoS): el grado de entrada, el grado de salida, y el grado de intermediación. El grado de entrada se refiere al número de veces que una referencia es citada. El grado de salida se determina por el número de ocasiones en las que una referencia cita a otras dentro de la misma red. Y el grado de intermediación se establece de acuerdo con la probabilidad de que una referencia sea citada por o esté citando a otros dos elementos de la red escogidos al azar (Robledo et al. 2013; 2014; Zuluaga et al., 2016). El método ToS se basa en el análisis matemático descrito, para identificar un grupo de autores que se encuentran “dialogando”, en el sentido de citarse unos a otros. Por lo tanto, ToS es un método de revisión bibliográfica sistemática, basado en un enfoque cuantitativo.

Sin embargo, ToS se diferencia de otros métodos de revisión sistemática como el ‘meta-análisis’ o el ‘análisis bibliométrico’. Estos últimos usan estadística para identificar referencias enfocadas en un tema, las cuales no necesariamente se citan unas a otras. Asimismo, el análisis bibliométrico también se caracteriza por analizar los resultados presentados en la literatura revisada (Pearson et al., 2015). En cambio, ToS se enfoca en identificar, no los resultados cuantitativos de investigaciones que analizan un tema particular, sino los “diálogos” que se han generado alrededor de él. En nuestro caso, la revisión basada en el método ToS puede excluir referencias bibliográficas que, aunque relacionadas con la TDE, no se encuentran suficientemente conectadas con lo que podría denominarse la ‘red’ de investigación sobre TDE.

Para la presente investigación, se usó TOS y se añadió un análisis cualitativo (ver Figura 4). Esto permitió identificar enfoques pioneros (raíces) con sus respectivos énfasis conceptuales (sub-raíces), enfoques consolidados (troncos) con diferentes ramas, e investigaciones actuales (hojas) con sus respectivas comunidades (racimos).

Figura 4. Representación gráfica del método ToS



Partes del árbol	Significado
Hojas y racimos	Investigación actual y sus comunidades
Tronco y ramas	Enfoques consolidados con sus énfasis conceptuales
Raíces y sub-raíces	Enfoques pioneros/clásicos con sus énfasis conceptuales

El uso descrito del método ToS, encaja con lo que se conoce como el ‘campo emergente de los métodos mixtos de revisión sistemática’ –especialmente dentro del área de la investigación médica actual (Pearson et al., 2015). Con el fin de aplicar dicho método al análisis de la literatura sobre TDE, el 15 de mayo de 2014, el 3 de julio de 2016 y, finalmente, el 19 de julio de 2017, se introdujo el término de búsqueda ‘Ethical Decision Making’ a la base de datos Thomson Reuters’ Web of Science (WoS). Dicho término se incluyó, buscando responder la pregunta “¿bajo cuáles enfoques se ha orientado la investigación sobre TDE?”.

Como resultado de las tres búsquedas, se obtuvieron 513 referencias. Estas se exportaron a la plataforma virtual de ToS⁵. Una vez allí, el análisis automático basado en los algoritmos especializados de ToS (ver Zuluaga et al., 2016), generó un árbol de la ciencia sobre TDE, constituido por 77 referencias (ver Tabla 2): ocho clasificadas como raíces, seis como tronco y 63 como hojas. Luego, el análisis cualitativo permitió identificar dos raíces, cuatro sub-raíces, dos troncos, tres ramas y seis racimos, entre los cuales se encontraron distribuidas 63 hojas.

⁵ <http://tos.manizales.unal.edu.co/>

Tabla 2. Referencias revisadas por orden cronológico

#	Año	Autores	#	Año	Autores	#	Año	Autores
1	1985	Ferrell & Gresham.	27	2013	Morales & Cabello.	53	2015	Hoyt & Price.
2	1986	Trevino.	28	2013	Craft.	54	2015	Albert et al.
3	1986	Rest.	29	2013	Lau et al.	55	2015	Stockall & Dennis.
4	1986	Hunt & Vitell.	30	2013	Blais & Thompson.	56	2015	Guzak.
5	1991	Jones.	31	2013	Pitesa & Thau.	57	2015	Lehnert et al.
6	1994	Ford & Richardson.	32	2013	Kligyte et al.	58	2016	Lehnert et al.
7	2000	Loe et al.	33	2013	Bagdasarov et al.	59	2016	Noval.
8	2001	Haidt.	34	2013	Feng.	60	2016	Zeni et al.
9	2005	O'Fallon & Butterfield.	35	2013	Jackson et al.	61	2016	Pohling et al.
10	2006	Reynolds.	36	2013	Kuntz et al.	62	2016	Johnson & Connelly.
11	2008	Tenbrunsel & Smith-Crowe.	37	2013	Singhapakdi et al.	63	2016	Heyler et al.
12	2010	Ruedy & Schweitzer.	38	2013	Crossan et al.	64	2016	Bagdasarov et al.
13	2010	Fernando & Chowdhury.	39	2013	Culiberg & Badje.	65	2016	Fok et al.
14	2011	Zhong.	40	2013	Johnson et al.	66	2016	Musbah et al.
15	2011	Rogerson et al.	41	2013	Sobral & Islam.	67	2016	Ananthram & Chan.
16	2011	Thiel et al.	42	2014	Yam et al.	68	2016	Martinez & Jaeger.
17	2011	Selart & Johansen.	43	2014	Kreitler et al.	69	2016	Schwartz.
18	2011	De Cremer et al.	44	2014	Ferguson.	70	2016	Bonde et al.
19	2011	Woiceshyn.	45	2014	Medeiros et al.	71	2016	Copeland & Potwarka.
20	2012	Langlais.	46	2014	Mecca et al.	72	2016	Hartmann et al.
21	2012	Thiel et al.	47	2014	Valentine et al.	73	2016	Stenmark & Kreitler.
22	2012	Bagdasarov et al.	48	2014	May et al.	74	2017	Yang et al.
23	2012	Beekun & Westerman.	49	2014	Dane & Sonenshein.	75	2017	Noval & Stahl.
24	2012	Elm & Radin.	50	2015	Medeiros et al.	76	2017	Johari et al.
25	2013	Stenmark.	51	2015	Yu.	77	2017	Shah & Amjad.
26	2013	Bateman et al.	52	2015	Martin et al.			

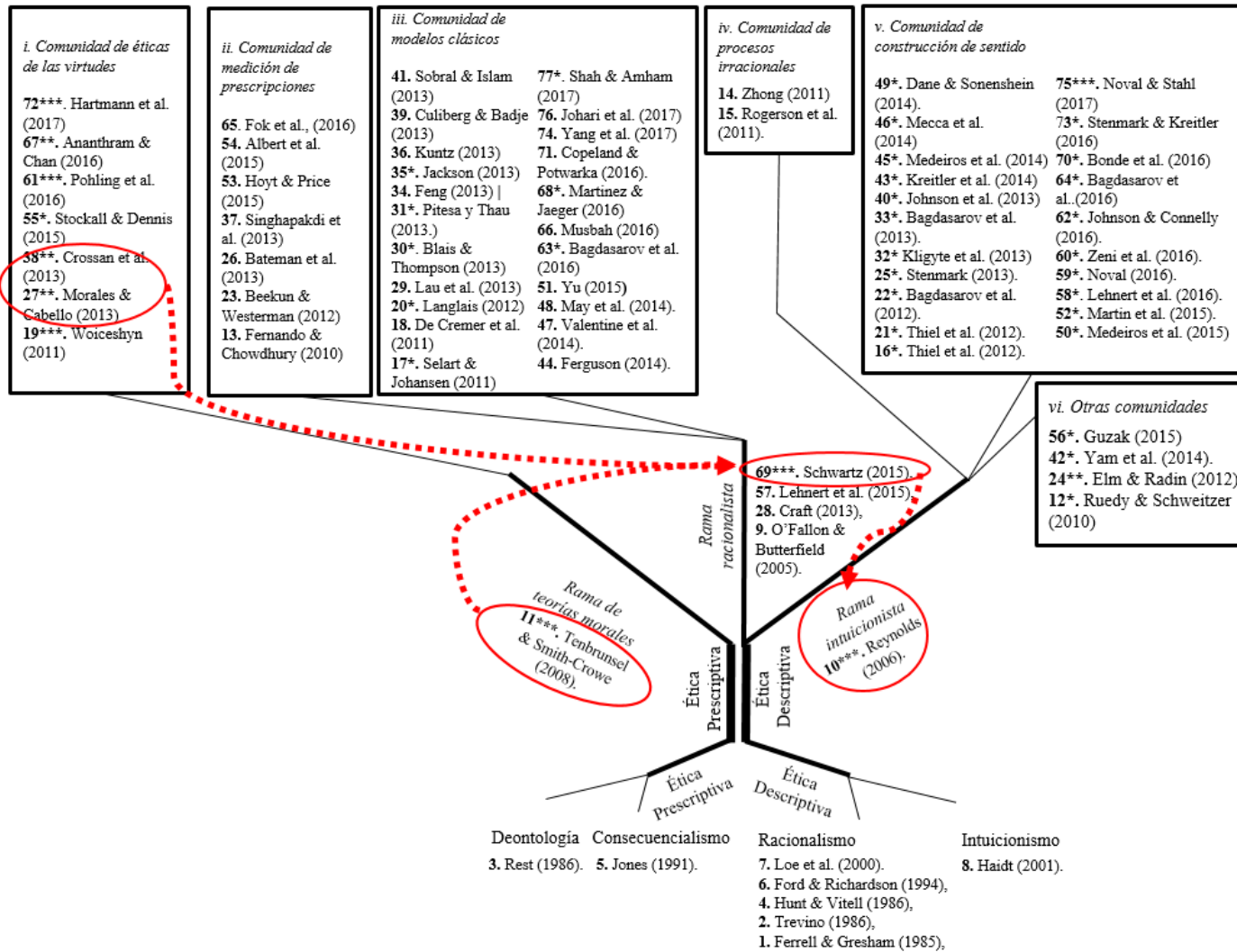
En la Figura 5 se presenta una síntesis de los resultados de la aplicación del método ToS a la red de citaciones sobre TDE. Las dos raíces identificadas, corresponden a los enfoques pioneros de corte ético prescriptivo y descriptivo. Cada raíz tiene dos sub-raíces asociadas a diferentes énfasis. La raíz de ética prescriptiva contiene una sub-raíz consecuencialista y otra deontológica. La raíz de ética descriptiva contiene una sub-raíz racionalista y otra intuicionista. En cuanto a los troncos, mientras que la metáfora de un árbol implicaría la existencia de uno solo, la red de citaciones identificada refleja la existencia de dos: uno basado en el enfoque prescriptivo, y otro en el descriptivo.

No obstante, la división entre los enfoques de ética prescriptiva y descriptiva, aparecerá matizada en algunas referencias encontradas en los troncos y en las hojas del árbol. A pesar de pertenecer a diferentes comunidades, dichas referencias expresan algún grado de apertura al diálogo, tanto dentro de cada enfoque, como entre las dos perspectivas.

El grado de apertura bajo, representado con un asterisco en la Figura 5, se asignó a aquellos trabajos que expresan diálogo entre dos o más énfasis dentro del mismo enfoque. El grado de apertura medio (dos asteriscos), se asoció a aquellos estudios que presentan diálogo entre dos énfasis de diferentes enfoques. Y el grado de apertura alto (tres asteriscos) se vinculó a aquellos trabajos que adelantan un diálogo entre varios énfasis de ambos enfoques.

Asimismo, en la Figura 5 aparecen rodeadas por círculos rojos, aquellas referencias que brindan elementos conceptuales afines a la teoría de fondo presentada en el capítulo 1. En ese orden, dentro de los trabajos pertenecientes a la comunidad de investigación sobre éticas de las virtudes, los estudios de Crossan et al. (2013) y Morales & Cabello (2013) (# 27** y 38**), coinciden con la propuesta aristotélico-tomista de Pieper (1965). Y dada la conexión entre dicha propuesta y la defensa deontológica de los derechos, también se resalta en rojo el ya mencionado estudio de Tenbrunsel y Smith-Crowe (2008) (# 11). Por último, aparecen resaltados dos trabajos cuyas propuestas conceptuales permiten conectar la aproximación aristotélico-tomista a la justicia y la sabiduría práctica, con elementos racionales y emocionales de la TDE (Reynolds, 2006; Schwartz, 2015). Este conjunto de trabajos resaltados en rojo, serán retomados al momento de plantear la representación conceptual del problema de investigación (numeral 2.3). Entretanto, presentaré cada una de las tres principales partes del árbol de la ciencia sobre TDE.

Figura 5. Representación de la literatura sobre TDE bajo la metáfora del Árbol de la Ciencia (ToS).



La raíces o enfoques pioneros en la literatura sobre TDE

Las dos ramificaciones del enfoque pionero prescriptivo, se basan en el uso de teorías filosóficas, para definir qué es una decisión ética. Así, la sub-raíz deontológica contiene un estudio (Rest, 1986, #3 en la Figura 5), el cual se remite a la definición rawlsiana de la moralidad discutida en el numeral 1.2. Por su parte, la sub-raíz consecuencialista incluye el trabajo de Jones (1991) (#5). Este último, define el significado de una decisión ética en términos de los resultados de las acciones humanas.

Rest (1986) propone un modelo de cuatro etapas de la TDE. Este modelo se apoya en la investigación empírica de Kohlberg, según la cual, la TDE es un proceso psicológico compuesto por cuatro etapas secuenciales: consciencia, juicio, intención y comportamiento. Aunque se supone que dicho modelo es de naturaleza descriptiva, en el momento de definir qué es una decisión ética, Rest cita la teoría de la justicia de Rawls: “usando la terminología de Rawls (1971), es propio del ámbito de la moralidad, proveer guía respecto a quién debe qué a quién” (Rest, 1986: 2).

Rest considera su modelo como un primer paso en la aproximación al fenómeno de la TDE. En ese sentido, quedaría abierta la posibilidad de avanzar más allá de las dimensiones meramente racionales de este fenómeno. En sus palabras, “no estoy afirmando que toda decisión moral sea del tipo deliberativo, reflexivo... más bien, hemos decidido comenzar por ese tipo de decisiones por razones de estrategia investigativa” (Rest, 1986: 21).

Por su parte, Jones (1991) complementa la propuesta de Rest (1986), al incluirla en su modelo de *intensidad moral*. Este modelo establece que las características propias de los problemas morales influyen el proceso de TDE. Tales características, que en conjunto conforman el constructo de intensidad moral, incluyen: “la magnitud de las consecuencias, el grado de consenso social, la probabilidad de efecto, la inmediatez temporal, la proximidad y la concentración del efecto” (Jones, 1991: 372).

Según Jones, los individuos tienden a actuar más éticamente frente a aquellos asuntos que implican mayores niveles de intensidad moral. Esta premisa se basa no sólo en evidencia empírica, sino también en teorías filosóficas morales de corte

consecuencialista. Como el mismo autor lo señala, “la intensidad moral... se deriva, en parte, de argumentos normativos provenientes de filósofos morales que establecen distintos niveles de responsabilidad basados en la proporcionalidad” (Jones, 1991: 373).

Al igual que el modelo de Rest, la propuesta de Jones, aunque presenta un énfasis en aspectos racionales de la TDE como el cálculo matemático de las consecuencias de una acción, al mismo tiempo se encuentra abierto a factores emocionales del proceso. “La intensidad moral también puede afectar profundamente la intención mediante su influencia en el afecto (emociones, sentimientos y estado de ánimo). Estímulos vívidos y sobresalientes frecuentemente generan más emociones y sentimientos y, a su vez, intensifican las respuestas cognitivas y comportamentales” (Jones, 1991: 386).

En el caso de la raíz de ética descriptiva, su sub-raíz racionalista contiene cinco estudios (# 1, 2, 4, 6 y 7), mientras que su sub-raíz intuicionista incluye sólo 1 (# 8). Los cinco estudios racionalistas (Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986; Trevino, 1986; Ford & Richardson, 1994; Loe et al. 2000) se caracterizan por una menor referencia a la filosofía moral. Así, a diferencia de Rest (1986) y Jones (1991), ni Ferrell & Gresham (1985), ni Hunt & Vitell (1986), usan teorías morales para establecer qué significa una decisión ética. En cambio, se remiten a dichas teorías sólo para clasificar diferentes tipos de comportamientos morales individuales. Bajo esta lógica, Ferrell & Gresham (1985) plantean que “no se pretende juzgar qué es ético o anti-ético”.

No obstante, los mismos autores admiten que para catalogar cualquier comportamiento como ‘ético’, se requiere partir de una definición de lo ético, y que “es imposible desarrollar un marco de referencia para la toma de decisiones éticas sin evaluar estándares éticos normativos derivados de la filosofía moral” (Ferrell & Gresham, 1985: 88-89). Este último argumento es compartido por Hunt & Vitell (1986).

En el caso de Treviño (1986), se consideran dos razones para no buscar las bases de su modelo de ‘interaccionismo personal-situacional’ en la filosofía moral. La primera es que “las teorías filosóficas son incapaces de explicar o predecir el comportamiento en la TDE” (604). La segunda es que “el enfoque de la teoría filosófica/normativa carece de validez, (dado que) pocos directivos tienden a pensar sus decisiones éticas cotidianas siguiendo teorías éticas normativas” (604).

En cambio –plantea Treviño-, la teoría del desarrollo moral de Kohlberg en la cual se basa su modelo, “provee una teoría de las ciencias sociales de base inductiva, y no una – más común- base filosófica deductiva” (1986: 608). Así –concluye Treviño- la teoría científica de Kohlberg ofrecería una descripción empírica de los distintos niveles de cognición individual frente a los dilemas éticos en las organizaciones.

Los dos estudios restantes dentro de la sub-raíz racionalista (Ford & Richardson, 1994; Loe et al., 2000) también propenden por un estudio científico del comportamiento moral, basado en evidencia objetiva. En esta línea, Loe et al. implican que el uso de teorías filosóficas normativas en el ámbito de la TDE, podría llevar a un dogmatismo indeseable; mientras que la investigación empírico-descriptiva estaría abierta a la validación propia del método científico.

“Las críticas a los modelos normativos en la ética empresarial, los cuales frecuentemente dan por sentada la existencia de verdades absolutas acerca de la forma apropiada de tomar decisiones, llevaron al desarrollo de perspectivas y modelos positivos o empírico-descriptivos. Estos últimos describen lo que realmente ocurre en la organización, mientras que los modelos normativos se enfocan en establecer lo que debería ocurrir. A diferencia de los modelos normativos que especifican reglas para tomar una decisión correcta, los modelos positivos son más fácilmente evaluables, recurriendo a modos científicos de indagación” (Loe et al., 2000: 185).

En el caso de la sub-raíz intuicionista, se encuentra un estudio (# 8), el cual presenta una exclusión menos prominente de la filosofía moral. En dicho estudio, Haidt (2001) propone el modelo del ‘intuicionismo social’. Este modelo se remite a la tradición filosófica empirista de Hume, para señalar que la emoción es la base de la moralidad. Según esta perspectiva, los individuos reconocen una práctica como anti-ética, no como resultado de un juicio racional, sino a causa de un mecanismo de supervivencia intuitivo, el cual rechaza las prácticas inmorales a través de emociones negativas. Así, luego de que la intuición guía el comportamiento moral, los individuos tratarían de explicarse a sí mismos, de modo racional, por qué consideraron que la práctica en cuestión era inmoral.

Bajo las anteriores premisas, Haidt argumenta que “las emociones e intuiciones morales manejan el razonamiento moral, tal como un perro mueve su cola” (2001: 830). Sin

embargo, el mismo autor matiza su argumento, reconociendo que pueden existir excepciones a su modelo intuicionista.

Dichas excepciones tendrían lugar cuando los individuos aplican su razonamiento moral, más que su intuición o sus emociones, antes de actuar. En otras palabras, Haidt reconoce que aunque la razón no es un elemento central de su enfoque intuicionista, ella también juega un papel en el proceso de TDE.

Asimismo, Haidt (2001) deja claro que su modelo no es de naturaleza prescriptiva sino descriptiva:

“el modelo intuicionista social es anti-racionalista sólo en un sentido limitado: establece que el razonamiento moral raramente es la causa directa del juicio moral. Ésta es una afirmación descriptiva, acerca de cómo los juicios morales realmente tienen lugar. No es una afirmación normativa o prescriptiva, respecto a cómo deberían hacerse los juicios morales” (Haidt, 2001: 815).

Siendo parte de las raíces, los ocho estudios descritos en esta sección (dos prescriptivos y seis descriptivos), constituyen las bases de la investigación sobre TDE. Por lo tanto, estos estudios representan las perspectivas más citadas y –usualmente- más aceptadas por parte de investigadores de este fenómeno. Como veremos en la siguiente sección, pese a algunos matices, la división entre los enfoques prescriptivos y descriptivos hallada en las raíces de la investigación sobre TDE, permanecerá presente en sus troncos y ramas actuales.

Las ramas o enfoques consolidados en la investigación sobre TDE

Al igual que en el caso de los estudios pioneros, los enfoques consolidados de la ética prescriptiva y descriptiva manifiestan diferentes énfasis, representados por tres ramas: una de teorías morales, otra racionalista, y otra intuicionista. La rama de teorías morales se conecta más directamente con un enfoque prescriptivo, mientras que las ramas racionalista e intuicionista se encuentran más vinculadas al enfoque descriptivo (ver Figura 5).

La rama de teorías morales incluye solo el estudio de Tenbrunsel & Smith-Crowe (2008) (# 11***). Como se mencionó más atrás, este estudio se basa en lo que los autores llaman un 'enfoque de filosofía aplicada'. Bajo este enfoque, se considera que la investigación sobre TDE requiere incluir, por un lado, la prescripción filosófica respecto a cómo se deben tomar decisiones éticas; y por otro lado, la descripción científica de cómo se toman las decisiones realmente.

Para establecer el componente prescriptivo de la TDE, los autores se remiten a uno de los elementos de la teoría kantiana discutida en el numeral 1.2.: el principio del respeto. "Es ético respetar a los individuos y es anti-ético irrespetarlos" (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008: 550). Y para llevar a cabo la descripción científica de la TDE, los autores hacen referencia tanto a marcos conceptuales racionalistas como intuicionistas.

Asimismo, a partir de un análisis inductivo de la literatura sobre TDE, Tenbrunsel & Smith-Crowe (2008) plantean que los individuos pueden enfrentar los conflictos éticos siendo o no conscientes de la dimensión moral de los mismos. Así, cuando se presenta falta de consciencia moral, los individuos pueden analizar la situación recurriendo a *marcos* de referencia económico, legal, político, o de cualquier otro orden diferente al moral.

No obstante, plantean los autores, aún en los casos en los que los individuos no son conscientes de la dimensión moral de los conflictos que enfrentan, el resultado de la decisión puede conllevar al respeto de los actores implicados. Y en la vía contraria, también es posible que los individuos, aún siendo conscientes del aspecto ético ligado a un conflicto, realicen un análisis de la situación que los lleve a tomar una decisión inmoral, en el sentido de que no guarde respeto por los actores implicados.

Dada su apertura al diálogo entre el enfoque prescriptivo deontológico y los énfasis racionalista e intuicionista de la perspectiva descriptiva, el trabajo de Tenbrunsel & Smith-Crowe ha sido marcado con tres asteriscos en la Figura 5. Asimismo, aparece marcado con un círculo rojo, pues su énfasis en el respeto de los individuos se relaciona con el papel de los derechos en la propuesta aristotélico-tomista de Pieper (1965) discutida en el numeral 1.2.

En cuanto a las ramas más vinculadas con el enfoque descriptivo, la racionalista incluye cuatro estudios (# 9, 28, 57 y 69***). Dentro de estos estudios, los de O'Fallon & Butterfield (2005), Craft (2013) y Lehnert et al. (2015), revisan la literatura empírica sobre TDE, publicada entre 1996 y 2013, en términos de las variables individuales y organizacionales que, junto con la intensidad moral (Jones, 1991), incidirían en cada una de las cuatro etapas del modelo pionero de Rest (1986). Así, estas revisiones han permitido agrupar investigaciones diversas en torno a aspectos comunes del proceso de TDE.

Sin embargo, ninguna de las revisiones mencionadas en el párrafo anterior analiza el rol de las teorías filosóficas morales, ni de la emoción o la intuición, en la representación conceptual del proceso de TDE. Ello a pesar de que, en las tres revisiones, se admiten las limitaciones del modelo de Rest frente al propósito de conceptualizar las dimensiones implicadas en la TDE y se subraya la necesidad de innovación teórica en la investigación propia de este campo.

En sincronía con el llamado anterior, Schwartz (2015) propone un *enfoque integrado* de aproximación a la TDE. Este enfoque combina marcos conceptuales descriptivos de carácter racionalista e intuicionista. Además, al momento de definir qué es una decisión ética, Schwartz se apoya no sólo en el concepto de intensidad moral de Jones (1991) (que, como hemos visto, tiene una base filosófica consecuencialista), sino también en la perspectiva deontológica de Tenbrunsel & Smith-Crowe (2008). Asimismo, Schwartz se apoya en trabajos según los cuales, para que los individuos puedan tomar decisiones éticas, requieren cultivar su propio carácter moral (Hannah et al. 2011).

Por lo tanto, podría decirse que el modelo integrativo de Schwartz promueve un diálogo entre las tres principales corrientes de filosofía moral propias del enfoque de la ética prescriptiva (consecuencialismo, deontología, y ética de las virtudes), y los dos marcos de referencia más destacados dentro del enfoque de la ética descriptiva (el racionalismo y el intuicionismo). Esta amplia apertura justifica la asignación de tres asteriscos al trabajo de Schwartz's (2015), así como su inclusión en el conjunto de referencias base del marco conceptual de la presente investigación.

Sin embargo, surge el interrogante respecto a por qué Schwartz cataloga su modelo dentro del ámbito de la investigación descriptiva. Sobre este interrogante volveré en el numeral 2.1.2, en el cual discutiré sobre las posibles razones de la separación entre los enfoques prescriptivo-descriptivo.

Continuando con la rama intuicionista, el trabajo de Reynolds' (2006) (# 10***), también parece ofrecer una alternativa en la búsqueda de marcos conceptuales más allá del clásico modelo de Rest (1986). En su estudio –que antecede y fundamenta el modelo integrativo de Schwartz's (2015)-, Reynolds propone un modelo *neurocognitivo* de TDE. Este modelo se apoya en hallazgos de la investigación en neurociencias, dentro de cuyos propósitos se encuentra explicar cómo piensa el tomador de decisiones, o, en otras palabras, “cómo el cerebro literalmente recibe, procesa, interpreta y actúa a partir de los estímulos externos” (Reynolds, 2006: 737).

Bajo el marco anterior, las neurociencias han encontrado que el cerebro humano posee un *sistema de procesamiento dual*, formado por un sistema de razonamiento consciente de orden superior (sistema C), y un sistema de análisis ambiental no consciente (sistema X). Así, cuando los individuos enfrentan un conflicto moral, pueden reaccionar ante éste ya sea de forma consciente o –con mayor frecuencia- inconsciente.

La mayoría de las veces, cuando un individuo afronta una situación, un análisis inconsciente guiado por el sistema X, lo lleva a describir, juzgar y actuar frente a tal situación, siguiendo los mapas o prototipos mentales registrados en el cerebro a partir de experiencias similares previas. Posteriormente, el individuo trata de justificar –a sí mismo y a los demás- por qué su actuar habría sido ético, apoyándose en alguna prescripción ética en particular. En este sentido, lo que Reynolds denomina *sistema X*, funciona de manera similar al mecanismo que más atrás, en la sección de los trabajos pioneros, Haidt (2001) denominaba intuición.

En los casos –más excepcionales- en los que los individuos usan el *sistema C*, antes de elegir actuar de determinada manera ante un conflicto moral, dudan de la correspondencia entre la situación que están enfrentando, y los prototipos archivados en sus redes neuronales. Así, la duda activa el análisis consciente, basado en el cuestionamiento tanto de lo que se está experimentando, como de las prescripciones

éticas que se supone deben aplicarse frente a dicha experiencia. Sólo después de este análisis consciente y racional, el individuo pasa al plano de la acción (Reynolds, 2006).

En otras palabras, cuando los individuos toman decisiones usando su sistema X, el razonamiento consciente *justifica* el comportamiento pasado. En cambio, cuando las decisiones son tomadas a partir del sistema C, la razón consciente *orienta* el comportamiento futuro. En ambos casos, el individuo basa sus juicios en prescripciones morales. Estas últimas –plantea Reynolds- parecen responder a una lógica simbólica que está más allá del alcance de los métodos de las ciencias empíricas. Estos métodos resultan insuficientes para establecer de dónde salen las prescripciones morales, cómo funcionan y cómo puede evaluarse –si es posible- su validez (Reynolds, 2006).

Por otro lado, Reynolds aclara que la emisión de un juicio consciente, no necesariamente lleva a una acción consecuente, pues ésta depende de áreas cerebrales distintas a las encargadas del juicio moral. Aquí, de nuevo, aparece un vacío de conocimiento que las ciencias empíricas tampoco parecen estar capacitadas para responder.

Además de los aportes de Reynolds a la comprensión de cómo toman decisiones los individuos y de cuál es el papel de la ética en ese proceso, su modelo neurocognitivo propone revisar una de las cuatro etapas (consciencia, juicio, intención y comportamiento) planteadas por Rest (1986) en el análisis de la TDE. Según Reynolds, no sería posible estudiar la etapa de la intención en tanto entidad separada del comportamiento. Esto debido a que, cuando el investigador pretende indagar por la intención que manifestaría un individuo ante un conflicto moral hipotético, ya sea a través de encuestas o de experimentos, el investigado está recibiendo un tipo de estímulo con características distintas a las de los conflictos morales reales. Por lo tanto, la respuesta del investigado será un comportamiento distinto a la intención que se supone que se manifestaría ante un fenómeno real. En palabras de Reynolds, “el modelo neurocognitivo considera que las intenciones y los comportamientos constituyen un mismo fenómeno” (2006: 741).

Pese a los vacíos que permiten identificar las neurociencias respecto al funcionamiento de las prescripciones, los comportamientos y las intenciones morales en el proceso de TDE, Reynolds plantea que los conceptos de Sistema X y C, resultan útiles para

comprender cómo el ser humano desarrolla su aprendizaje moral. Esto teniendo en cuenta que, ya sea por vía del razonamiento retrospectivo, o del juicio consciente prospectivo, los individuos pueden mejorar gradualmente la forma en que enfrentan los conflictos morales (Reynolds, 2006).

El trabajo de Reynolds aparece marcado con tres asteriscos en la Figura 5, dado que, por un lado, establece un diálogo entre elementos propios de los énfasis intuicionista y racionalista dentro del enfoque descriptivo; y, por otro lado, reconoce el alcance limitado de los métodos científicos en el estudio de la TDE. En ese sentido, este trabajo permite subrayar la necesidad de recurrir a métodos provenientes de otros ámbitos de conocimiento, tales como la filosofía moral. Asimismo, el trabajo de Reynolds es resaltado en rojo dado que será uno de los referentes conceptuales y metodológicos de la presente investigación.

Los seis estudios descritos en esta sección, resultan esenciales para identificar cómo las raíces del campo de investigación sobre TDE, han derivado en ramas diferenciadas – aunque complementarias- de estudio. De un lado, estudios pertenecientes a la rama de teorías morales, y a la rama intuicionista, reconocen la incapacidad de los métodos empíricos para dar cuenta de todos los aspectos de la realidad humana implicados en el proceso de TDE (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008; Reynolds, 2006). Y de otro lado, un mayor número de estudios, pertenecientes a la rama racionalista, restringe su análisis a la literatura empírica especialmente enfocada en aspectos racionales de la TDE (O’Fallon & Butterfield, 2005; Craft, 2013; Lehnert et al., 2015), exceptuando el estudio de Schwartz (2015). Este último, propone una estructura que incorpora tanto elementos intuitivos como racionales y prescriptivos de la TDE, aún cuando se auto-adscriba a un ámbito de investigación meramente descriptivo.

A pesar de las anteriores divergencias, todos los autores cuyos trabajos consolidan los distintos enfoques de investigación del tronco y las ramas del TOS, coinciden en señalar la necesidad de innovación teórica que permita una comprensión más completa del proceso de TDE. Como se discutirá más adelante, la requerida innovación teórica puede buscarse mediante un diálogo transdisciplinar, que integre de manera más holística los distintos enfoques de investigación. Pero antes de discutir una propuesta teórica que

apunte en esa dirección, en el siguiente apartado analizo las hojas o estudios más recientes sobre TDE, agrupados en racimos o comunidades de investigación actual.

Los racimos o comunidades actuales de investigación sobre TDE

Cada uno de los seis racimos o comunidades de investigación identificadas, se apoya en un énfasis conceptual (rama), que a su vez se encuentra soportado por uno de los dos principales enfoques consolidados (troncos prescriptivo y descriptivo). Así, la comunidad de éticas de las virtudes (*i* en la Figura 5), se alimenta de la rama de teorías éticas proveniente del tronco prescriptivo. Las comunidades de medición de prescripciones (*ii*) y modelos clásicos (*iii*), provienen de la rama racionalista derivada del tronco descriptivo. Mientras que las comunidades no racionalista (*iv*), de construcción de sentido (*v*) y otras corrientes (*vi*), se apoyan en la rama intuicionista del tronco descriptivo.

La comunidad *i. Éticas de las virtudes*, contiene siete estudios (# 19^{***}, 27^{**}, 38^{**}, 55^{*}, 61^{***}, 67^{**}, 72^{***} en la Figura 5). Todos estos estudios coinciden en que, para tomar decisiones éticas, los individuos requieren cultivar su propio carácter moral, sus virtudes, o sus competencias morales (Woiceshyn, 2011; Morales & Cabello, 2013; Crossan et al., 2013; Stockall & Dennis; 2015; Pohling et al., 2016; Ananthram & Chan, 2016; Hartmann et al., 2017). Sin embargo, este conjunto de autores presenta divergencias en cuanto a los principios que consideran que deberían guiar el desarrollo del carácter moral, así como a los modelos empíricos que usan para describir el proceso factual de TDE.

En relación con los principios morales orientadores del desarrollo del carácter, Crossan et al. (2013), Morales & Cabello (2013), Pohling et al., (2016) y Hartmann et al., (2017), definen el carácter moral a partir de marcos de referencia aristotélicos. En el caso de Pohling et al. (2016), los autores no hacen una referencia explícita a dichos marcos, aunque sí presentan una definición de moralidad que coincide con la visión aristotélica –y griega en general- del humano como ser social (Hursthouse, 2013). De acuerdo con esta definición, la moralidad implica que los seres humanos “regulen su egoísmo y hagan posible la vida social cooperativa” (Haidt & Kesebir, 2010: 800). En cambio, Woiceshyn (2011) defiende lo que llama el ‘egoísmo racional’, como estándar para desarrollar el carácter moral de los individuos en las organizaciones. Por su parte, Ananthram & Chan (2016) consideran que, con el fin de establecer estándares éticos para poblaciones con

diversas filiaciones religiosas, el marco aristotélico requiere ser complementado con tradiciones filosóficas y espirituales no occidentales. Y finalmente, Stockall & Dennis (2015) proponen combinar elementos de la ética feminista del cuidado, la teoría crítica anti-racista y la teoría deontológica de la justicia, como base para la formación de las virtudes en los individuos.

Por otro lado, en lo que respecta a los modelos que los autores de la comunidad de éticas de las virtudes usan para representar el proceso de TDE, Crossan et al. (2013), Morales & Cabello (2013), y Ananthram & Chan (2016), recurren a los modelos racionalistas de TDE de Rest (1986) y Jones (1991) –discutidos más atrás. En cambio, Woiceshyn (2011), Pohling et al., (2016) y Hartmann et al., (2017), se remiten tanto a los modelos racionalistas, como al modelo intuicionista de Reynolds (2006) –también discutido anteriormente. Por su parte, Stockall & Dennis (2015) no hacen referencia a ninguno de los modelos descriptivos de TDE existentes.

Dada la distribución anterior, los estudios # 19 (Woiceshyn, 2011), 61 (Pohling et al., 2016), y 72 (Hartmann et al., 2017), aparecen con tres asteriscos en la Figura 5, toda vez que expresan un diálogo entre teorías específicas de la ética de la virtud pertenecientes al enfoque prescriptivo, y marcos conceptuales racionalistas e intuicionistas propios del enfoque descriptivo. En cambio, los estudios # 27 (Morales & Cabello, 2013), 38 (Crossan et al., 2013), y 67 (Ananthram & Chan, 2016), se encuentran marcados con dos asteriscos. Esto se debe a que el diálogo que establecen dichos autores, incluye teorías de la ética de la virtud del enfoque prescriptivo y marcos conceptuales racionalistas descriptivos, pero no tiene en cuenta modelos de corte intuicionista. En el caso del estudio # 55 (Stockall & Dennis, 2015), éste aparece destacado con un asterisco, pues aunque no presenta diálogo entre los enfoques prescriptivo y descriptivo, sí lo manifiesta entre estándares prescriptivos provenientes de diversas teorías filosófico-políticas como el feminismo, la teoría crítica y la teoría de la justicia de Rawls.

Dentro de la diversidad de propuestas teóricas enfocadas en éticas de las virtudes, elegí enfocarme en las referencias de Morales & Cabello (2013) y Crossan et al. (2013), pues éstas encajan con la propuesta aristotélico-tomista de Pieper (1965), la cual se encuentra en las bases meta-éticas de esta investigación. Igualmente, las reflexiones prescriptivas de Morales & Cabello (2013) y Crossan et al. (2013) en torno a las virtudes de la justicia y

la sabiduría práctica, han sido conectadas con modelos racionalistas. Estos modelos presentan debilidades que pueden ser enfrentadas mediante su actualización a partir de los avances conceptuales incluidos en propuestas de corte intuicionista como la de Reynolds (2006) o integrativa como la de Schwartz (2015).

En el caso de la rama racionalista, la comunidad *ii. Medición de prescripciones*, cuenta con siete estudios (# 13, 23, 26, 37, 53, 54*, y 65). Este conjunto de investigaciones, sigue los trabajos pioneros de Ferrell & Gresham (1985) y Hunt & Vitell's (1986), en el intento de medir las prescripciones morales en las que se basan los individuos cuando toman decisiones éticas. Bajo esta perspectiva, los trabajos de Fernando & Chowdhury (2010), Beekun & Westerman (2012) y Singhapakdi et al. (2013), consideran la religiosidad o la espiritualidad, como fuentes de prescripciones éticas individuales. Sin embargo, mientras que Singhapakdi et al. (2013) definen la religiosidad en términos que incluyen la creencia en un Dios, Fernando & Chowdhury (2010) consideran la trascendencia o los niveles de existencia más allá de la condición humana, como una posibilidad que puede ser coordinada por Dios o por cualquier otra fuente de misterio en el universo.

Por su parte, Bateman et al. (2013), Albert et al. (2014), Hoyt & Price (2015) y Fok et al. (2016), examinan diferentes razonamientos éticos que manifiestan aplicar los individuos cuando se les pregunta cómo afrontan dilemas éticos particulares. Entre dichos razonamientos, los autores distinguen aquellos que se basan ya sea en el análisis de las consecuencias de una decisión (utilitaristas) o en la evaluación de los medios utilizados para llevarla a cabo (formalistas).

Dentro de la anterior comunidad, sólo el trabajo de Albert et al. (2015) aparece marcado con un asterisco. Esto debido a que, a diferencia de los demás estudios incluidos en esta comunidad, Albert et al. (2015) admiten que los modelos racionalistas deberían considerar variables no-racionales que también influyen el proceso de TDE. Sin embargo, ni el estudio anterior, ni los demás de esta comunidad, fueron marcados con más asteriscos. Lo anterior teniendo en cuenta que ninguno de dichos estudios considera las prescripciones morales como un aspecto de la TDE que podría estar más allá del alcance de la investigación científica (tal como sí lo considera el modelo neurocognitivo de Reynolds discutido más atrás). Por esta misma razón, no tendré en cuenta ninguno de

los estudios de esta comunidad para fundamentar teóricamente la presente investigación, la cual, como veremos en el capítulo metodológico, se enfoca, precisamente, en aspectos no medibles –pero también relevantes- del proceso de TDE.

En cuando a la comunidad *iii. Modelos clásicos*, ésta contiene veintidós investigaciones (# 17*, 18, 20*, 29, 30*, 31*, 34, 35*, 36, 39, 41, 44, 47, 48, 51, 63*, 66, 68*, 71, 74, 76, 77*), siendo la comunidad más grande dentro de todo el árbol de la ciencia sobre TDE. Este conjunto de estudios se basa en los modelos pioneros de Rest (1986) y Jones' (1991). Como vimos en la sección de raíces, los modelos de estos dos autores se encuentran fundamentados en premisas filosóficas prescriptivas. Aún así, las investigaciones de esta comunidad siguen la pauta de la mayoría de los trabajos ubicados en la rama racionalista del árbol (O'Fallon & Butterfield, 2005; Craft, 2013 y Lehnert et al., 2015), en el sentido de considerar los modelos de Rest (1986) y Jones (1991) como bases de un campo de investigación meramente descriptiva. Ello a pesar de no presentar una discusión filosófica que explique por qué, dentro de la diversa gama de teorías prescriptivas morales, la investigación sobre TDE sólo tendría que basarse en aquellas de corte deontológica y consecuencialista que soportan los modelos de Rest y Jones –respectivamente.

En el fondo de la omisión de la discusión filosófica dentro de la comunidad de modelos clásicos, parece subyacer el mencionado argumento de Treviño (1986), según el cual, la investigación sobre TDE tendría que ser de naturaleza científico-predictiva y no filosófico-prescriptiva. Sin embargo, ocho estudios marcados con un asterisco, sí mostraron mayor apertura dentro del propio enfoque descriptivo. Esto último en el sentido de considerar no sólo dimensiones racionales sino también emocionales e intuitivas del proceso de TDE (Selart & Johansen, 2011; Langlais, 2012; Blais & Thompson, 2013; Pitesa & Thau, 2013; Jackson, 2013; Bagdasarov et al. 2016; Shah & Amham, 2017; Martinez & Jaeger, 2016). Dicha apertura comulga con la disposición tanto de Rest como de Jones a incluir, gradualmente, elementos de naturaleza no racional en sus modelos de TDE.

En el caso de las comunidades pertenecientes a la rama intuicionista, la primera de ellas (*iv. Procesos irracionales*) contiene dos estudios (# 14 y 15). Estas últimas referencias cuestionan una de las premisas de la investigación de corte racionalista, según la cual, los individuos toman decisiones siguiendo una lógica racional. Este supuesto no sólo

carecería de evidencia empírica (Rogerson et al., 2011), sino que además iría en contravía de hallazgos experimentales según los cuales, entre más traten los individuos de racionalizar sus decisiones, éstas resultarían ser menos éticas (Zhong, 2011).

Los anteriores planteamientos representan un cierre al diálogo entre los énfasis descriptivos racionalistas e intuicionistas. Dicho cierre se asocia, además, con un claro distanciamiento del enfoque prescriptivo, en tanto Rogerson et al. (2011) y Zhong (2011) consideran que el uso de prescripciones filosóficas morales por parte de los individuos, también constituiría un supuesto racionalista que no corresponde con la práctica real de la TDE. Por estas razones, ninguno de los dos estudios dentro de esta reducida comunidad, aparece marcado con asteriscos ni es tomado en cuenta como referente teórico de esta investigación.

A diferencia de la comunidad anterior, el racimo *v. Construcción de sentido*, parece dar continuidad a la apertura manifiesta por el trabajo pionero de Haidt (2001), en cuanto a considerar que un énfasis en las dimensiones emocionales de la TDE, no implica la inexistencia de aspectos racionales de este proceso. Los veintiún estudios que hacen parte de esta comunidad (# 16*, 21*, 22*, 25*, 25*, 32*, 33*, 40*, 43*, 45*, 46*, 49*, 50*, 52*, 58*, 59*, 60*, 62*, 64*, 73*, and 75***), se apoyan en el concepto de *construcción de sentido* propuesto por Sonenshein (2007). Este concepto se refiere a cómo las personas interpretan de forma racional, las decisiones que han tomado de modo emocional. Así, se considera que aunque las emociones juegan un rol central en la TDE, los procesos racionales de construcción de sentido pueden ayudar a los individuos a mejorar su capacidad de tomar decisiones, a través de mecanismos como la auto-reflexión o la previsión de las consecuencias (Thiel et al., 2012).

La mayoría de los estudios pertenecientes a la comunidad de construcción de sentido, aplican métodos cuantitativos, para medir el impacto de dichos mecanismos en el mejoramiento de la TDE (Thiel et al., 2011, Stenmark et al., 2011; Stenmark, 2013; Stenmark & Mumford, 2011; Bagdasarov et al., 2012; 2013; Kreitler et al., 2014; Johnson et al., 2013; Bonde et al., 2016; Martin et al., 2011; 2015; Kligyte et al. 2013; Dane & Sonenshein, 2014, Noval, 2016; Zeni et al., 2016; Johnson & Connelly, 2016; Bagdasarov et al.; 2016; Stenmark & Kreitler; 2016). Sin embargo, existe un interés creciente en la

realización de estudios cualitativos dentro de este ámbito (Mecca et al., 2014; Medeiros et al. 2014, 2015; Lehnert et al., 2016).

Dada su generalizada apertura al diálogo entre los énfasis descriptivos de corte intuicionista y racionalista, los estudios de creación de sentido –tanto cuantitativos como cualitativos- han sido marcados con un asterisco en la Figura 5. Excepto en el caso del trabajo de Noval & Stahl (2017). Este último aparece con tres asteriscos, debido a que extiende el diálogo más allá del vínculo entre intuicionismo y racionalismo, para plantear una conversación entre el enfoque descriptivo y el prescriptivo.

Noval & Stahl (2017) estudian cómo el estado de ánimo de los gerentes afecta el modo en que evalúan la intensidad moral de un asunto ético (en la acepción que Jones, 1991, da a este concepto). Pero, además, los autores aplican una perspectiva psicológica social, según la cual, la moralidad no se reduce a evitar comportamientos con consecuencias altamente negativas (ética *proscriptiva*), sino que también implica promover comportamientos con consecuencias altamente positivas (ética *prescriptiva*) (Janoff-Bulman et al. 2009). Pese a provenir del ámbito de las ciencias sociales, esta diferenciación entre ética *proscriptiva* y *prescriptiva*, tiene un sustrato filosófico que permite enriquecer la definición del concepto de ética.

Aunque los aportes del trabajo de Noval & Stahl. (2017) no serán eje de la presente investigación (y por tanto no aparecen destacados en rojo en la Figura 5), sí contribuyen a justificar la realización de indagaciones empíricas en torno a decisiones que a pesar de no estar ligadas a escándalos de corrupción (ética *proscriptiva*), permiten reflexionar sobre el impacto positivo que una empresa estatal (o mixta) puede llegar a generar en la sociedad (ética *prescriptiva*).

El último racimo dentro de la rama intuicionista (*vi. Otras comunidades*), contiene cuatro trabajos (# 12*, 24**, 42* y 56*), los cuales coinciden en identificar la necesidad de analizar el proceso de TDE, recurriendo a marcos teóricos tanto occidentales como no occidentales, diseñados para estudiar el proceso de toma de decisiones, en general, y no sólo el de toma de decisiones morales, en particular.

Bajo la lógica anterior, Ruedy & Schweitzer (2010) aluden al concepto oriental de atención plena (*mindfulness*), como una variable que contribuiría a disminuir la brecha entre razón y emoción en todo proceso de toma de decisiones. Según estos autores, la atención plena es una habilidad que todo individuo puede desarrollar, permitiéndole ser consciente de sus propios pensamientos y de su medio ambiente. Tal habilidad capacitaría a los individuos para disminuir la tendencia inconsciente a ignorar la dimensión moral implicada en sus decisiones.

Bajo otro marco teórico, Elm & Radin (2012) afirman que la mayoría de modelos de TDE están basados en el supuesto de que la TDE es de naturaleza distinta a la de los procesos convencionales de toma de decisiones. Tal supuesto implica que la investigación sobre TDE requiere desarrollar su propia teoría particular, en vez de alimentarse de la teoría sobre toma de decisiones en general. No obstante –señalan Elm & Radin-, un análisis inductivo muestra que más que existir algunas decisiones de naturaleza ética, toda decisión tendría una dimensión moral, que puede ser (o no) reconocida en la forma como los individuos interpretan dicha decisión. En ese sentido, en vez de desarrollar una teoría aislada del proceso de TDE, sería necesario conectar la investigación sobre TDE con el panorama más amplio de la teoría sobre toma de decisiones.

Desde el punto de vista anterior, el conocimiento proveniente de distintas ciencias sociales, así como de la filosofía en general, sería relevante para lograr un desarrollo más efectivo de la teoría sobre TDE. Por esta razón, el estudio de Elm & Radin (2012) se encuentra marcado con dos asteriscos en la Figura 5, pues aunque se enfoca en “los estudios empíricos diseñados para probar teorías existentes” (314), también promueve un diálogo con enfoques prescriptivos. Esto último se expresa cuando las autoras reconocen que “el comportamiento se encuentra influenciado por prescripciones sociales y morales”, y que, por lo tanto, “los dos ámbitos de la ética empresarial –la ética descriptiva y la ética normativa- operan en tándem” (Elm & Radin, 2012: 314). Este último no se resalta en rojo en la Figura 5, pues el diálogo prescriptivo-descriptivo que las autoras proponen, lo he dado por sentado desde el momento en que catalogué esta investigación en la categoría de ética aplicada (numeral 1.1.).

Finalmente, Yam et al. (2014) y Guzak (2015) parecen seguir el llamado de Elm & Radin (2011) a conectar la teoría de TDE con la teoría general de toma de decisiones. Esto en el sentido en que dichos autores se apoyan en el modelo *neurocognitivo* de Reynolds' (2006). Este modelo ofrece un marco teórico para el estudio de aspectos racionales e irracionales del proceso de TDE, entendidos dentro del panorama general de la investigación neurocientífica sobre el proceso de toma de decisiones. De ahí que los estudios de Yam et al. (2014) y Guzak (2015) aparezcan resaltados con un asterisco en la Figura 5.

Como se ha podido apreciar mediante la descripción de los estudios que componen el árbol de la ciencia sobre TDE, a pesar de algunos intentos puntuales de diálogo, la separación entre los enfoques prescriptivos y descriptivos resulta evidente. A continuación presento un análisis de las razones que posiblemente subyacen a dicha separación e identifiqué algunos obstáculos teóricos que se requiere enfrentar, en búsqueda de una mejor articulación entre las aproximaciones filosóficas y científicas a la TDE.

2.1.2 División entre aproximaciones prescriptivas/descriptivas a la TDE

Una mirada panorámica a los estudios descritos en el numeral anterior, permite observar que, en términos generales, el diálogo entre las aproximaciones prescriptivas y descriptivas a la TDE, aún no es suficientemente amplio. De los 63 estudios actuales, se presentan sólo siete (11%) investigaciones prescriptivas que establecen puentes con el enfoque descriptivo. Tres (5%) de dichas investigaciones conectan sus propuestas filosóficas con marcos descriptivos intuicionistas (Woiceshyn, 2011; Pohling et al., 2016; Hartmann et al., 2017); otros tres (5%) las enlazan con modelos racionalistas (Crossan et al., 2013; Morales & Cabello, 2013; Ananthram & Chan, 2016), y una se restringe al ámbito de la prescripción filosófica (Stockall & Dennis, 2015).

Asimismo, en lo que concierne a los estudios descriptivos racionalistas, ninguna de las veintinueve referencias más actuales, alude a la necesidad de incluir elementos conceptuales prescriptivos en la investigación descriptiva. Y en el caso de los estudios descriptivos intuicionistas, sólo tres (5%) (Elm & Radin, 2012; Schwartz, 2015; Noval &

Stahl, 2017), subrayan la necesidad de conectar la investigación empírica con la reflexión prescriptiva filosófica. Esta falta de diálogo prescriptivo/descriptivo, puede enmarcarse en un debate epistemológico más amplio, respecto a la distinción entre hechos y valores o entre la ética de la responsabilidad (de naturaleza más descriptiva), y la ética de la convicción (de naturaleza más prescriptiva) (Weber, 2005).

Para Weber (2005), “una cosa es declarar hechos, determinar relaciones matemáticas o lógicas... y otra cosa es responder cuestiones... respecto a cómo se debería actuar dentro de una comunidad cultural” (145). Desde esta perspectiva, el rasgo distintivo de la ciencia sería su enfoque en el estudio descriptivo-predictivo del mundo de los hechos, a través del uso de experimentos como “medios de controlar la experiencia de manera confiable” (141). Dicho estudio “se vería obstaculizado cuando el hombre de ciencia introduce sus juicios de valor personales” (146).

Lo máximo que el científico podría hacer, según Weber, sin imponer sus propios valores prescriptivos a la realidad factual, sería analizar las consecuencias de las acciones de la gente, “según el principio del mal menor o de lo relativamente mejor” (2005: 151). Esta última perspectiva es lo que Weber denomina una *ética de la responsabilidad* (enfocada en las descripciones de la realidad).

En contraste con dicha ética de la responsabilidad, Weber llama *ética de la convicción* a aquella que se enfoca en las prescripciones, y que implica considerar no sólo las consecuencias de las acciones de las personas, sino también los fines que éstas persiguen a través de sus acciones. Para Weber, esta ética de la convicción (o lo que en el ámbito de la TDE sería el enfoque de la ética prescriptiva), resulta adecuada para los ámbitos de la religión o la política, pero no para el de la investigación científica.

Sin embargo, la distinción entre hechos y valores propuesta por Weber, ha sido objeto de múltiples críticas desde aproximaciones contemporáneas de la filosofía analítica y la ética aplicada a las organizaciones. En el caso de la filosofía analítica, Putnam (1998; 2002) argumenta que los juicios y las descripciones sobre los “hechos” sociales, se encuentran entrelazados. Lo anterior, debido a que toda descripción implica el uso del lenguaje y éste se expresa desde la postura subjetiva y los intereses de quien habla. A manera de ejemplo, Putnam se pregunta “¿cuándo y dónde estuvieron de acuerdo en los hechos un

nazi y un antinazi, un comunista y un socialdemócrata, un fundamentalista y un liberal...?” (1998; 196).

En el caso de la ética aplicada a las organizaciones, Fontrodona et al. (2010) también plantean que la distinción weberiana entre hechos y valores, así como entre ética de la responsabilidad y ética de la convicción, parece ser artificial. Al menos esto es lo que se deduce luego de reconocer que, cuando se pretende *describir* aquellas consecuencias que producen un *mal menor* (como se supone correspondería a la ética de la responsabilidad), se requiere apelar a un sistema de valores (que Weber asocia a la ética de la convicción). De lo contrario no sería posible definir los efectos *menos malos* derivados de una decisión. Dicho sistema de valores no emerge de la ciencia, sino necesariamente de la filosofía, o incluso de la teología. Esto no supone caer en el relativismo posmodernista radical, según el cual toda la realidad se reduce a percepciones valorativas subjetivas, pero sí implica tomar distancia respecto al otro extremo del materialismo positivista, según el cual toda la realidad social se reduce a hechos objetivos.

En busca de una perspectiva ontológica intermedia, que reconozca el lugar de las dimensiones subjetivas (prescriptivas) y objetivas (descriptivas) de la realidad humana, a continuación recorro a la propuesta filosófica del ‘realismo integral’ (Marshall, 2012a, 2012b). Esta propuesta será considerada como una alternativa meta-teórica actual, que podría facilitar el necesario acercamiento transdisciplinar a la TDE.

2.1.3 De la multidisciplinariedad a la transdisciplinariedad en la investigación sobre TDE

Siguiendo a Carvajal (2010), pueden establecerse distintos niveles de interacción entre enfoques disciplinares orientados a producir conocimiento alrededor de un mismo fenómeno. Dentro de dichos niveles, la multidisciplinariedad representa el más básico. En este nivel, cada disciplina conserva sus suposiciones, sin permitir que aquellas provenientes de otros ámbitos, las enriquezcan. En cambio, el nivel más avanzado de interacción disciplinar, se expresaría como transdisciplinariedad. Esta última supone establecer, tanto objetivos comunes de conocimiento, como sistemas “totales” o “meta-teóricos”, que integren los marcos conceptuales provenientes de distintas disciplinas.

En el caso de la investigación sobre TDE, vimos que, incluso el intento de teorización más integrador (el modelo integrativo de Schwartz, 2015), se auto-cataloga dentro del enfoque de la ética descriptiva (propio de las ciencias sociales), dejando por fuera la naturaleza filosófica correspondiente a los marcos prescriptivos que, de hecho, también utiliza.

En este sentido, podría decirse que el legado de la distinción weberiana entre hechos (ética descriptiva) y valores (ética prescriptiva), se traduce en una inclinación de la mayoría de la investigación sobre TDE, hacia un nivel de conocimiento multidisciplinar, en el cual predomina el enfoque descriptivo.

Sin embargo, la existencia de estudios que entienden la TDE como un campo de la ética aplicada, que requiere el diálogo entre filosofía, ciencia e, incluso, religión y espiritualidad, abre camino hacia un enfoque más transdisciplinar. En esa vía, resulta pertinente acudir a un marco meta-teórico. Dentro de los distintos marcos meta-teóricos actuales, he elegido el del 'realismo integral', dado mi propio acercamiento previo a esta propuesta filosófica contemporánea (Díez, 2013), sobre la cual discuto a continuación.

El realismo integral aplicado a la TDE

El realismo integral surge de la unión entre dos corrientes de pensamiento complementarias: el realismo crítico (Bhaskar & Hartwig, 2010), y la teoría integral (Wilber, 2006; 2007; 2008). El realismo crítico aporta la premisa ontológica según la cual, la realidad humana está compuesta por múltiples dimensiones y, cada una de éstas, puede conocerse a través de métodos diferentes. La teoría integral brinda una matriz que permite organizar las dimensiones de la realidad humana en cuatro 'cuadrantes', correspondientes a diferentes disciplinas y objetos de conocimiento (ver Figura 6).

Figura 6. Disciplinas y objetos de conocimiento según dimensiones integrales de la realidad humana

Dimensiones de la realidad humana	Interior	Exterior
Individual	<p>Filosofía</p> <p><i>Subjetivo (Consciencia, intenciones, mente, emociones).</i></p>	<p>Psicología conductista</p> <p><i>Objetivo (Comportamiento individual).</i></p>
Colectiva	<p>Antropología cultural</p> <p><i>Inter-subjetivo (Valores culturales, sentidos o significados compartidos).</i></p>	<p>Sociología</p> <p><i>Inter-objetivo (Comportamiento colectivo, estructuras e instituciones sociales).</i></p>

Adaptado de Marshall (2012), Bhaskar & Hartwig 2010 y Wilber (2006, 2007, 2008).

Bajo el marco realista integral, se considera que todo fenómeno humano expresa, al mismo tiempo, elementos pertenecientes a los cuatro cuadrantes, cuya naturaleza es subjetiva (intencional), objetiva (comportamental), intersubjetiva (cultural), e interobjetiva (social). Para explicar esta correlación, Wilber alude a las expresiones lingüísticas en primera, segunda y tercera persona, tanto singular como plural.

“El «yo» se asocia a lo individual interno (cuadrante superior izquierdo); el «eso» se refiere a lo individual externo (cuadrante superior derecho); el «nosotros» remite a lo colectivo interno (cuadrante inferior izquierdo); y el «esos» hace referencia a lo colectivo externo (cuadrante inferior derecho)” (Wilber, 2006: 25).

Cada vez que un individuo actúa, su experiencia personal se expresa, internamente, en primera persona, a través de expresiones como “yo pienso”, “yo siento”, etcétera. Al

mismo tiempo, a nivel externo individual, cuando el individuo piensa o siente, ese proceso se expresa en una realidad material. El “eso” alude a tal ámbito material, referente a procesos que tienen lugar en “ese cerebro” (conexiones neuronales) y “ese cuerpo” (comportamiento manifiesto) del individuo.

Paralelamente, a nivel interno colectivo, lo que el individuo piensa, se enmarca en valores compartidos con otras personas. Dichos valores pertenecen a la dimensión de “lo nuestro”. Y por último, la acción del individuo se desenvuelve en una realidad externa colectiva, representada por “esas” estructuras sociales en las cuales se desenvuelven las personas (las familias, las organizaciones, etc.).

En un sentido crítico integral, la realidad humana envuelve todas las anteriores dimensiones. Sin embargo, la segmentación del conocimiento propia del ascenso de la modernidad, ha generado disciplinas académicas que se ocupan, desarticuladamente, de dichas dimensiones (Morin, 1990; Marshall, 2016).

Usando la metáfora propuesta por MacIntyre, (2002a), el conocimiento moderno se asemeja a un libro descuadrado. Y junto a esa desarticulación, el parámetro dominante bajo el cual se pretende dar orden al conocimiento, se rige según la lógica positivista de la *medición*, la cual es propia sólo de la realidad externa, asociada al mundo de la materia y la energía, de cuyo estudio se ocupan las ciencias empíricas.

De ahí que no sea extraño que, dentro de las disciplinas que aparecen en la Figura 6, aquellas que gozan de mayor legitimidad, sean la psicología conductista y la sociología, esto es, las ciencias sociales que *miden* el comportamiento individual y colectivo – respectivamente. Mientras que aquellas disciplinas que se ocupan del conocimiento de lo no medible, tales como la filosofía, o la antropología cultural, son relegadas bajo el término eufemístico de “ciencias *blandas*”, o peor aún, bajo el apelativo de “pseudociencias” (Bunge, 1960).

La prevalencia de las ciencias empíricas no sólo implica un desprestigio sistemático de la búsqueda de conocimiento en planos distintos a los de la objetividad científica, sino que, además, genera la ilusión de que pueden conocerse, de manera objetiva, fenómenos que, de hecho, son de naturaleza subjetiva e intersubjetiva. En esa dirección parecen

apuntar los esfuerzos de algunos investigadores de la TDE por *medir* las prescripciones y las intenciones de los tomadores de decisiones. Sin embargo, trabajos como el de Reynolds (2006), reconocen la imposibilidad de medir fenómenos que están más allá de la realidad empírica, tales como las prescripciones o las intenciones.

Ahora, como veremos en el capítulo metodológico, el hecho de que existan fenómenos que no puedan conocerse de forma objetiva, no supone la imposibilidad de estudiarlos rigurosamente, a través de métodos distintos a los empiricistas, tales como el análisis filosófico o la interpretación antropológica. Igualmente, en el caso de la presente investigación, la pretensión de aplicar métodos filosóficos e interpretativos, no supone considerar irrelevante el uso de métodos de naturaleza empírica en estudios distintos – aunque complementarios- a este.

Pero antes de entrar a discutir con más detalle la naturaleza del objeto de esta investigación, y de los métodos adecuados para su estudio, por ahora es relevante reiterar que la división entre las aproximaciones prescriptiva y descriptiva a la TDE es susceptible de resolución, a través de un enfoque realista integral. Esto en el sentido en que dicho enfoque, más que invitar a la elección entre una u otra aproximación, subraya la necesidad de integrar las distintas perspectivas, en un marco de referencia más amplio. Dicho marco, permite reconocer la pertinencia de distintos enfoques, para profundizar en el estudio de diferentes dimensiones de la TDE.

La perspectiva anterior complementa los avances representados por el modelo integrativo de TDE de Schwartz (2015), mencionado en el numeral 2.1.1. Como vimos, aunque este modelo integra elementos prescriptivos consecuencialistas, deontológicos y de la ética de las virtudes, su autor lo cataloga como descriptivo. En cambio, desde una mirada realista integral, se entendería que para “describir” (proceso de conocimiento correspondiente a los cuadrantes derechos) los componentes de una decisión ética, primero es necesario prescribir (proceso de conocimiento correspondiente a los cuadrantes izquierdos) lo que se entiende como ético o correcto.

En esta investigación, he reconocido como elementos subjetivos (cuadrantes izquierdos) de su fundamentación, la creencia meta-física en el bien moral, definido como virtud. Asimismo, he señalado que dicha creencia no anula aquellas que definen el bien en

términos de deberes (Kant), derechos (Rawls y Cortina) o consecuencias (Bentham y Mill). Al contrario, estas creencias éticas se complementan. De hecho, los cuadrantes integrales también pueden usarse como referente, para comprender las dimensiones de la experiencia humana en las cuales se enfoca cada uno de los tres principales tipos de teorías éticas prescriptivas (Forsberg, 2010).

La complementariedad entre las diferentes teorías éticas prescriptivas, permite que, al momento de analizar una decisión, el énfasis en una dimensión no suponga negar la importancia de las otras. Esto último quedará más claro en el momento de exponer la representación conceptual del problema de esta investigación (numeral 2.3), así como la propuesta metodológica para enfrentarlo. Pero antes, considero relevante presentar las categorías que emergieron durante la realización del trabajo de campo. Dichas categorías, reiteran la relevancia de un enfoque transdisciplinar para enriquecer el análisis del proceso de TDE en general, y del caso de la fusión UNE-Millicom en particular.

2.2 Categorías emergentes

Los aspectos discutidos en los numerales anteriores, sirven de base para justificar el aporte teórico que pretendo hacer a través de esta investigación al ámbito de la ética organizacional y al subcampo de la TDE. En cambio, los elementos que presentaré en este numeral sirven como categorías auxiliares, relevantes para comprender algunas particularidades de la fusión UNE-Millicom.

Dichas particularidades no fueron consideradas de forma previa a la realización del trabajo de campo, sino que emergieron a lo largo del mismo. Estas categorías se refieren a la confianza, la estrategia y cultura organizacional, la cultura política colombiana, el género y las representaciones sobre el papel del Estado en el sector de las telecomunicaciones. A continuación presento elementos conceptuales básicos referentes a cada una de ellas.

2.2.1 Confianza

Aunque la confianza no fue eje de la fundamentación teórica inicial de esta investigación, sí era un elemento importante en la discusión sobre la reconfiguración de las relaciones

entre Estado, mercado y sociedad, presentada en la sección sobre ética pública del numeral 1.3. Como vimos, se requiere confianza entre dichas esferas para que las tres propendan por el bien común. Pero el acercamiento al caso de la fusión UNE-Millicom a través de las voces de los concejales que votaron a favor o en contra de la misma, así como de algunos representantes de grupos de interés que compartieron su opinión al respecto, mostró el predominio de lo opuesto a la confianza: la sospecha.

La manifestación transversal de la sospecha durante el trabajo de campo, así como la elección previa de una perspectiva teórica aristotélico-tomista, justificó un acercamiento a la literatura sobre construcción de confianza en las organizaciones que fuera afín a dicha perspectiva teórica. En consecuencia, recurrí al trabajo de Guillén et al. (2011), quienes a partir de una visión aristotélica contemporánea, consideran las virtudes como medios indispensables para la construcción de confianza. Esta última es definida como un proceso a través del cual un individuo (fideicomitente) elige tomar el riesgo de exponer su vulnerabilidad ante otro (fiduciario), asumiendo que éste no sacará provecho de dicha situación, sino que propenderá por el bien de quien está confiando.

Bajo la perspectiva anterior, para que se confíe en alguien, es necesario que demuestre capacidades técnicas (habilidad o *saber hacer*), buenas intenciones (benevolencia o *querer hacer bien*) y hábitos éticos (integridad o *hacer bien*). De lo contrario, existe riesgo de que la confianza depositada conlleve a un abuso por parte de la persona (o en este caso la organización) en quien se confía, en el sentido de aprovecharse de la vulnerabilidad expuesta por quien confía.

Como veremos en el capítulo 4, los elementos de la confianza, emergerán en términos de lo que promotores y detractores de la fusión esperan de Millicom, así como de las intenciones que cada bando atribuye a su contraparte. De modo similar, las categorías de la estrategia y la cultura organizacional que discuto a continuación, aparecerán referidas tanto en relación con Millicom, como con el Concejo de Medellín.

2.2.2 Estrategia y cultura organizacional

La estrategia puede definirse como “los medios a través de los cuales las organizaciones logran sus objetivos” (Grant & Jordan, 2012: 17). Dichos medios se hacen explícitos a

través de las decisiones que toma la alta gerencia, las cuales buscan definir “en qué se va a convertir la empresa y de qué manera” (Zapata, 2002: 168). Este proceso de cambio, puede verse tanto a nivel de la estrategia corporativa (las industrias en las que se compete), como de la estrategia de negocios (cómo se compete)” (Grant & Jordan, 2012).

Ya sea a nivel corporativo o de negocio, la estrategia implica un proceso de transformación, el cual sólo es posible si se da un cambio en la cultura de la organización. Esta última hace referencia al conjunto de hábitos, lenguajes y creencias colectivas, las cuales le dan una especie de personalidad a cada organización (Frassa, 2011).

Ahora, el cambio que la estrategia supone en la cultura de la organización, puede darse de forma incluyente o impositiva, según la base ideológica que sustente la labor de la alta gerencia. El rol de esta última, en relación con la estrategia y la cultura, es considerado de forma diferente según distintas tradiciones. Como vimos en el numeral 1.3., para Friedman (1970), el principal objetivo de la alta gerencia, debe ser generar ganancias para los accionistas, lo cual implica alinear la estrategia y la cultura de la organización con dicho objetivo privado. En este sentido, la cultura organizacional opera de forma instrumental. Los individuos que componen la organización y su entorno, son percibidos como medios al servicio de la ganancia privada. Esto sin la posibilidad de que dichos actores participen en la definición de la estrategia que –se supone- deben perseguir (Zapata, 2002).

En contraposición a la visión de Friedman, desde el enfoque de los grupos de interés (Freeman, 1994), se comprende que las organizaciones afectan y se ven afectadas por colectivos con diferentes intereses, los cuales deben ser balanceados desde la alta gerencia. Este último enfoque es afín a la visión humanista de la cultura organizacional. Bajo dicha visión, la cultura no debería entenderse como un simple medio para generar ganancia privada. Más bien, dado que la organización es un fenómeno cultural en sí mismo, un análisis humanista de la organización implica reconocer los conflictos de poder y luchas de significado inherentes a la dinámica cultural. La gestión humanista de dichos conflictos supone, en vez de la búsqueda de obediencia al objetivo del lucro

privado, un diálogo entre todos los actores de la organización, con el fin de negociar la estrategia de la misma (Zapata, 2002; Chanlat, 1984).

La negociación de la estrategia de la organización, no implica que se pueda llegar a establecer una cultura organizacional unificada y permanente. La naturaleza misma de la cultura es cambiante y, en palabras de Frassa (2011), fragmentada.

“Las percepciones y valores sustentados cambian según las personas que integran la organización y las situaciones a las cuales ella se enfrenta. Por ello, el consenso que supone la existencia de una cultura organizacional es reconstruido de manera permanente y no siempre alcanza una cristalización satisfactoria. Esta posición podría llegar al punto de negar la existencia de una cultura organizacional en tanto unidad analítica” (Frassa, 2011: 79).

La necesidad de balancear los distintos –y opuestos- intereses de una misma organización, así como de reconocer la naturaleza fragmentada de su cultura, se hace especialmente evidente en el caso de la constitución de empresas mixtas. En este caso, es claro que la meta de la estrategia no puede reducirse a la generación de ganancias privadas, sino que también requiere traducirse en inversión social. Asimismo, también es claro que la unión de dos empresas, no da lugar a una cultura unificada.

En el caso más específico de la fusión UNE-Millicom, a lo largo del capítulo 4 presentaré un análisis de los resultados del trabajo de campo, que darán cuenta de conflictos ligados a la estrategia corporativa (reducción de participación del Estado en el sector de las comunicaciones), la estrategia de negocio (administración de la empresa constituida) y la cultura de la nueva organización. No obstante, con dichos resultados no pretendo presentar una imagen completa de la cultura UNE-Millicom. En cambio, entenderé el concepto de cultura bajo la metáfora del holograma. Según esta metáfora, un fragmento de la realidad social puede expresar la esencia del todo cultural al cual pertenece. En palabras de Ojeda,

“las interpretaciones de cualquier simple manifestación cultural se relacionan directamente con la cultura de una organización. Cualquier parte de la realidad de una organización contiene encapsulada una serie de características que va desde lo más

superficial y visible (lo que Schein denomina “artefactos”), hasta lo más profundo donde está enclavada la ideología” (Ojeda, 2009: 4).

Siguiendo a Schein (1988), lo que se dice sobre una organización constituye un “artefacto” cultural. Tras ese “artefacto”, subyacen los valores y las “asunciones básicas” o “principios indiscutibles”. Bajo esta perspectiva, en el capítulo 4 rastrearé aquellos elementos que subyacen a la superficie, tanto de la cultura de UNE-Millicom, como de la cultura del Concejo de Medellín. Este último se inscribirá, a su vez, en el contexto cultural más amplio de la cultura política nacional colombiana, sobre la cual discuto a continuación.

2.2.3 Cultura política colombiana

Así como en las organizaciones se expresan hábitos, lenguajes y creencias colectivas que constituyen una(s) cultura(s) organizacional(es) (Frassa, 2011), las distintas naciones presentan rasgos culturales que las caracterizan (Morgan, 1990). Igualmente, estos rasgos se manifiestan de forma específica en el ámbito de la política, de modo que puede hablarse de “culturas políticas nacionales” (Cárdenas, 2012).

Las culturas políticas nacionales aluden a la forma como los individuos de una nación, representan el significado del poder gubernamental, tanto en sus valores como en sus prácticas (Cárdenas, 2012). Así, en el caso colombiano, la noción liberal oficial, según la cual se supone que el Estado es un ente al servicio del bien común, contrasta con la costumbre de percibir los entes gubernamentales como medios para el beneficio privado (Molina, 2007). Esta última costumbre, se alimentaría de una identidad cultural construida alrededor del narcotráfico, como medio de ascenso social que reemplaza y desdibuja las funciones que formalmente se atribuyen al Estado (Castells, 1999).

Como resultado del anterior proceso histórico-cultural, la cultura política colombiana actual enfrenta bajos niveles de legitimidad institucional. Estos últimos, a su vez, se asocian con una escasa gobernabilidad o adhesión voluntaria de los ciudadanos a la autoridad del Estado, como se expresa a través de la existencia de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), y del Ejército de Liberación Nacional (ELN), entre otras guerrillas colombianas, a lo largo del siglo XX y principios del siglo XXI.

Sin embargo, retomando el concepto de fragmentación cultural (Frassa, 2011), puede comprenderse que las costumbres ligadas a la distorsión de la función pública del Estado, coexistan con casos en los que se destaque el liderazgo de iniciativas estatales en la satisfacción de necesidades sociales. Tal es el caso, de Empresas Públicas de Medellín (EPM), casa matriz de UNE-Telecomunicaciones, y estandarte de la gestión pública exitosa en Medellín y Antioquia (López, 2005).

Como veremos en el capítulo 4, EPM es considerada *la joya de la corona*, por su alto grado de independencia política y eficacia en la inversión social (López, 2005). Pero precisamente, el debate respecto a la relevancia de desligar completamente a UNE-Telecomunicaciones de EPM, para fusionarla con Millicom, pone sobre la mesa la pregunta de si dicho proceso obedece a intereses privados ilegales o a una estrategia estatal pensada en función del bien común.

Tal pregunta cobra una mayor relevancia en el contexto actual de implementación de los acuerdos de paz entre el gobierno nacional y las FARC. Dicho proceso demanda una transformación cultural, a través de la cual la ciudadanía pueda constatar que tanto el Estado, como los actores privados y los excombatientes de las FARC, coinciden en la búsqueda del bien común y no meramente de intereses particulares.

Por otro lado, el debate en torno a las intenciones que subyacen a la fusión UNE-Millicom, será representado por los entrevistados a través de la metáfora del matrimonio. Como veremos a continuación, esta metáfora se encuentra estrechamente ligada al concepto de género.

2.2.4 Género

La categoría de *género* parece haber sido utilizada por primera vez en la literatura, por el psicoanalista Robert Stoller, en su libro *Sexo y género* (1968). En este libro, el autor definía el género como el “sexo psicológico de las personas”, tras observar casos de pacientes con sexo biológico masculino, quienes, a lo largo de su vida, desarrollaban comportamientos culturalmente considerados “femeninos”.

La categoría de género propuesta por Stoller, permitía reafirmar los hallazgos obtenidos por la antropóloga Margaret Mead (1928), tras estudiar distintas comunidades de Nueva Guinea a principios del siglo XX. En dicho contexto, Mead encontró que algunos comportamientos que en una sociedad se asignaban a la condición femenina, tales como el cuidado de los niños, en otra comunidad eran asociados a la condición masculina. Esto parecía demostrar que lo que se entiende por ser hombre y ser mujer, más allá del sexo, es una construcción cultural.

“Para Mead, los rasgos de la personalidad que llamamos femeninos o masculinos se hallan tan débilmente unidos al sexo, como lo está la vestimenta, las maneras y la forma de peinado que se asigna a cada sexo según la sociedad y la época” (Viveros, 2004: 172).

Hasta aquí, no parece haber una relación evidente entre la categoría de género y un proceso organizacional como la fusión UNE-Millicom. Sin embargo, este vínculo se podrá comprender mejor, una vez discutamos la forma en que académicas vinculadas al feminismo de la segunda mitad del siglo XX, retomaron la categoría de género e hicieron explícito su contenido político.

En esa línea, Joan Scott (1990) planteó que el género no sólo opera como concepto que establece diferencias entre hombres y mujeres. Junto a esta diferenciación, el género expresa, sutilmente, relaciones de poder. Por ejemplo, cuando en la mayoría de sociedades del mundo se asocian las labores domésticas a la condición femenina, al mismo tiempo se está relegando a las mujeres a un ámbito que goza de poco reconocimiento social y remuneración económica, mientras que se naturaliza la idea de que, en cambio, a los hombres les corresponde dominar la esfera pública (más valorada económica, cultural y políticamente).

Desde la perspectiva anterior, la categoría de género permite hacer visibles las desigualdades ligadas a las diferencias entre hombres y mujeres. Pero las implicaciones de este concepto van más allá, pues el género se expresa en relaciones de poder que trascienden los vínculos entre individuos, cubriendo ámbitos tan diversos como la academia o el sistema económico mundial.

En el caso de la academia, por ejemplo, detrás de la distinción entre ciencias “duras” (de lo medible) y “blandas” (de lo interpretable), se puede leer una asociación entre lo masculino (lo fuerte) y lo femenino (lo débil), que obviamente subordina lo segundo a lo primero. De manera análoga, en el ámbito de las relaciones entre las naciones, la distinción entre países de “primer” y “tercer” mundo, también puede leerse en clave de género, en el sentido en que se asume que los primeros (masculinizados) son los que deben guiar la dirección de los segundos (feminizados).

Este último ámbito ya permite rastrear mejor la conexión entre el género y la metáfora del matrimonio, usada por los entrevistados para representar la fusión UNE-Millicom. Como veremos en el capítulo 4, en dicha metáfora, UNE asumirá el papel de una novia (del “tercer mundo”) que apenas parece atraer el interés de un pretendiente (del “primer mundo”).

En el mencionado proceso de representación jerarquizante de la relación entre UNE y Millicom, emerge la dimensión foucaultiana de biopoder, que Scott atribuye a la categoría de género. Dicha dimensión se refiere al hecho de que en las relaciones de género, aquellos sujetos que toman el papel femenino, encarnan el poder en su propia subjetividad, es decir, que se someten a la dominación por voluntad propia. Así, en el caso de la fusión UNE-Millicom, los sujetos –especialmente los promotores de la fusión– espontáneamente representan a la empresa, y al país, como novias necesitadas de pretendientes extranjeros.

En el capítulo 4 expondré de forma más detallada cómo los sujetos investigados usaron la metáfora del matrimonio para representar la fusión UNE-Millicom. Pero antes, presentaré algunos elementos conceptuales que complementan dicha metáfora, a partir del estudio del rol del Estado en la administración de las telecomunicaciones a escala mundial. Dicho rol también emergió como un eje de las entrevistas realizadas a los sujetos de investigación.

2.2.5 El rol del Estado en el sector de las telecomunicaciones

Según Mazzucato (2013), en la superficie, la industria mundial de las telecomunicaciones parece ser un negocio privado. Sin embargo, un análisis más profundo muestra que

innovaciones trascendentales en el sector de las TICs, como el Internet o iPhone, en realidad han sido financiadas con capital de riesgo estatal, cuyos retornos – lamentablemente-, tienden a terminar en manos privadas.

La tendencia económica al beneficio privado mediante la inversión pública, se fortalecería a través de un imaginario cultural generalizado. Bajo este imaginario, el Estado es representado como un “gatico” sumiso, sometido al dominio del mercado. En cambio, el mercado es interpretado como un “león”, cuyo “rugir” domesticaría al Estado y a la ciudadanía, en función de sus propios intereses (Mazzucato, 2013).

De la narrativa anterior se deriva la idea de que el Estado es un agente sin creatividad y altamente ineficiente. Así, se desperdicia la capacidad directiva e innovadora del Estado y, como resultado, éste termina siendo relegado a un rol de observador del mercado, en vez de constituirse en un socio estratégico de actores privados que, a pesar de generar rentabilidad, se comprometan con la búsqueda de mayor equidad social (Mazzucato, 2013).

En el capítulo 4 veremos cómo, desde el punto de vista de los opositores de la fusión, ésta ha llevado a que el Estado termine “viendo desde la barrera” lo que Millicom decide hacer con la nueva empresa. Y en cambio, los promotores percibirán la fusión, como una alternativa que habría evitado el retiro total del Estado del sector de las telecomunicaciones en Colombia.

Con el fin de enmarcar los elementos conceptuales y contextuales discutidos en este numeral, dentro del ámbito teórico específico del problema de esta investigación, en la siguiente sección expongo una representación conceptual de dicho problema.

2.3 Representación conceptual del problema de investigación

Los ejes conceptuales sobre los cuales se apoyan las categorías implicadas en esta investigación, son el modelo integrativo de Schwartz (2015), el modelo neurocognitivo de Reynolds (2006) y el modelo de TDE en el sector público de Cooper (2012). Como

hemos visto, el modelo de Schwartz (2015) integra, por un lado, elementos consecuencialistas, deontológicos, y de la ética de las virtudes, propios de la aproximación prescriptiva; y por otro lado, aspectos racionales, emocionales e intuitivos, derivados de la aproximación descriptiva a la TDE.

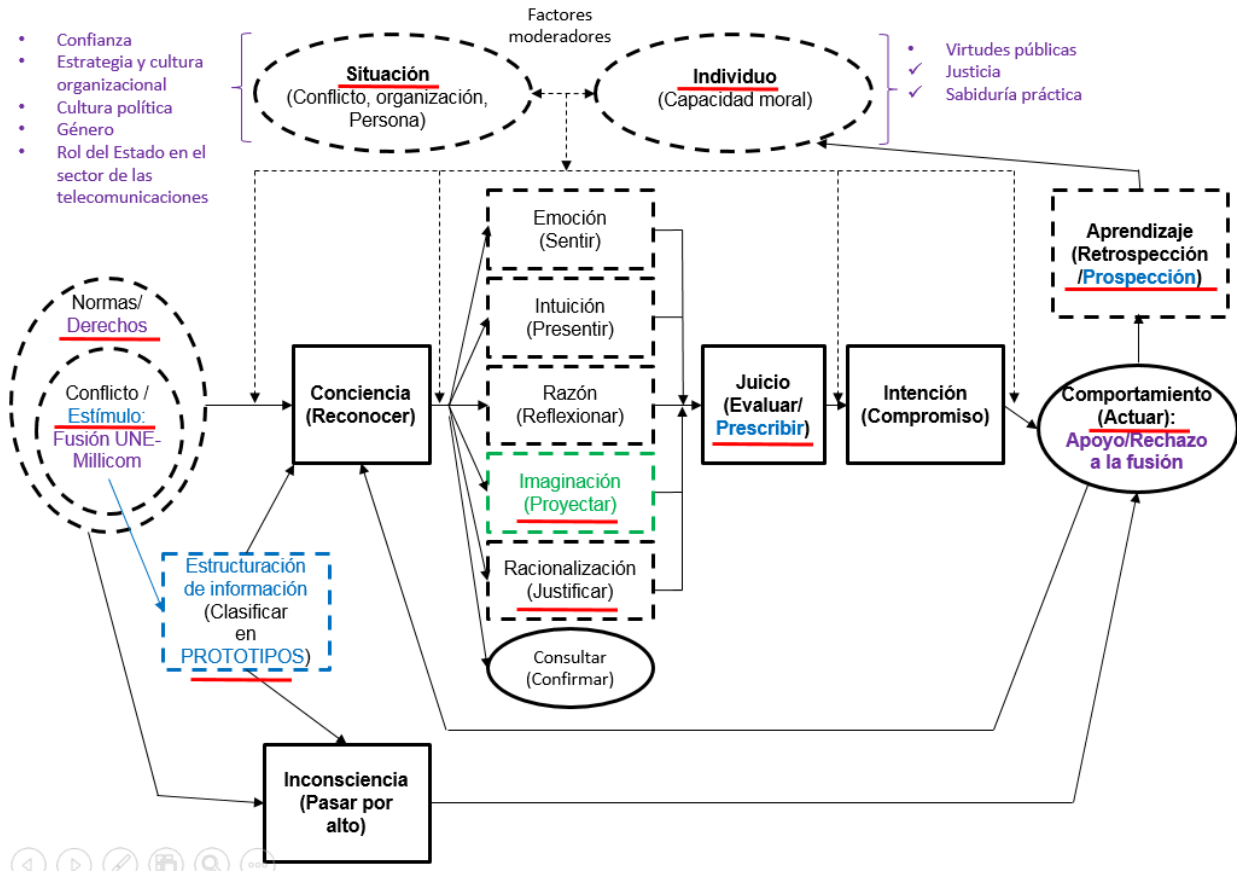
Por su parte, el modelo neurocognitivo de Reynolds (2006) complementa el modelo integrativo de Schwartz. Mientras que este último cataloga su modelo como descriptivo o empírico, Reynolds subraya la necesidad de complementar la aproximación empírica a la TDE, con perspectivas que permitan comprender la lógica simbólica asociada a los elementos prescriptivos de este proceso.

Asimismo, el concepto de prototipo o mapa mental propuesto en el modelo neurocognitivo de Reynolds (2006), resulta fundamental para profundizar en el conocimiento del proceso de aprendizaje moral incluido también en el modelo de Schwartz (2015). Como vimos en el numeral 2.1.1, cuando los individuos no dudan de sus mapas mentales, el aprendizaje emerge de forma posterior a un comportamiento no pensado o inconsciente; en cambio, cuando el individuo duda de lo que cree que está experimentando, puede pensar antes de actuar. Aunque en ambos casos el individuo extrae aprendizajes morales, resulta conveniente estudiar cómo pueden los individuos lograr que su aprendizaje emerja antes de haber incurrido en comportamientos cuyas consecuencias resulten negativas. De este modo se abre una puerta para que, a través del conocimiento de los procesos mentales de los sujetos de estudio, futuros tomadores de decisiones puedan beneficiarse de una especie de conocimiento ético acumulado.

Por otro lado, he incluido en la representación conceptual del problema de esta investigación, el modelo de TDE en el sector público de Cooper (2012). Si bien dicha referencia no pertenece a la red de citas sobre TDE identificada mediante el método ToS, en la figura 7 puede observarse, en color verde, que la propuesta de Cooper, permite considerar dos aspectos clave en la TDE dentro del sector público. En primer lugar, Cooper destaca el proceso de la imaginación o proyección de escenarios alternativos. Dicho proceso se encuentra estrechamente ligado con la racionalización, en el sentido en que supone el cálculo de consecuencias probables. Pero, además, junto a dicho cálculo, se encuentra el proceso de proyectar en la pantalla de la mente, aquello que puede suceder según los cursos de acción que se decida seguir.

En segundo lugar, dentro de la etapa de juicio o de elaboración de descripciones, Cooper plantea que es necesario tener en cuenta el papel de los principios, aclarando aquello que los diferencia de los valores. Para Cooper, un principio es una ley o regla general que provee guía para la acción. Mientras que un valor es un concepto que expresa un ideal, pero que por sí mismo no orienta la acción práctica. Así, por ejemplo, dos individuos pueden defender el mismo valor de la justicia, a través de principios de acción diferentes. En palabras de Cooper: “definir las dimensiones éticas de un problema nos exige desenmarañar no sólo los valores que están en conflicto, sino también los principios desarticulados que indican tipos de conducta mutuamente excluyentes” (Cooper, 2012: 12).

Figura 7. Representación conceptual del problema de investigación



Adaptación a partir de Schwartz (2015) (modelo integrativo de TDE, destacado en color negro), Reynolds (2006) (modelo neurocognitivo de TDE, destacado en color azul) y Cooper (2012) (modelo de TDE en el sector público, destacado en color verde). Los círculos en líneas punteadas representan variables o factores. Los círculos en líneas sólidas representan conductas activas. Los cuadrados en líneas punteadas representan procesos mentales, y aquellos en líneas sólidas representan estados mentales. Las líneas rojas destacan los elementos del modelo en los cuales hace énfasis la presente investigación. Los textos en violeta se refieren a categorías provenientes del caso específico de la fusión UNE-Millicom.

Los elementos conceptuales complementarios que brindan las propuestas de Reynolds (2006) y Cooper (2006), encajan con la lógica general que propone el modelo integrativo de Schwartz (2015) (en color negro dentro de la Figura 7). Como se observa en esta figura, el modelo integrativo parte de establecer la existencia de un conflicto moral. Como vimos más atrás, Schwartz define ese conflicto bajo el concepto de intensidad moral propuesto por Jones (1991). Desde esta perspectiva, un conflicto moral se presenta cuando existe un alto grado de consenso social respecto a que las consecuencias de una decisión son negativas. Schwartz complementa esta definición con la visión deontológica de Tenbrunsel y Smith-Crowe (2008), según la cual, un conflicto moral implica la posibilidad de violar normas éticas, como aquella establecida en el principio kantiano del respeto.

Pero a diferencia de Schwartz, vimos que Reynolds (2006) se apoya en evidencia neurocientífica para establecer que, en principio, un conflicto moral es una situación que representa un estímulo, el cual el individuo (incluido el mismo investigador) puede catalogar (o no) como de naturaleza moral, según los prototipos o mapas mentales que ha ido elaborando en su cerebro, como resultado de su propia experiencia personal.

Las diferencias entre las visiones de Schwartz y Reynolds respecto al primer momento del proceso de TDE, permiten enriquecer la comprensión del mismo. Podemos estar de acuerdo con Schwartz en que un conflicto moral sea aquel que involucre alta intensidad moral y la posibilidad de violar normas éticas. Sin embargo, la visión de Reynolds nos permite recordar que no existen bases objetivas para establecer que determinadas prescripciones éticas sean las únicas o las mejores, para definir la naturaleza moral de una situación-estímulo particular. En otras palabras, no se puede olvidar que toda prescripción ética es, en última instancia, injustificable (Hursthouse, 2012), es decir, que se sustenta en creencias (Camps, 2013). Por lo tanto, cuando se plantea que una decisión es de naturaleza ética, no se puede desconocer que esa afirmación se sustenta, finalmente, en una creencia particular que soporta determinada definición de lo que se entiende por moral.

Así, retornando a los presupuestos meta-éticos de la presente investigación, podríamos decir que, en ésta, he decidido leer una situación-estímulo específica (la fusión UNE-Millicom), bajo una de las teorías éticas existentes: la propuesta aristotélico-tomista de

Pieper (1965). Bajo la creencia en dicha teoría, el aspecto ético fundamental asociado a la fusión, subyace en considerar hasta qué punto esta última es justa, en el sentido de permitir a los ciudadanos gozar de sus derechos. En este caso, las preguntas que estarían en juego serían, primero, si las telecomunicaciones son uno de aquellos bienes que, según Rawls, los ciudadanos tienen derecho a que el Estado re-distribuya; y segundo, si el derecho a las telecomunicaciones (en caso de que sea considerado como tal), puede ser garantizado a través de una empresa mixta. Estas preguntas justifican el subrayado en rojo de los conceptos de estímulo y derechos en la Figura 7.

Ahora, Schwartz establece que, luego de la aparición de un conflicto moral, se presentarían los estados mentales individuales de la consciencia o la inconsciencia respecto a la existencia de dicho conflicto. Pero Reynolds complementa a Schwartz señalando que, antes de que aparezca la consciencia o la inconsciencia moral, se presenta un proceso mental de *estructuración de información*.

Según Reynolds, el funcionamiento y el resultado del proceso de estructuración de información dependen, no de la circunstancia exterior, sino del bagaje y las creencias morales del individuo. A partir de ese bagaje, y de esas creencias, el individuo tiene registrados en su cerebro, distintos prototipos o mapas mentales. Como vimos en el numeral 2.1.1, cuando la situación-estímulo coincide con una experiencia previa vivida por el individuo, entonces se activa el sistema inconsciente X, a partir del cual el individuo, mecánicamente, reproduce prescripciones y comportamientos similares a los expresados en la experiencia previa. En cambio, cuando el individuo duda de que la situación que está enfrentado sea similar a una situación vivida previamente, se activa el sistema C. A través de este último, el individuo puede evaluar la situación, así como sus propias prescripciones morales, antes de elegir un curso de acción.

Este proceso de estructuración de la información, resulta vital para comprender qué es lo que lleva a los individuos a pensar antes de actuar, en vez de limitarse a justificar el comportamiento inconsciente. Esto teniendo en cuenta que, según el enfoque neurocognitivo de Reynolds, el paso del proceso de TDE inconsciente al consciente, sólo es posible cuando el sujeto analiza críticamente no sólo lo que observa, sino lo que cree que está observando, así como lo que cree que debe hacer ante ello. De ahí que el concepto de prototipos aparezca en mayúsculas en la Figura 7.

Por otro lado, más que analizar globalmente cada uno de los distintos elementos que Schwartz despliega en su modelo, la naturaleza cualitativa de esta investigación, justifica profundizar sólo en aquellos elementos sobre los que se considera posible generar conocimiento mediante la realización de entrevistas etnográficas.

Así, el proceso mental de racionalización, aparece subrayado en rojo en el modelo, al igual que los prototipos. Esto teniendo en cuenta que, ya sea que los sujetos de estudio hayan afrontado la fusión UNE-Millicom por la vía consciente o inconsciente, cualquiera de ambos caminos incluye, en algún momento, el proceso de justificar lo decidido, es decir, de *construir sentido* –que es lo que finalmente se hace a través de las entrevistas-.

El proceso de construcción de sentido involucra prescripciones morales (también subrayadas en rojo). Como se verá en el capítulo 4, tales prescripciones serán centrales en las justificaciones que los sujetos de estudio darán respecto a su comportamiento factual, expresado en el apoyo o rechazo a la fusión.

Sea que los sujetos hayan o no apoyado la fusión, aparecerán elementos para comprender, por un lado, en qué prescripciones morales y principios se basaron para considerar que el acceso a las telecomunicaciones era o no un derecho; y, por otro lado, qué aprendizaje moral se deriva no sólo del análisis retrospectivo (considerado por Schwartz), sino también de la reflexión prospectiva de los sujetos de estudio (considerada por Reynolds).

La reflexión retrospectiva y prospectiva de los sujetos resulta clave para comprender hasta qué punto, sus aprendizajes morales suponen un ajuste de los mapas con los cuales leen y juzgan la realidad social. El estudio de ese proceso de aprendizaje moral, comulga con el enfoque reflexivo de la presente investigación. Éste implica analizar no sólo lo que aprenden los investigados, sino también lo que aprende el investigador (Guber, 2001; Aull, 2008).

Por otro lado, la dimensión de auto-análisis propia del aprendizaje moral, nos remite al aspecto de las “capacidades morales”, considerado por Schwartz como el principal factor moderador individual del proceso de TDE. En términos aristotélico-tomistas, dichas capacidades aluden a las virtudes que, en el caso de esta investigación, son pensadas

en su dimensión pública. Así, el estudio de la fusión UNE-Millicom aquí propuesto, supone un énfasis transversal en los hábitos de pensamiento y acción ligados a la sabiduría práctica en tanto capacidad deliberativa orientada a la justicia (Crossan et al., 2013; Morales & Cabello, 2013). Dichos hábitos pueden rastrearse a través de las alusiones de los sujetos de estudio, a su reacción ante las dimensiones de la justicia implicadas en la fusión UNE-Millicom.

Asimismo, dentro de los factores moderadores situacionales, aparecen en la representación conceptual aquellos que emergieron en el proceso investigativo, y que describí previamente en el numeral 2.3 (la confianza, la estrategia y cultura organizacional, la cultura política colombiana, el género y el rol del Estado en el sector de las telecomunicaciones).

Para entender cómo traduje las dimensiones descritas a un plano más operativo, que permitiera el diálogo con los sujetos de estudio, en el siguiente capítulo presento el diseño metodológico de esta investigación.

3. Diseño metodológico

En los dos capítulos anteriores procuré responder al objetivo de construir un referente teórico que diera cuenta de las relaciones entre la justicia y la sabiduría práctica –en tanto virtudes públicas personales-, y la Toma de Decisiones Éticas (TDE) en organizaciones. En este capítulo, presento el diseño metodológico mediante el cual busqué comprender cómo los concejales de Medellín, y algunos representantes de grupos de interés, interpretan el papel de la justicia y la sabiduría práctica en la fusión UNE-Millicom.

El diseño metodológico puede entenderse como el camino que conecta preguntas de naturaleza abstracta, con las fuentes de información empírica que permitan responder esas preguntas (Rico et al., 2006). Con el fin de fundamentar el diseño metodológico realizado para esta investigación, en el presente capítulo expongo los siguientes aspectos: presupuestos ontológicos y epistemológicos; lugar del método etnográfico reflexivo dentro de los paradigmas de investigación social; sistema de categorías de la investigación y su relación con la técnica de entrevista semi-estructurada; población, muestra e instrumento; procedimientos de registro, sistematización, análisis e interpretación; y aspectos éticos.

3.1 Presupuestos ontológicos y epistemológicos

Como vimos en el numeral 2.1.3, el enfoque realista integral (Marshall, 2012) que orienta esta investigación, parte de la premisa ontológica según la cual, la realidad humana puede clasificarse dentro de cuatro *cuadrantes* (Wilber, 2006; 2007; 2008) o combinaciones entre dimensiones internas/individuales (subjetivas), externas/individuales (objetivas), internas/colectivas (intersubjetivas) y externas/colectivas (inter-objetivas).

La premisa ontológica del realismo integral, tiene implicaciones epistemológicas, pues de acuerdo con ella, a cada *cuadrante* de la realidad le corresponden distintos métodos de conocimiento. Así, en el caso de la fusión UNE-Millicom, el método etnográfico reflexivo resulta adecuado para estudiar dimensiones subjetivas e intersubjetivas de la fusión, mientras que el análisis de las dimensiones objetivas e inter-objetivas de la misma,

demandaría la aplicación de métodos de naturaleza experimental y sociométrica – respectivamente- (ver Figura 8).

Figura 8. Dimensiones de la fusión UNE-Millicom y métodos adecuados para su estudio

Dimensiones de la fusión UNE-Millicom	Interior	Exterior
Individual	<p data-bbox="532 569 837 695">Método etnográfico reflexivo</p> <p data-bbox="532 737 837 831"><i>Subjetivo (Interpretación del investigador sobre la fusión).</i></p>	<p data-bbox="902 569 1208 695">Método experimental</p> <p data-bbox="902 737 1208 831"><i>Objetivo (Voto de los concejales frente a la fusión).</i></p>
Colectiva	<p data-bbox="532 909 837 1035">Método etnográfico reflexivo</p> <p data-bbox="532 1077 837 1192"><i>Inter-subjetivo (Interpretaciones de concejales y grupos de interés sobre la fusión).</i></p>	<p data-bbox="902 909 1208 1035">Método sociométrico</p> <p data-bbox="902 1077 1208 1192"><i>Inter-objetivo (Impacto social de la fusión).</i></p>

Elaboración propia apoyada en Marshall (2012), Bhaskar & Hartwig 2010 y Wilber (2006, 2007).

En el numeral 2.1.3, vimos que el conocimiento de la dimensión interna/individual o subjetiva (cuadrante superior izquierdo) de la realidad humana, hace parte del objeto de la filosofía. Esta última, a través del método fenomenológico, resulta propicia para estudiar aspectos subjetivos como las intenciones o las emociones individuales (Elpidorou & Freeman, 2014). Asimismo, vimos que el estudio de los significados o valores socialmente compartidos, se inscribe en el ámbito de estudio de la antropología cultural.

Sin embargo, veremos en este capítulo que la vertiente reflexiva del método etnográfico propio de la antropología cultural, exige combinar la interpretación de los significados construidos por los sujetos de estudio (aspecto intersubjetivo), con el análisis

fenomenológico de la relación entre la subjetividad del investigador y la de dichos sujetos (aspecto subjetivo).

Así, en el caso de la fusión UNE-Millicom, el método etnográfico reflexivo permite estudiar la dimensión interior/individual o subjetiva manifiesta en términos de mi propia interpretación sobre la fusión, derivada de mi vínculo personal con la misma, en tanto asesor informal de uno de los concejales que votó a su favor. Asimismo, este método me permite estudiar la dimensión interna/colectiva o intersubjetiva (cuadrante inferior izquierdo) de la fusión. Dicha dimensión se expresa en las interpretaciones que los concejales, así como algunos representantes de grupos de interés, elaboran respecto a la decisión tomada.

En cambio, no entran dentro del alcance del método etnográfico reflexivo, ni la dimensión externa/individual u objetiva (cuadrante superior derecho) de la fusión, expresada en los votos de los concejales; ni la dimensión externa/colectiva o inter-objetiva (cuadrante inferior derecho), manifiesta en el impacto social de la fusión.

Desde la perspectiva realista integral, sería ideal estudiar todas las dimensiones de la fusión, aplicando métodos de corte interpretativo (como la etnografía reflexiva) y positivista (como el análisis experimental y sociométrico). Así, como complemento a la interpretación etnográfica, por ejemplo, un estudio de corte experimental, a través de técnicas como las neuroimágenes, habría podido ayudar a establecer si los concejales decidieron su voto de modo mecánico (sistema X), o consciente (sistema C) (dimensión objetiva de la fusión). Asimismo, un análisis sociométrico, basado en estadísticas respecto a factores objetivos como el grado de cobertura, calidad o precio del servicio ofrecido por UNE antes y después de la fusión, habría permitido establecer el impacto social de la misma (dimensión inter-objetiva de la fusión).

Sin embargo, la integralidad no supone cumplimiento pleno de lo ideal –el cual negaría la perfectibilidad propia de la condición humana-, sino consciencia de aquello que falta para lo completo (Wilber, 2006). En este sentido, el énfasis en la interpretación etnográfica reflexiva de los aspectos individuales y colectivos internos de la fusión, que he decidido realizar en esta investigación, no niega la importancia de las demás dimensiones. Se trata, más bien, de una elección coherente con mi propia formación como antropólogo,

así como con la naturaleza exploratoria de este estudio. Además, como lo mencioné más atrás, la referencia a aspectos objetivos de la fusión, hará parte de las interpretaciones elaboradas por los sujetos de investigación con respecto a la misma.

Bajo esta perspectiva, paso a señalar que, como se observa en la Figura 8, la pretensión de conocer las interpretaciones de concejales y grupos de interés sobre la fusión (cuadrante inferior izquierdo), encaja con la naturaleza propia del método etnográfico reflexivo. Asimismo, veremos a continuación, que la intención de producir conocimiento de naturaleza subjetiva e intersubjetiva a través de esta investigación, no implica caer en el extremo posmodernista que asimila la interpretación antropológica a la ficción.

3.2 El método etnográfico dentro de los paradigmas de investigación social

El método etnográfico puede definirse como un proceso de investigación social, basado en el trabajo de campo *in situ*, el cual recurre a una variedad de técnicas, principal (aunque no exclusivamente) cualitativas, entre las cuales se destacan la observación participante y la entrevista abierta (Aull, 2008).

Una aproximación histórica al método etnográfico, permite comprender que existen diferentes –e incluso opuestas- posiciones respecto al tipo de conocimiento que busca generarse a través de este método, y los parámetros adecuados para evaluar su calidad. Dichas posiciones se han visto influidas por el devenir de las ciencias sociales en general.

Tal devenir se ha caracterizado, en un primer momento, por la búsqueda del reconocimiento del estatus científico de la investigación social. En esa búsqueda, desde finales del siglo XIX, hasta hoy, ha existido un paradigma de investigación social catalogado por Habermas (1978) como “empírico-analítico” o “positivista”. Bajo dicho paradigma, en las ciencias sociales se ha pretendido replicar el uso de métodos experimentales propio de las ciencias naturales, para establecer leyes que expliquen, de forma objetiva, la causalidad de los hechos sociales.

Siguiendo el paradigma empírico-analítico, a principios del siglo XX, Malinowski (1995) sentó las bases del método etnográfico positivista, argumentando que éste debía generar un conocimiento objetivo de la realidad cultural propia de sus comunidades de estudio (usualmente no occidentales). Para ello, el etnógrafo debía entrenarse en la habilidad de eliminar la influencia de su subjetividad en la aplicación de las técnicas etnográficas.

Más adelante, a mediados del siglo XX, el trabajo de autores pertenecientes a la corriente del posestructuralismo o posmodernismo, como Clifford Geertz (1994) o Johannes Fabian (1983), cuestionaron las bases empírico-analíticas del método etnográfico que proponía Malinowski. Tal cuestionamiento se basaba principalmente en dos razones. Por un lado, en el hecho de que la publicación *post mortem* de los diarios de Malinowski, permitía demostrar que éste, más que haber logrado excluir su subjetividad del proceso investigativo, la había ocultado, escondiendo la existencia de emociones que influyeron sus trabajos etnográficos, tales como el disgusto ante aspectos tan humanos como el olor de los sujetos de estudio (Geertz, 1994).

Por otro lado, el cuestionamiento de las bases empírico-analíticas del método etnográfico, se apoyaba en el argumento según el cual, detrás de la tradicional pretensión de estudiar “objetivamente” a pueblos indígenas, subyacía el ocultamiento de relaciones coloniales objetivas entre la sociedad de origen del etnógrafo, y sus comunidades de estudio. En muchos casos, los resultados de la investigación etnográfica eran usados para obtener conocimiento sobre sociedades no occidentales que las potencias mundiales –principalmente Reino Unido, Francia y Estados Unidos- pretendían colonizar (Fabian, 1983)⁶.

El cuestionamiento al sustrato colonialista ligado a la pretensión de conocimiento objetivo de pueblos “exóticos”, llevó a que un sector representativo de las escuelas antropológicas especializadas en la formación etnográfica, se alejaran del paradigma empírico-analítico y se acercaran al hermenéutico. Este último, en vez de considerar la realidad social como un hecho objetivo, susceptible de medición, la define como un proceso de construcción intersubjetiva, susceptible de interpretación (Habermas, 1978).

⁶ De hecho, incluso hasta fechas recientes, agencias estadounidenses como el FBI, han abierto convocatorias para antropólogos que estén dispuestos a realizar etnografías que sirvan en procesos de “inteligencia” en países del llamado “tercer mundo” (Aull, 2008).

Bajo el paradigma hermenéutico, se desarrollaron las concepciones naturalista e interpretativista del método etnográfico. La concepción naturalista se basa en la idea de que el etnógrafo, en vez de aplicar técnicas objetivas de conocimiento, necesita sumergirse plenamente en la cultura de estudio, para que su subjetividad se unifique con la de los sujetos de investigación. Tal pretensión, aunque en principio pareciera opuesta a la búsqueda de objetividad del positivismo, en última instancia también persigue un conocimiento *verdadero* de la realidad del otro. Sólo que ese objetivo no se busca mediante la negación de la subjetividad, sino a través de una pretendida fusión entre investigador y sujeto investigado (Guber, 2001).

Por su parte, desde la concepción interpretativista, se asume que el etnógrafo no puede asimilar completamente su subjetividad a la de los sujetos de estudio; es decir, que no puede ver el mundo tal cual lo perciben los *nativos*. En cambio, lo que puede hacer el etnógrafo es *interpretar* el mundo de los otros. Dicho proceso de interpretación significa que el resultado de la investigación etnográfica es una narración que involucra tanto las voces de los investigados, como la propia voz del investigador. Esta última se encuentra influida por la persona que es el investigador –su género, edad, raza, ideología, trayectoria, posición social-, así como por las teorías propias de la tradición académica en la que se inscribe su trabajo (Geertz, 1994).

Las concepciones naturalistas e interpretativistas del método etnográfico, asociadas al paradigma hermenéutico, en un primer momento derivaron en lo que se conoce como etnografías experimentales (Marcus & Fisher, 1986). Estas últimas se caracterizan por el uso de técnicas narrativas que privilegian ya sea la voz del propio investigador, o la voz de los sujetos de estudio. En ambos casos, se hace énfasis en la expresión narrativa de tipo literario o político.

En el caso de la expresión de tipo literario, el producto de la investigación etnográfica es visto como una ficción que, en vez de conocimiento sobre los investigados, da cuenta de la subjetividad del investigador (Sanabria & Salcedo, 2009). Mientras que en el caso de la expresión narrativa de tipo político, se considera que el resultado de la investigación etnográfica tiene valor, sólo en tanto sea útil para que la comunidad estudiada se emancipe de condiciones materiales de opresión (Páramo, 2002). Esta última vertiente ha acercado la etnografía al tercer paradigma de investigación social definido por

Habermas (1978) como el paradigma emancipatorio, propio de movimientos políticos tales como el marxismo o el feminismo.

La proliferación de las etnografías de tipo experimental, ha hecho cada vez más difícil establecer las fronteras entre el método etnográfico, la literatura y la política. Esta indiferenciación, a su vez, ha derivado en la falta de parámetros para establecer la calidad de la investigación etnográfica (Hammersley, 2005, 2007).

El problema no parece resolverse acudiendo a parámetros de calidad propios del paradigma positivista, para evaluar la calidad de etnografías amparadas en el paradigma hermenéutico. Como hemos visto, estas últimas asumen que la realidad social es una construcción intersubjetiva. Desde esta perspectiva, dado que los investigadores hacen parte de la realidad social que estudian, entonces ellos también la construyen, incluso cuando la investigan. Por lo tanto, no tendría sentido demandar objetividad (en tanto indicador positivista de calidad), a investigadores que parten de asumir la imposibilidad del conocimiento objetivo (Geertz 1994, Bourdieu, 1993, Guber, 2001).

En palabras de Bourdieu,

“La diferencia no es entre la ciencia que efectúa una construcción y la que no lo hace, sino entre la que lo hace sin saberlo y la que, sabiéndolo, se esfuerza por conocer y dominar lo más completamente posible sus actos, inevitables, de construcción y los efectos que, de manera igualmente inevitable, éstos producen” (Bourdieu, 1993: 528).

En la búsqueda de un punto intermedio, que no reduzca la realidad social, ni a un fenómeno medible objetivamente (paradigma empírico-analítico), ni a un fenómeno construido intersubjetivamente (paradigma hermenéutico), se presenta la alternativa de la etnografía reflexiva (Aull, 2008), sobre la cual discuto a continuación.

3.2.1 El método etnográfico reflexivo

La etnografía reflexiva se alimenta del enfoque del realismo crítico (Bhaskar & Hartwig, 2010), el cual, complementado con el realismo integral (Marshall, 2012), permite comprender mejor la Figura 8 referida más atrás. Si entendemos la reflexividad como el

proceso de ser consciente de sí mismo, entonces la etnografía reflexiva supone que el investigador sea consciente de sí mismo, en tanto parte de la realidad social que pretende conocer (Aull, 2008). Esta última característica del método etnográfico reflexivo, lo acerca al método fenomenológico propio de la filosofía (Elpidorou & Freeman, 2014).

Sin embargo, bajo la visión del realismo integral, se entiende que aunque la propia subjetividad del investigador (cuadrante superior izquierdo) interactúe con la realidad intersubjetiva (cuadrante inferior izquierdo), ello no significa que la realidad cultural se reduzca a la visión subjetiva del investigador (la etnografía como ficción). En otras palabras, ser consciente de que la subjetividad del investigador influye en su interpretación de la realidad social, no supone la imposibilidad de producir conocimiento sobre esa realidad, más allá de la subjetividad del investigador.

Desde la perspectiva anterior, la reflexividad se acerca al concepto de interpretación etnográfica de Geertz (1994). Como vimos, dicho concepto implica que la aplicación del método etnográfico se traduce en la construcción de una narración. Esta última involucra, por un lado, elementos personales y académicos del investigador (cuadrante superior izquierdo), y por otro lado, elementos personales (modos de pensar, sentir y actuar) de los sujetos de estudio (cuadrante inferior izquierdo).

Siguiendo los planteamientos anteriores, se entiende que la calidad de una investigación basada en el método etnográfico reflexivo, no pueda establecerse según parámetros de producción de conocimiento objetivo, propios de los cuadrantes superior e inferior derecho, tales como los criterios de validez o confiabilidad. Sin embargo, esto no supone la inexistencia de parámetros para juzgar la calidad del conocimiento subjetivo e intersubjetivo. Dichos parámetros emergen de la naturaleza misma de la comunicación, la cual media las relaciones entre las dimensiones subjetivas e intersubjetivas de la realidad social (Guber, 2001; Aull, 2008).

Así como en la vida cotidiana evaluamos qué tan bien nos interpretamos unos a otros, es posible evaluar la calidad del diseño, la aplicación y el resultado del método etnográfico reflexivo. En este caso, los criterios pueden clasificarse en relación con el grado de consciencia y consistencia que el investigador expresa, tanto a nivel de su propia

subjetividad, como respecto a la subjetividad de sus sujetos de estudio (Guber, 2001; Aull, 2008).

A nivel subjetivo, la reflexividad supone que desde el momento de selección del problema, el investigador sea consciente de la influencia de su propio lente académico, así como de sus intereses personales en la configuración de dicho problema. Por lo tanto, mientras que bajo la visión positivista se asume que el investigador puede ir al terreno como una *tábula rasa* y, de ese modo, inducir conceptos a partir de la observación neutra, la perspectiva reflexiva exige que el investigador reconozca los preconceptos o categorías con las cuales llega al terreno. De igual modo, la reflexividad supone que el investigador esté abierto a cuestionar sus propios intereses, a medida que desarrolle su investigación.

En el caso del presente trabajo, en los capítulos anteriores ya he discutido las categorías conceptuales con las cuales me acerqué al escenario de la fusión UNE-Millicom, sobre las cuales volveré más adelante. Igualmente, mi vinculación al problema de investigación, bajo el rol de asesor informal de un concejal promotor de la fusión, me exige reconocer que, por lo menos, estaría presente el interés personal de justificar mi posición. Sin embargo, en coherencia con el enfoque reflexivo, durante el trabajo de campo procuré estar abierto a cuestionar ese interés subjetivo. Incluso, llegué a replantear mis propias creencias éticas, enriqueciéndolas con otras visiones, derivadas tanto de la interacción con los sujetos de estudio, como de la literatura revisada.

El nivel de reflexividad subjetiva del investigador, es afín al uso de la escritura en primera persona. Este tipo de escritura permite que el lenguaje refleje la actitud auto-consciente del investigador. Tal estilo se distancia de la retórica positivista, bajo la cual se asume que el uso de la tercera persona es sinónimo de objetividad. En el fondo, la escritura distante está ligada a la negación del inevitable papel de la subjetividad en la investigación social (Van Maamen, 2011).

No obstante, cabe reiterar que la perspectiva reflexiva alerta sobre el riesgo de caer en el extremo opuesto a la negación de la subjetividad, expresado en la inmersión del investigador en un relato meramente auto-referencial. Lo cual nos lleva al mencionado nivel intersubjetivo de la reflexividad. Este último se refiere a que el investigador sea

consciente, ya no sólo de sí mismo, sino de que los investigados también son sujetos auto-conscientes. En tanto tales, participan activamente en la investigación, cuestionándose a sí mismos e, incluso, cuestionando el papel del investigador.

Por lo tanto, dado que el investigador representa un otro para el investigado, los sujetos de estudio se posicionan ante él, según como lo perciban. Así, en el caso de la presente investigación, las afirmaciones que los sujetos de estudio verbalizaron frente a mí, más que ser *verdaderas* o *falsas*, tienen sentido según lo que ellos percibían que yo quería escuchar y también de acuerdo con lo que ellos –especialmente aquellos bajo el rol de políticos- estaban interesados en que yo, y la audiencia de este trabajo, escucháramos.

En otras palabras, la reflexividad etnográfica implica renunciar –al menos momentáneamente- a la búsqueda de una verdad –más propia del estudio de dimensiones objetivas de la realidad y abrirse a la comprensión de cómo los intereses de los sujetos de estudio, influyen en la forma como representan la realidad social.

El proceso reflexivo de conocimiento de la realidad construida por los investigados, implica criterios de calidad adicionales a la capacidad auto-crítica del investigador respecto a sus lentes teóricos y sus intereses personales. Tales criterios se relacionan con la habilidad para comprender el lenguaje no verbal, subyacente tanto a lo que los sujetos de estudio dicen, como a lo que no dicen. Dicha habilidad es denominada por algunos autores como “competencia comunicativa” (Hymes, 1972). Ésta supone trascender el nivel descriptivo, para llegar al nivel comprensivo o de *descripción densa*. Tal nivel de conocimiento se lograría, por ejemplo, cuando el etnógrafo logra comprender un chiste o un refrán, expresado en el lenguaje propio de la comunidad que estudia (Geertz, 1992). La competencia comunicativa es reconocida, incluso por autores de línea más positivista, como habilidad cuya calidad pueden juzgar sólo aquellos sujetos que también la hayan desarrollado, a través de su propia experiencia etnográfica (Hammersley, 2005, 2007).

En el caso de esta investigación, un elemento que se podrá percibir a lo largo de la interpretación de resultados, es la casi total ausencia de referencias de los entrevistados, a las emociones asociadas a la decisión de aprobar o rechazar la fusión UNE-Millicom. Ello a pesar de que, como vimos en el capítulo anterior, las emociones constituyen un

elemento esencial del proceso de TDE. Asimismo, también será mayoritaria la tendencia de los investigados a no manifestar duda alguna con respecto a si su decisión fue la más adecuada –excepto en tres casos.

En el nivel de la reflexividad de los sujetos de estudio, la baja manifestación de emociones, así como de dudas respecto a la idoneidad de las decisiones tomadas, más allá de considerarse como indicativo de lo que realmente sientan o piensen los entrevistados, permite hacer una lectura de contexto.

En primer lugar, se trata de un contexto político, en el que predominan los hombres (17 de 18 concejales entrevistados). Y como lo han mostrado otras investigaciones, existe un imaginario cultural de la masculinidad colombiana, según el cual, la manifestación de emociones de un hombre (especialmente frente a otro hombre, y más aún en el ámbito público propio de un rol gubernamental) es interpretada como sinónimo de debilidad (Viveros, 2002). Del mismo modo, puede interpretarse que la expresión de duda frente a una decisión de la magnitud de la fusión UNE-Millicom, tendría un costo político que los sujetos no tendrían por qué arriesgarse a enfrentar por un propósito secundario, como puede serlo la exposición de sus argumentos frente a un estudiante doctoral.

Una interpretación como la anterior, nos permite señalar un último criterio de calidad que Geertz (1994) asocia a la etnografía reflexiva: la plausibilidad de la interpretación. Este criterio señala que, a diferencia de la medición positivista, la interpretación no puede juzgarse como *verdadera* o *falsa*. Pero lo que sí se puede hacer, es juzgar si la interpretación de un etnógrafo es *plausible*, a la luz del criterio de otros investigadores. Esto en el sentido de establecer qué tan admisible o sustentable resulta una lectura determinada, respecto al modo de pensar, sentir y actuar, de un grupo humano particular. En otras palabras, el criterio de plausibilidad de una interpretación, hace referencia al grado de claridad que expresan las relaciones que el etnógrafo pretende establecer entre la información que co-construye a través de su presencia en el campo y un cuerpo de teorías académicas reconocidas.

La plausibilidad de las interpretaciones se asocia a su vez con una serie de criterios técnicos que permiten evaluar la calidad, ya no de una etnografía en general, sino de los instrumentos y los procedimientos seguidos por el investigador para producirla. Dichos

criterios varían según las técnicas etnográficas empleadas. En el caso de esta investigación, antes de entrar a detallar la técnica utilizada, así como los criterios de calidad asociados a la misma, a continuación presentaré el sistema de categorías dentro del cual se enmarca su aplicación. Esto con el fin de aclarar por qué dichas categorías se encuentran asociadas a la aplicación de la técnica de la entrevista semi-estructurada.

3.3 Sistema de categorías y selección de técnica

El sistema de categorías que presento a continuación, permite visualizar una síntesis del conjunto de conceptos en los cuales se desglosa el objetivo general de la investigación, así como la literatura en la cual me apoyo para definirlos (ver Tabla 3). Dentro de dichos conceptos se encuentran, tanto aquellos con los cuales me acerqué al terreno de investigación, como los que emergieron del trabajo de campo (destacados en cursiva). En ambos casos, se presentan también las subcategorías de investigación. Estas últimas hacen referencia a elementos de menor grado de abstracción que las categorías a las que pertenecen, provenientes ya sea de la literatura o del trabajo de campo.

Cabe reiterar que durante el desarrollo de la investigación, ejercí paralelamente un análisis deductivo e inductivo. Así, por ejemplo, la categoría de la sabiduría práctica, proveniente de la literatura, estuvo presente desde el inicio del estudio (lógica deductiva). No obstante, los hallazgos del trabajo de campo, me llevaron a resaltar las dimensiones de la apertura mental y la circunspección (lógica inductiva), en vez de haberme extendido en otros aspectos que también hacen parte de la conceptualización de la sabiduría práctica dentro de la literatura sobre TDE. Asimismo, la categoría teórica de Toma de Decisiones Éticas (TDE), así como sus respectivas subcategorías, aparecen destacadas en negrilla, dado que constituyen el eje del problema de investigación conceptualizado en el numeral 2.3. Dicho problema será operacionalizado a través del instrumento de investigación que presentaré en el numeral 3.4.

Por otro lado, la categoría de formación ética, si bien corresponde a un componente explícito del objetivo general de la investigación, finalmente se alimentó, tanto de una revisión teórica, como de una re-significación de mis creencias éticas, derivada del trabajo de campo. A partir de esa re-significación, la investigación se orientó no al diseño

de un modelo de formación en virtudes para la TDE, sino a un esbozo conceptual para pensar la formación en una ética de naturaleza más pluralista, asociada en el capítulo 5 a la ética del disenso (Muguerza, 1998; Haidt, 2012).

Asimismo, en la Tabla 3 también se presentan las dimensiones temporales subyacentes al objetivo de conocimiento trazado. Aunque dicho objetivo se enfoca en la fusión UNE-Millicom, la teorización del proceso de TDE, discutida en el capítulo 2, justificó considerar los antecedentes de dicha decisión, así como las proyecciones posteriores a la misma.

La pretensión de conocer las interpretaciones de los sujetos de estudio respecto a la fusión, considerando sus antecedentes en relación con la toma de decisiones similares, así como sus proyecciones respecto al futuro de ésta y otras fusiones análogas, me llevó a considerar la entrevista semi-estructurada, como la técnica más adecuada para responder a dicha pretensión. Como veremos en el siguiente apartado, esta técnica es especialmente propicia para analizar las dimensiones temporales asociadas al proceso de TDE objeto de este estudio.

Tabla 3. Relación entre sistema de categorías y técnica escogida

Objetivo general	Categorías Teóricas		Subcategorías	Dimensiones temporales			Técnica
Comprender el papel de la justicia y la sabiduría práctica –en tanto virtudes públicas personales- en las interpretaciones de los concejales de Medellín, y algunos representantes de grupos de interés, sobre la decisión de aprobar/rechazar la fusión UNE-Millicom, como insumo para esbozar un modelo de formación de dirigentes en TDE.	Virtudes públicas	Justicia (Pieper, 1965; Melé, 2010; Morales & Cabello, 2013; Crossan et al, 2013).	Acceso a las telecomunicaciones: ¿un derecho?	1. Antes de la fusión UNE-Millicom	2. La fusión UNE-Millicom	3. Después de la fusión (retrospección y prospección).	Entrevista semi-estructurada
		Sabiduría práctica (Pieper, 1965; Melé, 2010; Morales & Cabello, 2013; Crossan et al, 2013).	<i>Apertura mental</i>				
		Lo público (Bobbio, 1989; Corsi et al. 2006; Mendoza, 1996; Midttun, 2005; Fairbrass & Zueva-Owens, 2012; Freeman, 1994; Mazzucato, 2012).	<i>Circunspección</i>				
			El bien común				
			Rol del Estado en la administración de las telecomunicaciones				
			Estado relacional				
	Toma de Decisiones Éticas (TDE)	Procesamiento dual de la información (Reynolds, 2006; Schwartz, 2015).	Grupos de interés				
			Antecedentes				
			Estructuración de información				
			Prototipos				
			Prescripciones				
			Percepción de resultados				
	Categorías auxiliares y emergentes	Organización (Gonzales-Miranda & Gentilin, 2013; Carvajal (2005; 2016; 2017).	Construcción simbólica				
		Confianza (Guillén et al., 2011).	Relaciones de poder				
			<i>Saber hacer</i>				
			<i>Querer hacer bien</i>				
		Estrategia (Grant & Jordan, 2012; Zapata, 2002).	<i>Hacer bien</i>				
			<i>Eficacia</i>				
			<i>Eficiencia</i>				
		Cultura organizacional (Chanlat, 1984; Schein, 1988; Ojeda, 2009; Frassa, 2011).	<i>Control</i>				
<i>Hábitos</i>							
<i>Fragmentación</i>							
Cultura política colombiana (Molina, 2007, Cárdenas, 2012).		<i>Holograma</i>					
	<i>Intereses privados</i>						
Formación en ética (Muguerza, 1998; Haidt, 2012).	<i>Sospecha</i>						
	<i>Ética del disenso</i>						

3.3.1 La entrevista semi-estructurada reflexiva

El método etnográfico usualmente se asocia con la técnica de observación participante, la cual es su principal rasgo distintivo en el esfuerzo por comprender el punto de vista de los sujetos de estudio. No obstante, dicha comprensión también puede lograrse mediante el uso exclusivo de entrevistas, especialmente cuando el propósito de una investigación se centra en las interpretaciones de los sujetos sobre su propio comportamiento (Andrade, 1984; Hernández, 2004).

Asimismo, el tipo de entrevista más usado en etnografía es la entrevista abierta, caracterizado por un diálogo no estructurado e informal entre el investigador y los sujetos de estudio. Sin embargo, en el caso del enfoque etnográfico reflexivo, el reconocimiento de que el investigador llega al campo con preconceptos, resulta afín al uso de entrevistas semi-estructuradas. Estas últimas permiten combinar preguntas en las que se operacionalizan categorías teóricas del investigador, con preguntas abiertas que permiten contrastar dichas categorías con los conceptos propios de los sujetos de estudio (Guber, 2001; Aull, 2008).

El uso de la entrevista semi-estructurada, exige la habilidad técnica necesaria para diseñar y aplicar dos tipos de mecanismos comunicativos. Por un lado, el establecimiento de preguntas que operacionalicen conceptos teóricos, de tal modo que éstos se traduzcan a un lenguaje cercano a la experiencia práctica de los sujetos de estudio, evitando imponer los conceptos teóricos sobre la visión propia de los investigados (Guber, 2001; Aull, 2008).

Así, por ejemplo, en el capítulo 4, veremos que traté de traducir la categoría teórica de “prototipos” (Reynolds, 2006), al concepto operativo de “modelos” o “ejemplos a seguir”, encontrando que, para algunos sujetos, la idea de “seguir modelos” resulta contraria a su propia concepción del ejercicio político. En este caso, se presenta el esfuerzo técnico de traducción de la teoría a la práctica, así como la apertura necesaria para permitir que los sujetos de estudio puedan replantear los términos usados en el intento de comprender su experiencia.

Por otro lado está el mecanismo de la *atención flotante* (Guber, 2001). Este mecanismo consiste en la habilidad del investigador, no sólo para permitir que el entrevistado exprese libre y ampliamente sus puntos de vista; sino también para estar alerta a aquellos elementos no previstos dentro de las respuestas de los entrevistados, sobre los cuales sea relevante profundizar. Por ejemplo, la metáfora del matrimonio usada por varios entrevistados para expresar su visión respecto a la fusión, fue aludida espontáneamente en una de las entrevistas. La atención flotante me permitió formular nuevas preguntas al respecto, para tratar de comprender mejor el sentido de dicha metáfora, dentro de las interpretaciones de los sujetos de estudio.

La operacionalización de las categorías teóricas, y el uso de la atención flotante, son requisitos fundamentales para obtener respuestas con calidad etnográfica. En este último caso, la calidad se refiere no sólo a que dichas respuestas sean extensas (contrario al contenido breve de las respuestas propias de una encuesta cerrada), sino también a que estén constituidas por cadenas de asociaciones libres y, al mismo tiempo, relevantes para comprender el objeto de estudio.

Con el fin de entender mejor el sentido de la calidad de las entrevistas diseñadas bajo un enfoque etnográfico reflexivo, Guber (2001) plantea una analogía con las entrevistas psicoanalíticas. Cuando éstas se desarrollan de forma adecuada, la mayor parte del lenguaje expresado debe provenir del paciente. Pero al mismo tiempo, el buen analista, debe saber usar la libre expresión de asociaciones del paciente, para captar patrones o nudos que le permitan identificar, comprender y superar sus síntomas. De modo similar, el buen etnógrafo, además de promover una conversación en la que el entrevistado sea el protagonista, debe ser capaz de captar y enlazar aquellos elementos narrativos que pueden ayudarle a comprender lo esencial del punto de vista de sus sujetos de estudio.

El cumplimiento de los anteriores criterios de calidad etnográfica se expresa, idealmente, en un balance entre la voz práctica de los sujetos de estudio, y la voz teórica del investigador. Si bien no resulta fácil –ni necesariamente adecuado- establecer ese balance en términos numéricos, en el caso de la presente investigación, he procurado un equilibrio entre los capítulos teórico-metodológicos (100 páginas aprox.) y el capítulo interpretativo (100 páginas aprox.). Igualmente, he buscado un balance respecto al

número de sujetos entrevistados y la población de estudio. Sobre estos últimos aspectos discuto a continuación.

3.4 Población, muestra e instrumentos

Inicialmente propuse considerar como población de este estudio solamente a tres concejales miembros del partido bajo el cual obré como asesor informal (el Partido Verde). Dado que dos de esos tres concejales apoyaron la fusión, y uno la rechazó, asumí que sus entrevistas permitirían dar cuenta de las dos posiciones fundamentales frente a la fusión: la de promoción y la de oposición a la misma.

Sin embargo, poco a poco pude hacer consciente que detrás de mi restricción a dicha población, se encontraba un interés personal en formular criterios éticos que me permitieran, por un lado, fundamentar la postura de un partido de centro (como yo suponía que debía serlo el Partido Verde) frente a las formas más adecuadas de administración de los servicios públicos; y por otro lado, posicionarme como líder intelectual dentro de dicho partido.

Siendo consciente de mi interés personal y de la exigencia auto-crítica propia del enfoque reflexivo, me abrí a las retroalimentaciones de los jurados del ante-proyecto de esta investigación, según las cuales, la población de este estudio debía considerarse más allá del partido correspondiente a mi filiación política. En consecuencia, extendí la población al espectro de los 21 concejales que votaron a favor (11) en contra (9) o en abstención (1) de la fusión UNE-Millicom, independiente de su filiación política.

Asimismo, aunque el foco de la investigación son las interpretaciones de los concejales en tanto decisores directos de la fusión, también incluí representantes de los principales grupos de interés, así: un representante de la sociedad civil líder de una ONG sindicalista, un representante de la academia, un representante de las directivas de UNE y un representante de los trabajadores. Dichas entrevistas fueron realizadas no en el sentido de representar estadísticamente a los grupos de interés, sino de incluir el punto de vista de algunos de éstos, tanto en el diseño de las entrevistas a los concejales como en su interpretación.

Vale anotar que, aunque el día 5 de agosto de 2015 se contactó a través de oficio al ex-alcalde de Medellín, señor Aníbal Gaviria, para conocer su visión retrospectiva sobre la propuesta de fusión que presentó en el año 2013, a la fecha (octubre de 2017) no se ha obtenido respuesta de dicho oficio. Tampoco se obtuvo respuesta positiva de la comunicación telefónica que se trató de establecer con el señor David Escobar, quien fuera gerente de UNE en el año 2011 y luego hubiera sido llamado por el Concejo de Medellín a rendir cuentas por supuestas bonificaciones excesivas a directivos de la empresa. Al parecer, dichos directivos eran cercanos a Escobar así como al ex-gobernador de Antioquia Sergio Fajardo.

Las anteriores ausencias, más que constituir vacíos de información, representan un dato alusivo a la baja accesibilidad a información a personas que, como yo, no hacemos parte de los círculos de poder que han gobernado a la ciudad de Medellín y a la gobernación de Antioquia durante la última década. Como veremos en el siguiente capítulo, ese bajo acceso a los círculos de poder de la administración municipal de Medellín, encaja con un ambiente de sospecha que parece predominar tanto a nivel del Concejo de la ciudad, como de la empresa UNE-Telecomunicaciones.

Por otro lado, en el caso de las entrevistas a concejales, de los 21 que conformaban el Concejo municipal de Medellín en el periodo dentro del cual se aprobó la fusión (2012-2015), logré obtener una muestra voluntaria de 18 de ellos, 11 promotores y 7 detractores de la fusión. En concordancia con el enfoque etnográfico, dicha muestra no se encuentra ligada a la búsqueda de comprobación de hipótesis, pues se persigue un conocimiento de naturaleza contextual.

El conocimiento de tipo contextual, resulta de especial relevancia para comprender y transformar aquellas prácticas organizacionales contrarias al bien común (R. Muñoz, 2017).

Con el fin de generar un conocimiento de este tipo, alimentado, principalmente, de las voces de los concejales y, complementariamente, por los puntos de vista de algunos representantes de grupos de interés, diseñé dos guías de entrevistas semi-estructuradas, una para cada tipo de actor (ver Anexos A y B). A partir de dichas guías, realicé las entrevistas a los 18 concejales y los cuatro representantes de grupos de interés (ver

listado de entrevistas en Anexo C). A continuación describo el proceso de registro, sistematización e interpretación de la información derivada de dichas entrevistas.

3.5 Registro, sistematización e interpretación de la información.

Las 22 entrevistas realizadas fueron grabadas, transcritas e incorporadas al programa Atlas Ti. Posteriormente, cada una de las entrevistas fue codificada, recurriendo tanto a los preconceptos como a las categorías emergentes presentadas en la Tabla 3. Asimismo, siguiendo a Coffey & Atkinson (1996), junto a los procesos analíticos de segmentación de las entrevistas en diferentes códigos y de agrupación de dichos segmentos en *sábanas de información*, apliqué un proceso de interpretación de la información codificada.

Este proceso interpretativo supone recurrir a la teoría para identificar patrones que permitan comprender las expresiones de los investigados. Adicionalmente, bajo el enfoque reflexivo, la interpretación exige establecer vínculos entre las expresiones de los investigados, la teoría y el propio cuestionamiento subjetivo del investigador. Tales vínculos representan el tejido narrativo de la etnografía –en su acepción de texto-, el cual presentaré en el capítulo siguiente, luego de señalar los aspectos éticos tenidos en cuenta para el desarrollo de la investigación.

3.6 Aspectos éticos

Siguiendo los parámetros éticos propios de la investigación social, todas las entrevistas se realizaron luego de que los sujetos de estudio leyeran y firmaran un formato de Consentimiento Informado (Anexo D). En dicho formato, garanticé la confidencialidad de los datos, así como la socialización de los resultados de la investigación con los entrevistados, de forma previa a cualquier tipo de publicación de los mismos.

En coherencia con el Consentimiento Informado, los nombres de los entrevistados fueron reemplazados por números, con el fin de evitar su identificación. Asimismo, los avances de la investigación, comenzando por las transcripciones de las entrevistas, fueron enviados a los entrevistados, con el fin de que éstos pudieran verificar que el texto correspondiera con la información que aceptaran hacer pública.

Por otro lado, como puede verse tanto en las guías de entrevista como en el formato de Consentimiento Informado, decidí no hacer explícita mi intención de conocer aspectos éticos de la fusión UNE-Millicom, con el fin de que dichos aspectos pudieran emerger (o no) de forma espontánea en el desarrollo del trabajo de campo. Teniendo presentes estas salvedades, a continuación presento e interpreto los resultados de la investigación.

4.Reconstrucción de la fusión UNE-Millicom

Este capítulo se estructura de acuerdo con las dimensiones temporales presentadas en el sistema de categorías (Tabla 3). Así, el capítulo inicia exponiendo los antecedentes de la fusión UNE-Millicom. Este momento fue reconstruido en términos del contexto, los prototipos mentales, y los resultados de la empresa UNE previos a la fusión con Millicom. En segundo lugar se encuentra la reconstrucción de la situación específica en la cual se llevó a cabo la fusión, considerando la estructuración de la información y los intereses percibidos alrededor de la misma, la reestructuración de prototipos mentales, las prescripciones de los sujetos de estudio, su visión sobre los resultados de la fusión y, por último, su análisis retrospectivo y prospectivo frente a la decisión tomada.

4.1 Antes de la fusión

Las tres subcategorías conceptuales que componen esta sección (contexto, prototipos mentales y resultados de UNE previos a la fusión) se subdividen en dimensiones que emergieron durante el proceso de codificación, así: la subcategoría de antecedentes contextuales incluye las dimensiones del mercado, el marco legal, los grupos de interés y la cultura. La subcategoría de prototipos mentales se subdivide en las dimensiones de *blindaje* de EPM como modelo único, Asociaciones Público Privadas (APP) / empresas mixtas y privatización. Y, finalmente, la subcategoría de resultados de UNE no incluye subdivisiones, dado que, en este caso, las referencias de los entrevistados fueron más generales que en los casos anteriores. Así pues, a continuación analizo los segmentos de las entrevistas clasificados dentro de las subcategorías y dimensiones señaladas.

4.1.1 Antecedentes contextuales

La presente subcategoría surgió del diálogo con los entrevistados respecto a cómo percibían el contexto anterior a la propuesta de fusionar a la empresa UNE con la multinacional Millicom, presentada por la Alcaldía al Concejo Municipal de Medellín a principios del año 2013. Como se verá a lo largo de la sección, las alusiones a este contexto se bifurcan entre una visión de los promotores según la cual se hacía cada vez más necesario transformar la composición accionaria de UNE para garantizar su

supervivencia en el mercado y, otra perspectiva, por parte de los detractores, según la cual, más que una necesidad estratégica organizacional, había un interés político de *maquillar* el estado de UNE para así poder venderla a una empresa privada y, de paso, adquirir beneficios particulares.

Mercado

Dentro de esta subcategoría se agruparon segmentos de entrevistas alusivos a la oferta y demanda de servicios, la competencia, la estrategia y los cambios tecnológicos dentro del ámbito de las telecomunicaciones en el escenario previo a la fusión. Un primer elemento a resaltar es que los cuatro entrevistados que hicieron referencia a estos temas (tres concejales y una directiva de UNE-Millicom) son promotores de la fusión, mientras que en los detractores no se encontró referencia a este punto. En otras palabras, estos representantes del “sí” ofrecen una mirada histórica que se extiende hasta los inicios mismos de Empresas Públicas de Medellín (EPM), en tanto casa matriz de UNE-Telecomunicaciones:

“Cuando Empresas Públicas de Medellín (EPM) se crea, se crea con un objetivo fundamental, ser una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios. En aquel entonces, hace 60 años, la telefonía fija era un servicio público domiciliario, era el cable de cobre que iba por debajo de la tierra y llegaba de un teléfono a otro, de una central de operaciones a otra. Eso eran las telecomunicaciones en ese entonces” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

La mirada anterior se complementa con la idea de que décadas atrás, la administración del servicio domiciliario de comunicaciones no implicaba mayores riesgos para EPM ni para el Municipio de Medellín.

“En ese momento no corría peligro el tema de las telecomunicaciones, la telefonía fija era una cosa muy rentable. Todo mundo quería tener un teléfono en la casa ¿cierto?”. (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

La alta demanda del servicio telefónico domiciliario, y el total predominio del Estado como oferente del mismo, habría permitido que EPM liderara el mercado de las

telecomunicaciones incluso hasta el año 2006, cuando el Concejo decidió escindir el servicio de telecomunicaciones de EPM mediante la creación de UNE como entidad independiente. En ese entonces, la oferta del servicio telefónico domiciliario por parte del Estado, dependía de la adquisición de cableado de cobre, el cual se procuró UNE, una vez escindida de EPM, mediante varias fusiones con empresas nacionales, según lo constata la entrevistada representante de las directivas de UNE-Millicom.

“En UNE esta es la sexta fusión que se presenta. En el 2006, cuando se escinde UNE, se tiene como esa visión de crear una empresa nacional, se empiezan a comprar cableras en diferentes partes del país, buscando pues esa interconexión y ese servicio descentralizado” (Grupo Sí, Entrevista a Directiva UNE-Millicom).

Como se observa en la cita anterior, antes de la fusión UNE-Millicom, la empresa UNE ya había realizado otras fusiones a nivel nacional, en busca de su pervivencia dentro de un mercado en el que, poco a poco, el servicio de telecomunicaciones iba perdiendo su carácter domiciliario y el Estado perdía su prevalencia en la oferta de dicho servicio.

“El servicio de telecomunicaciones dejó de ser un servicio público domiciliario, ¿sí? Resulta que ese servicio ya no es domiciliario y por lo tanto pues está abierto completamente a que el sector privado nacional e internacional pueda prestar el servicio” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

La exposición del servicio de las telecomunicaciones a la competencia propia de un mercado internacional, supuso para los entonces concejales (varios de los cuales, tras su reelección, serían promotores de la fusión UNE-Millicom), evaluar los medios que se requerían para garantizar la continuidad de UNE. Dicha evaluación puede leerse en términos de la relación entre las virtudes públicas de la sabiduría práctica y la justicia, discutida en el capítulo 1. Esto en el sentido en que la sabiduría práctica implica deliberar respecto a las formas de alcanzar la justicia –entendida como el respeto de los derechos de los ciudadanos. Así, la deliberación se hace presente a la hora de evaluar hasta qué punto, el servicio de las telecomunicaciones ofrecido por UNE constituye un derecho, y en qué medida ese derecho puede –o no- garantizarse a través del mercado. Dentro de dicha deliberación sobre los medios y los fines propios de UNE, el marco legal constituye un punto esencial, como veremos a continuación.

Marco legal

Al igual que en el caso de la dimensión anterior, sólo cuatro entrevistados (también tres concejales y una directiva de UNE-Millicom, todos promotores de la fusión) hicieron referencia a la dimensión del marco legal, alusiva a la legislación local y nacional que regulaba el funcionamiento de las empresas EPM y UNE antes de la fusión.

Respecto a dicha legislación, este grupo de entrevistados coincidió en señalar que la decisión del Concejo de Medellín de escindir a UNE-Telecomunicaciones de EPM, a través del Decreto 45 del año 2005, fue una respuesta estratégica. Esta última buscaría dar más autonomía y rapidez a la empresa -especialmente en la inversión en nueva tecnología-, para así permanecer en un mercado cada vez más competido.

“Con el ímpetu de las telecomunicaciones, si nosotros dejábamos ese servicio en EPM, con toda la tecnología que tenía que incorporar EPM pasando por Contraloría, Procuraduría... la Contraloría advertía: no se pueden invertir tantos millones de dólares en determinadas cosas porque eso no va a tener rentabilidad (...) ¿cierto? O sea, el tema del control, del control de esas entidades también fue un factor para que las telecomunicaciones se hubiesen podido ir quedando” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

En la anterior cita, el marco legal propio de las empresas estatales, es percibido como impedimento ante la flexibilidad requerida por UNE para invertir en tecnología y así competir mejor en un mercado internacional. Dicho impedimento habría hecho de UNE, parafraseando a otro entrevistado, *una empresa estatal de la provincia*:

“Aquí tenemos unas regulaciones nacionales y tenemos unas consecuencias sobre la región. UNE es una empresa de un municipio, puede ser hasta el municipio más importante de Colombia, pero es la provincia, o sea, a nosotros no nos escuchan para regular cosas del mercado” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

Desde el punto de vista anterior, no sería extraño que UNE hubiera presentado problemas financieros aún tras su escisión de EPM, pues según los promotores citados, dicha escisión no liberaba a la empresa de las restrictivas regulaciones nacionales. Pero

además, según otro de los concejales promotores entrevistados, los problemas financieros de UNE obedecerían no sólo a dificultades para competir en un mercado cada vez más globalizado; sino también a la posible existencia de irregularidades en el nivel gerencial de la empresa.

“Yo venía denunciando desde el 2008, fíjese bien, desde el 2008... las irregularidades en UNE telecomunicaciones, 2009, 2010, 2011, hasta que llegamos al 2012 donde se toma la determinación de aprobar la fusión... Yo ya venía 5 años diciendo: esto no va bien, esto no va bien, miren los informes, miren, esto no va bien, el Contralor también... es que es contundente la pérdida de valor de la empresa; por ejemplo, el último gerente recibe supuestamente a la empresa con un balance positivo de 150 mil millones de pesos. Y después, ya en el segundo año, la muestran con pérdidas por más de 350 mil millones de pesos” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

La anterior cita comienza a delinear un ambiente de desconfianza alrededor de la situación de UNE-Telecomunicaciones. Como veremos a continuación, dicho ambiente será percibido bajo distintos matices según los grupos de interés a los que se haga referencia.

Grupos de Interés

A continuación analizo segmentos de entrevista referidos al papel tanto de grupos de interés internos (empleados, sindicatos y directivos), como externos (academia, posibles socios, ciudadanía, ONGs y Estado). De nuevo, es de resaltar la sobre-representación de partidarios del sí a la fusión, pues de cinco entrevistados que hicieron referencia explícita a grupos de interés en el periodo anterior a la misma, tres (dos concejales y una directiva de UNE-Millicom) son promotores, uno (representante de ONGs y ciudadanía) es detractor y otro (representante de la academia) constituye el único caso en el cual, al momento de la entrevista, el entrevistado no sabía si estar o no de acuerdo con la fusión realizada.

Empleados y sindicatos de UNE

Las referencias a los intereses de empleados y sindicatos de UNE antes de la fusión, se caracterizan por una tensión entre, por un lado, los cambios en la constitución legal de

UNE y en la condición jurídica de sus empleados tras la escisión de EPM y, por otro lado, las percepciones sobre la manera en que dichos empleados y, en particular, aquellos sindicalizados, definirían el carácter público de su empresa y de su propio trabajo.

Así, por ejemplo, la directiva de UNE-Millicom entrevistada, señala que tras la escisión de UNE, los empleados de ésta seguían considerándose como empleados públicos, aún cuando el régimen jurídico de UNE pasó de la categoría de *público* a la de *especial*.

“Nosotros tenemos una categoría especial que nos indicó una sentencia de la Corte Constitucional (536 de 2006)... somos servidores públicos de carácter especial... Eso qué significa... que a nosotros no nos va a aplicar toda la reglamentación que tiene el Estado para sus trabajadores, sino que nos aplica el Código Sustantivo del Trabajo, como si fuéramos un trabajador de una empresa privada... (sin embargo) los trabajadores se consideran empleados públicos, que es una categoría legal que realmente no es la que aplica en UNE e inclusive no aplicaba en EPM, pero tienen esa concepción de que son empleados públicos” (Grupo Sí, Entrevista a Directiva UNE-Millicom).

La auto-concepción de los trabajadores como empleados públicos, estaría ligada a lo que la misma entrevistada considera una tendencia de los sindicatos de UNE a mantener un estilo de negociación insostenible en el marco de la modernización de la empresa tras su escisión de EPM.

“Siempre ha estado muy presente el tema sindical en UNE. Desde que nos escindimos de EPM trajimos heredados dos sindicatos mayoritarios, pues un sindicato mayoritario y otro también muy fuerte que casi siempre ha mandado la parada, o sea, ellos solicitan 10 mil millones de pesos de EPM para hacer un crédito de vivienda y EPM se los da sin ningún análisis mayor; simplemente lo que nos pidas, toma, dale. Esa misma concepción se trajo para UNE, entonces los sindicatos pretendían que todo se les otorgara de esa forma” (Grupo Sí, Entrevista a Directiva UNE-Millicom).

Desde el punto de vista anterior, la auto-percepción de los empleados de UNE en tanto funcionarios públicos, estaría asociada a la posibilidad de que los trabajadores obtuvieran beneficios excesivos por parte de UNE. Al mismo tiempo, otro entrevistado promotor de

la fusión, asocia la tradición sindical de UNE a una postura anacrónica. Esta última se basaría en estigmatizar cualquier fórmula organizacional que no sea 100% estatal, al catalogarla como “privatización” contraria al bien público.

“(Basados en fundamento) técnico y todo, escindimos a UNE de EPM... (y) pues claro, los sindicatos siempre han estado en oposición a este tipo de cosas... ellos lo primero que piensan es que van a privatizar. (Pero) el tema de la defensa de lo público no puede estar con la defensa de la no privatización. No, la defensa de lo público tiene que estar ligada es al servicio a la gente, al servicio al usuario, al menor costo del usuario y al acceso general del usuario. Porque no voy a estar defendiendo -como en los años 30-, desde el punto de vista sindicalista, que la privatización no. No, venga, metamos un privado, cedamos el control nosotros desde lo público... al privado le interesa producir en el plano económico, a mí me interesa producir en el plano social, combinemos eso y favorecemos y protegemos lo público” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

La postura anterior evidencia nuevamente el debate respecto a los medios y los fines, tanto de UNE, como del Estado. Así, el concejal expresa abiertamente, primero, que un servicio puede ser de carácter público, aún cuando represente un costo –el menor posible- para el usuario. Segundo, que un proceso privatizador puede ser visto como medio para que el Estado ofrezca –indirectamente- servicios públicos a bajo costo.

No obstante, la postura anterior entrará en tensión con la perspectiva que veremos a continuación, respecto al papel de las directivas de UNE. Según dicha perspectiva, antes de la fusión, UNE venía configurándose como un medio al servicio de fines privados de los gobernantes de turno y de sus aliados, en vez de constituir una empresa estatal al servicio del bien común.

Directivos UNE

Respecto al papel de los directivos de UNE antes de la fusión con Millicom, uno de los promotores de esta fusión denunció la posible existencia de actos corruptos en alianza con el entonces Gobernador de Antioquia y previamente Alcalde de Medellín, doctor Sergio Fajardo. Dicho entrevistado aludía, en particular, a la presunta obtención de

salarios excesivamente altos, por parte de directivos de UNE amigos del doctor Fajardo, aún durante periodos de bajo rendimiento financiero de la empresa.

“La gente busca esos cargos finalmente para jubilarse... usted va hoy a conseguir 60 millones de pesos, pues es que ya queda con una jubilación que le da tranquilidad no solamente a usted sino a toda su familia... Pero yo decía ‘bueno, si estos tienen esos salarios, entonces que den resultado’... es que el Concejo es una junta directiva que pide resultados, muéstreme los resultados” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

Como se señaló en el capítulo metodológico, más que perseguir la verdad sobre denuncias como la anterior, esta investigación se centra en el análisis de cómo se construyen distintas interpretaciones alrededor de una misma realidad objetiva (la fusión UNE-Millicom), y qué papel juegan las virtudes públicas de la justicia y la sabiduría práctica en esa construcción.

En el caso de las denuncias por corrupción a directivos amigos de ex-gobernantes de Antioquia y Medellín, la interpretación construida por el entrevistado coincide con mi propia experiencia de acercamiento a la empresa EPM con fines investigativos. En un primer momento, la empresa llamó mi atención por la imagen altamente favorable de su gestión. Dicha imagen se expresaba públicamente a través de, por ejemplo, el reconocimiento a EPM como una de las dos empresas más transparentes de Colombia en 2007, por parte de la Cámara Colombiana de la Infraestructura (Barrera, 2013).

Sin embargo, mi primer intento de acercamiento a EPM se vio limitado, primero, porque el directivo que orgánicamente podía permitir mi acceso a la empresa en calidad de investigador, no me permitió reunirme directamente con él sino con su asistente; y segundo, porque al comentarle a dicho asistente sobre mi interés investigativo, me dijo -fuera de registro oficial- que mi estudio, aunque pertinente, resultaba riesgoso para el directivo que se atreviera a discutir asuntos éticos de la empresa conmigo.

De ahí que mi ingreso al caso de UNE finalmente hubiera estado mediado por el Concejo de Medellín, el cual, como menciona el citado Concejal, funge como Junta Directiva de UNE y –se supone- estaría menos propenso a la complicidad entre amigos. Pero en el

caso de UNE, el mismo entrevistado señala que la amistad terminaría constituyendo un medio para el ejercicio de la corrupción en la organización.

“(En el sector privado) termina uno llevando a sus amigos a la Junta Directiva, en cambio (los miembros del) Concejo (lo son por) una elección popular” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

La anterior alusión a la amistad como un medio de complicidad para la corrupción, reaparecerá en varios segmentos de entrevistas presentados a lo largo de este capítulo. Tal representación de la amistad es contraria al horizonte aristotélico de las virtudes como medio para construir confianza en una sociedad (Guillén et al., 2011). Esta última construcción supone que los miembros de una sociedad puedan estar seguros de que los administradores de empresas estatales son *amigos* o cuidadores del patrimonio público, incluso cuando no son observados. En cambio, la amistad en el horizonte de la corrupción, implica la creación de subgrupos de ciudadanos que se benefician mutuamente, a costa de los recursos del Estado. A esos subgrupos parece convenirles más el hermetismo que la apertura al lente crítico de la investigación ética.

Más adelante retomaré las alusiones al tema de la posible corrupción en EPM, en UNE, en el Concejo y, en general, en el espectro de la cultura política nacional colombiana. Pero antes me referiré a las alusiones de los sujetos de estudio al papel de la ciudadanía frente al devenir de una empresa estatal de telecomunicaciones como UNE.

Ciudadanía, ONGs y Estado

Respecto al papel de la ciudadanía en la trayectoria de EPM y UNE, el entrevistado representante de una ONG sindical, hace una explícita referencia a la responsabilidad moral que tienen los ciudadanos (estén o no organizados), frente a lo que él denomina “la defensa de lo público”.

“Cualquier tipo de sociedad civil, llámese ONG, o llámese organizaciones de naturaleza social o gremial, pues les compete un papel, una responsabilidad social de defensa de lo público con cierta sindéresis. Ser juiciosos en pensar que simplemente hay que defender y yo tengo que defender porque ese papel no lo va a tener obviamente ningún ente privado y en el Estado hay muchos actores que

efectivamente están en las lógicas empresariales” (Grupo No, Entrevista a directivo ONG sindical).

La concepción anterior coincide con el mencionado imaginario de la postura sindicalista como radicalmente opuesta a la participación de lo privado en la administración de lo público. Desde este punto de vista, se considera obvio que ningún ente privado se interesa por lo público, lo que de entrada niega cualquier posibilidad de configurar una empresa de carácter público que no sea estrictamente estatal. En este sentido, se evidencia una vinculación, por parte de los opositores de la fusión, entre la defensa de lo público y la defensa de lo estatal.

En concordancia con la visión anterior, el mismo entrevistado defiende el liderazgo del Estado en la administración de servicios públicos domiciliarios –dentro de los cuales parece estar clasificando al servicio de las telecomunicaciones.

“Yo creo que las propiedades estatales, mucho más en el ramo de los servicios públicos domiciliarios y también en algunas actividades económicas estratégicas, deberían ser conservadas por el Estado... el Estado debe no sólo conservar algunas propiedades estratégicas o unas empresas de naturaleza estratégica, sino que también resulta conveniente que el Estado tenga un cierto peso como agente económico. Dejarle al actor privado de manera absoluta todo el control... resulta que es el primer error para el Estado, porque es decir que no tiene posibilidad de equilibrar, y además obviamente hay empresas de naturaleza estatal que tienen tal sentido social, que solo es posible aplicar ese sentido social o una política social en manos de propiedad estatal y no de mano privada. Ningún, ningún, ningún actor económico privado va a ser tan absolutamente ingenuo de actuar contra su lógica, de hacer política social cuando eso va en detrimento por lo menos de sus ganancias, si no de su patrimonio” (Grupo No, Entrevista a directivo ONG sindical).

Como se observa en el segmento citado, el entrevistado asocia la noción de equilibrio, estrechamente ligada al concepto de virtud, con la administración estatal de lo público. En cambio, cataloga la gestión empresarial como una actividad inherentemente contraria a la política social, dada su lógica centrada –según el entrevistado- en el aumento de sus ganancias. Esta visión se verá reforzada por varios de los opositores a la fusión, cuyas

interpretaciones se enmarcan en la alusión a una cultura política colombiana contraria al bien común. Pero, como veremos en la siguiente sección, del lado de los promotores de la fusión se resaltan otros aspectos asociados a la cultura política colombiana, tales como la ineficiencia de los funcionarios estatales y su resistencia a la necesaria modernización del Estado.

Cultura

Dentro de esta subcategoría se encuentran clasificados aquellos segmentos de entrevista que aluden a la cultura entendida como hábitos, lenguajes y creencias colectivas asociadas al comportamiento de funcionarios de la empresa UNE, del Concejo Municipal, la Alcaldía de Medellín, y el sector estatal colombiano en general.

Como se mencionó en el capítulo 2, autores como Frassa plantean que la relación entre la cultura y las organizaciones, o incluso entre la cultura y una nación, puede pensarse de forma análoga al vínculo entre la personalidad y el individuo (Frassa, 2011: 78). Bajo esta concepción, a continuación analizo la información asociada a la cultura de UNE, del Municipio y la Alcaldía de Medellín, así como a la política nacional en el escenario anterior a la fusión UNE-Millicom.

Cultura organizacional en UNE

La asociación entre cierto tipo de hábitos y la pertenencia a UNE antes de la fusión con Millicom, fue planteada exclusivamente por la directiva de UNE-Millicom. Para esta entrevistada, dichos hábitos se encuentran vinculados, en primer lugar, a la permanencia de lo que ella denomina un “cordón umbilical” entre UNE y EPM tras la separación entre ambas acontecida en 2006.

“En el principio de la existencia de UNE, la compañía igual tenía un cordón umbilical, por así decirlo, desde EPM. O sea, lo que se hacía en EPM se hacía directamente en UNE y eso aplicaba para todas las áreas de la compañía, incluso pues vacaciones colectivas, UNE sacaba también unas vacaciones colectivas porque era simplemente una directriz de EPM...” (Grupo Sí, Entrevista a Directiva UNE-Millicom).

Según la entrevistada, la supuesta existencia de un “cordón umbilical” entre UNE y EPM, no sólo traería consigo la réplica de prácticas institucionales como las vacaciones colectivas. También implicaría la permanencia de un estilo de trabajo bajo el cual los empleados, por un lado, reclamarían autonomía en tanto “dueños” de la empresa pública en la cual trabajaban; y, por otro lado, presentarían bajos niveles de eficiencia –en comparación con el sector privado.

“Las personas que llevan, digamos más de 15-20 años en la compañía, se consideran como empleados públicos. Y lo dicen como con un sentido de pertenencia mayor. O por ejemplo te dicen ‘es que esta empresa es mía, porque yo soy ciudadano de Medellín y esta empresa también tiene capital del municipio de Medellín’. Entonces también pienso que es un tema de pronto muy de regionalismo... siento que eso tiene una parte buena, porque es el sentido de pertenencia de sus trabajadores de la compañía; pero también tiene una parte negativa y es que el empleado público históricamente, sea cierto o no, se han tildado pues de ser personas que no trabajan mucho, que tienen el ritmo de trabajo muy tranquilo. No considero que esa sea la realidad de la compañía, porque la mayoría de las personas no manejan su desarrollo laboral de esa forma, pero sí en algunas áreas uno ve que hay personas que dicen ‘ah es que yo soy empleado público’, y se relajan, o piensan que la empresa les tiene que seguir pagando, o les tiene que seguir dando las prerrogativas y todos los beneficios que siempre les han reconocido. O sea, no lo ven como un beneficio que otorga la empresa de forma voluntaria para que los trabajadores tengan como una mejor calidad de vida, sino que lo toman como una obligación, y ‘es que la junta me tiene que dar’. No, la empresa no te tiene que dar, la empresa voluntariamente te quiere dar unos beneficios, pero, o sea, en principio no es una obligación, es un querer de la empresa” (Grupo Sí, Entrevista a Directiva UNE-Millicom).

Como lo reconoce la misma entrevistada, no se sabe si la idea de que los empleados públicos son menos eficientes sea cierta o no. De hecho, llama la atención que se aluda a una supuesta ineficiencia proveniente de la cultura EPM, cuando ésta es mundialmente reconocida como una de las multilatinas más exitosas durante la última década (Gerente, 2013). Pero, precisamente, desde el punto de vista de construcción de sentido que orienta esta investigación, interesa analizar cómo se usa una idea de dudosa veracidad, para cuestionar el rendimiento laboral y, desde allí, legitimar la autoridad de la gerencia

para promover un cambio. Como lo señala la misma entrevistada, las directivas de UNE han estado interesadas en unificar la identidad cultural en la empresa, en función de una mayor productividad, tras una serie de fusiones previas a la asociación con Millicom.

“Esta es la sexta fusión que tiene la compañía. Entonces ha sido como traer esas personas que traían esa cultura de EPM e integrar otras nuevas, incluso aquí al interior de la compañía hay como subgrupos, entonces dicen ‘ah es que él venía de ORBITEL, o ah es que él venía de no sé qué’, y así mismo pienso que ahora se está dando como ‘ah es que tú eres TIGO, tú eres UNE’, y ya ahora todos estamos trabajando juntos. Entonces es difícil el tema como de la cultura, porque es decirles ‘no, usted no es TIGO, usted ahorita es una sola empresa’. Esa es la campaña que se está iniciando, pero igual es mas de concientizar a los trabajadores, de asumir esa nueva empresa” (Grupo Sí, Entrevista a Directiva UNE-Millicom).

Las citas anteriores permiten interpretar que, desde antes de la fusión con Millicom, las directivas de UNE venían promoviendo la adaptación de sus empleados a una identidad ya no plenamente estatal sino “especial”, asociada a mayores niveles de eficiencia. Sin embargo, la búsqueda de esa adaptación no parece darse de una forma socialmente consensuada. Justamente, en relación con la mirada humanista de la cultura organizacional, esta última puede degradar en una herramienta gerencial que instrumentaliza la cultura, para obtener los objetivos –no consensuados- de la organización (Zapata, 2002).

Como veremos a continuación, un uso similar de la cultura parece darse a nivel del Concejo y la Alcaldía de Medellín, por parte de gobernantes que pretenden “modernizar” ambas instancias, a través de mecanismos impuestos unidireccionalmente.

Cultura organizacional en el Concejo y la Alcaldía de Medellín

Uno de los concejales promotores señala que desde mucho antes de la fusión UNE-Millicom, la relación entre el Concejo y la Alcaldía de Medellín se caracterizaba por la frustración de los gobernantes ante el deseo fallido de “modernizar” las entidades estatales de la ciudad. Dicha frustración se asociaría con una resistencia a someter a discusión en el Concejo proyectos de alta envergadura, dado que, según el entrevistado,

tal discusión llevaría a convertir los proyectos en “un sancocho”, es decir, a mezclar la intención original del gobernante con los diversos (y opuestos) intereses de los concejales.

“Desde que yo soy concejal, todos han querido modernizar el municipio, y todos los proyectos les fracasaban en el Concejo, por una razón muy simple: porque un proyecto de modernización vos no se lo podés entregar al oncejo porque son 21 voluntades con 21 intereses, con 21 detrás presionando para x o y cosa, y eso tiene que ser una sola persona que lo haga, porque si no se vuelve una colcha de retazos, y se vuelve un sancocho ahí que resulta peor el remedio que le enfermedad... 21 bisturís metiéndole mano ahí al paciente se vuelve una porquería... y todos los alcaldes anteriores que han intentado hacerlo lo tenían claro” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

El tipo de relación Alcaldía-Concejo descrita por el entrevistado, estaría asociado a una supuesta práctica habitual por parte de los concejales. Éstos, especialmente los opositores del gobierno de turno, tenderían a oponerse a la “modernización” de la ciudad (que incluiría cambios como la participación del sector privado en la administración de lo público), no tanto por el desacuerdo con aspectos técnicos del proceso, sino como estrategia populista de captación de votos mediante la visibilidad mediática.

“Que la gente no coma cuento, esos que salen a alzar bandera a la calle, gritando, gritando muy duro porque son los salvavidas, salvadores del mundo, y que la anticorrupción y que no sé qué y no sé cuánto, no les crean mucho. Porque es una manera fácil de conseguir votos, o sea, la forma más fácil de conseguir votos es haga bulla y diga lo que la gente ignorante le guste, y que todo el mundo es corrupto, y que todo el mundo no sé qué. Pero a nosotros se nos debe medir es por nuestra gestión. Entonces pregúntele a esos concejales opositores: «¿usted cuántos proyectos han presentado, qué le ha aportado su gestión a la ciudad, en qué ha avanzado la ciudad por su gestión?». Y verá que ahí mismo se hacen los bobos... Uno tiene que venir aquí es a trabajar. Para salir a hacer bulla, es lo más fácil, coger un micrófono y decir que todos son unos hijueputas y corruptos y no sé qué, eso es muy fácil. Trabajar es muy difícil, presentar proyectos, compaginar los recursos, hacerles seguimientos, que todos funcionen bien, eso es lo difícil” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

Pese a la anterior crítica a supuestas prácticas populistas como rasgos distintivos del Concejo de Medellín, otro de los entrevistados promotores destaca el reconocimiento ciudadano y nacional a la gestión del Concejo y de la administración municipal de Medellín, como entidades que funcionan bajo criterios técnicos, con eficiencia y transparencia.

“El concejo de Medellín ha sido un concejo serio, estudioso, que ha tomado decisiones muy importantes para la ciudad. Es considerado el mejor concejo del país, y eso es por algo. De manera pues que son respetables las decisiones que se toman, la comunidad puede estar tranquila de que se están tomando decisiones, y no existe ni un manto de dudas sobre ningún concejal, aquí no existe ninguna denuncia de corrupción sobre ningún concejal de Medellín, y eso lo hace grande ¿sí? Eso lo hace grande, cuando uno ve por ejemplo escándalos en otras ciudades principales” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

Sin embargo, desde la otra cara de la moneda, uno de los concejales opositores de la fusión, reprocha una supuesta tendencia de la administración municipal y del Concejo de Medellín, a vender empresas estatales que no estarían generando pérdidas.

“Eso sí es un reproche que se lo hago a los negociantes de la administración, porque son muy buenos para vender lo público y para vender lo que da utilidades. Cuando se está perdiendo plata en la empresa pública siguen invirtiendo, pero cuando genera utilidades nos da por venderlas” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

Se trasluce así la falta de un lenguaje común y de confianza entre concejales promotores y opositores de la fusión. Por un lado, algunos promotores señalan que no hay “mantos de duda” sobre las decisiones municipales relacionadas con la “modernización” de la ciudad; y denuncian el populismo como base de la oposición a dichas decisiones. Por otro lado, detractores de la fusión critican un supuesto exceso de apertura de la administración municipal hacia la venta de lo público. Y esta tensión aumenta cuando se analizan las relaciones entre el Concejo y la Alcaldía de Medellín en el contexto más amplio de la cultura política colombiana, como veremos a continuación.

Cultura política colombiana

Bajo el lente de otro de los concejales opositores a la fusión, la falta de confianza no se presenta sólo con respecto a los gobernantes de turno y sus concejales aliados, sino también en relación con los actores del sector privado. Estos últimos serían quienes, históricamente, habrían influenciado las decisiones de los gobernantes colombianos, en función de sus intereses particulares, a través de “coimas” o sobornos.

“Siempre han dicho que quienes trabajamos en lo público somos corruptos, cuando, en mi opinión, los más corruptos son los privados. Porque los privados son los que ofrecen las coimas, los privados son los que patrocinan y financian campañas buscando siempre que después les devuelvan con creces lo que invierten, los privados son los que han demostrado que son los que corrompen los gobiernos, los privados son los que se han robado la plata pública y han dejado las obras mal hechas... A mí me queda claro que en esta ciudad hay una alianza desde hace mucho tiempo, con sectores de distintos partidos políticos, que en este país ya los partidos políticos no representan ideologías. Aquí, como dice el dicho popular, ‘para conservadores los liberales de Rionegro’. Eso si usted va y mira la cultura o la posición del Partido de la U, es un grupo de gente de todos los partidos, liberales, conservadores; si va y mira posiciones es lo mismo, en el mismo Polo hay muchísimas vertientes distintas, el Partido Liberal es una colcha de retazos. Aquí en este país los partidos no pertenecen a ideologías como en el pasado. No representan ideologías, sino que están al servicio de unos intereses que mucha gente no conoce y que incluso los concejales mismos desconocen. Aquí desde hacía mucho tiempo se venía hablando de la privatización de UNE y eso se dio desde la escisión misma, hace ya 4 administraciones se escindió UNE y todo mundo sabía para dónde íbamos” (Grupo No, Concejales, Entrevista 16).

La cita anterior se alinea con la discusión presentada en el capítulo 2 respecto a una cultura política colombiana caracterizada por la instrumentalización de los entes gubernamentales en función de intereses de carácter no sólo privado sino, incluso, “oculto” o ilegal. Al mismo tiempo, dicha cita permite introducir el tema de los prototipos o esquemas mentales bajo los cuales se interpreta lo que, desde el enfoque de la presente

investigación, se define como una empresa mixta, es decir, una empresa constituida por capital privado y estatal en función –se supone- de servir al bien común.

Para el concejal citado, al igual que para otros –especialmente detractores- que citaremos en las próximas secciones, el nombre que define una empresa mixta o cualquier tipo de asociación entre el sector privado y el estatal, es ‘privatización’. Veremos que, pese a las diferentes formas de nombrar dicho tipo de asociación, tanto opositores como promotores de la fusión justifican su opinión, considerando que con ella aportan a un mismo fin, el “blindaje” de EPM como modelo único de gestión pública en Latinoamérica y el mundo.

4.1.2 Prototipos

Como vimos en el capítulo 2, los prototipos aluden a los mapas o lentes mentales a través de los cuales el cerebro humano codifica los estímulos recibidos de una situación particular, a partir del contraste entre la nueva información recibida y el registro de experiencias previas. En el caso de la presente investigación, la interacción con los sujetos de estudio a través de las entrevistas, llevó a la reconstrucción de tres prototipos que habrían sido anteriores a la situación representada por la propuesta de fusión entre UNE y Millicom.

El primero de dichos prototipos, presente en la interacción tanto con detractores como con promotores de la fusión, fue el referente a la idea de “blindar” a EPM como modelo único. El segundo, resaltado principalmente en la interacción con promotores, se refiere al tema de la conformación de Alianzas Público Privadas (APP) o empresas mixtas. Y el tercero, reiterado en particular por los detractores, se refiere al denominado proceso de la privatización. Como se verá a lo largo de esta sección, las tres sub-categorías se encuentran atravesadas por referencias permanentes de los entrevistados a negociaciones previas entre el sector estatal y el privado, tanto a nivel local como internacional.

Blindaje de EPM como modelo único

Las referencias a EPM como un modelo único de gestión pública que se pretendía *blindar* desde antes de la fusión UNE-Millicom, por su alto rendimiento financiero y social,

son mucho más numerosas y diversas que aquellas correspondientes a categorías anteriores. Once concejales (cinco promotores y seis detractores de la fusión), tres representantes de grupos de interés (un empleado de UNE a favor de la fusión, un directivo de una ONG en contra y un académico que no estaba a favor ni en contra), aludieron a esta subcategoría, ya fuera directamente o a través de comparaciones entre EPM y empresas estatales y mixtas constituidas en Colombia u otros países.

Tanto detractores como promotores de la fusión, catalogan a EPM como *la joya de la corona*, no sólo a nivel de Medellín y Antioquia, sino incluso en el espectro más amplio de la economía colombiana y Latinoamericana.

“Medellín es la única ciudad de Latinoamérica que tiene ese privilegio de tener unas Empresas Públicas que en el año le den casi un billón de pesos [350.000.000 USD aprox.] por rentabilidad para inversión social” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

El mismo concejal destaca el funcionamiento tecnocrático independiente del vaivén de la política, como el factor diferencial asociado al éxito de EPM.

“EPM, a pesar de ser manejada por la clase política, ha tenido muy pocas cosas de politiquería. EPM se maneja desde el punto vista de lo técnico, de lo estratégico, y funciona con planes de largo aliento” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

La singularidad de EPM llevó a uno de los entrevistados a cuestionar mi intento de compararla con otros modelos de empresas estatales en el mundo.

“-David Díez: si usted pudiera pensar en un modelo existente en el mundo, que pudiera seguir Medellín, pues sin decir que uno tiene que seguir modelos, pero sí de pronto algún referente...

-Entrevistado: ese es el problema que hemos tenido en Medellín, queremos seguir modelos cuando nosotros somos un modelo” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

La alusión a EPM como un referente en sí mismo puede interpretarse como la expresión de un prototipo presente en promotores y detractores de la fusión. En cambio, las

apreciaciones de ambos actores respecto a modelos de administración del servicio de telecomunicaciones en otros países sí presentan divergencias.

Aquellas experiencias internacionales en las que los promotores ven éxito, son interpretadas por los detractores como fracasos, y viceversa. Así, por ejemplo, resalta la referencia a la gestión pública en España como un caso que, a la luz de entrevistados promotores de la fusión, es exitoso; pero según el lente de los detractores, no lo es.

“Nosotros tuvimos la oportunidad de viajar a Europa para conocer cómo funcionaba en ese momento Telefónica de España, Vodaphone ¿cierto? Otras entidades. Entonces uno se da cuenta cómo las inversiones ya comenzaban a proyectarse y la movilidad que tenían las telecomunicaciones ¿cierto?” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

“En España se crearon unos conglomerados o holding públicos, para lograr hacer unas privatizaciones... hoy ese conglomerado público que ellos hicieron, lo quisieron mostrar como una cosa que era para la gestión pública, para las buenas prácticas, para el buen gobierno. Y todas esas cuestiones a mí me traen muchas dudas porque el alcalde Aníbal Gaviria viaja muchas veces a España en el año, y él la mayoría de cosas las trae de España... Medellín va a quedar como Madrid, una ciudad empeñada” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

Dos prototipos pueden entrecruzarse en las interpretaciones anteriores: en el último caso, el prototipo de la *privatización*; y en el anterior a éste, el de las Asociaciones Público Privadas (APP) y empresas públicas. Pero antes de entrar en el detalle respecto a dichos prototipos, cabe señalar la manera en que casos nacionales son también interpretados desde posturas tajantemente opuestas que, sin embargo, parecen apuntar a lo mismo: el *blindaje* de EPM.

Varios promotores de la fusión se remitieron a casos como los de las empresas estatales de comunicaciones en Bogotá (Telecom y ETB) y en Cali (Emcali), como ejemplos de lo que podría pasar si UNE no se escindía de EPM.

“Nosotros siempre hemos tenido como un marco de comparación lo que pasó con ETB y con Emcali... No hicieron nada, se quedaron quietas en el negocio,

reaccionaron supremamente tarde y las consecuencias las ve uno ahora. Son dos empresas que tienden necesariamente a una crisis posterior en materia de telecomunicaciones, porque ni innovaron, ni buscaron aliados y se quedaron solamente con la posibilidad de competir de una manera muy baja, en el mercado de las telecomunicaciones” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

“En Telecom, el sindicato bloqueó la venta a privados. Yo no conozco las cifras, pero yo recuerdo, voy a poner una cifra... por ejemplo Telecom se vendía por 250 millones de dólares y el sindicato comenzó a defender lo público de Telecom... y se gastaron unos años en eso y después Telecom se vendió por 25 o 30 millones de dólares. Claro, porque las telecomunicaciones tienen –y repito- tienen una velocidad que no va de la mano del manejo de lo público... por andar defendiendo a Telecom, lo público por lo público, ¿cierto?... Entonces Telecom hubo casi que regalarlo después, porque ya no había nada. El tiempo, el tiempo los había dejado rezagados” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

Este último entrevistado cuestiona la defensa de lo público por lo público o, en otras palabras, de lo estatal como el único medio de expresión de lo público. Apoyado en el ejemplo de casos colombianos, el entrevistado permite comprender que, desde el punto de vista de los promotores, escindir a UNE de EPM constituía una forma de abonar el camino para crear alianzas con actores privados, antes de que la empresa perdiera valor (como finalmente habría sucedido en los casos de Telecom y Emcali).

“Con la escisión (de UNE), lo que hizo EPM fue blindarse de que (el riesgo del sector de las telecomunicaciones) la afectara... así no se afectaba directamente el patrimonio de Empresas Públicas. Por eso se hizo la escisión” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 5).

Desde el punto de vista anterior, la escisión de UNE garantizaba que EPM pudiera continuar realizando una de las actividades que la hace única: generar un billón anual de excedentes financieros para inversión social, gracias a su firmeza en el mercado del agua y la energía (a diferencia de su situación riesgosa en el ámbito de las telecomunicaciones).

No obstante, donde los promotores de la fusión ven *blindaje*, los detractores leen una privatización *por la puerta de atrás*.

“¿Que hubo otras empresas que colapsaron? Claro, Emcali colapsó. ¿Por qué? Porque la manejaron mal, porque las politizaron, y la convirtieron en la caja menor de grupos políticos (lo que no han podido hacer en Medellín). Sin embargo, lentamente están privatizando a EPM, y lo están privatizando por la puerta de atrás, ¿De qué manera? Metiendo a EPM en una serie de negocios de Asociaciones Público Privadas en las cuales EPM va con el 49%, los privados con el 51% y el que tiene el manejo de las empresas es el que tiene la mayoría, el otro pone todo el capital, corre todos los riesgos y el otro finalmente pone las condiciones, de esa manera están privatizando” (Grupo No, Concejales, Entrevista 16).

En la anterior cita aparece de nuevo la referencia a las Asociaciones Público Privadas, entendidas como privatización o entrega de servicios públicos a fines privados. Pero veremos en las siguientes secciones, que no todos los entrevistados coinciden en asumir tal equivalencia conceptual.

APP/Empresas mixtas

Las referencias a la conformación de empresas mixtas o de Alianzas Público Privadas (APP) antes de la fusión UNE-Millicom son reducidas. Dos concejales (ambos promotores de la fusión) aluden a este proceso. Lo plantean como una alternativa viable, ante una supuesta incapacidad financiera del municipio para satisfacer las necesidades de la población.

“Yo siempre he hablado de que el municipio de Medellín debe hacer también alianzas con el sector privado y que las empresas sean padrinos –ojalá- de programas, como ya de hecho se ha dado en el municipio de Medellín, pero ojalá de barrios vulnerables, ojalá de comunas, eso pues claro que es muy ambicioso, ¿cierto? Que el municipio de Medellín tuviera a Bancolombia por ejemplo, como padrino en muchos programas de la comuna 1... porque es que realmente la responsabilidad es de todos y el presupuesto de Medellín no alcanza, así sea el segundo del país, en muchos años, y

es un presupuesto muy importante, pero no alcanza para tantas necesidades que hay” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

El mismo entrevistado señala que en la ciudad de Medellín ya se han realizado pruebas piloto, en las que empresas del sector privado y entidades estatales se coordinan, con el fin de ejecutar partidas presupuestales en torno a objetivos comunes.

“Cuando es en alianza con la empresa privada que se acompañan comunidades (y de hecho ya hay digamos pruebas piloto), se fijan prioridades en forma conjunta, y conforme a diagnósticos de ciudad y conforme a la construcción de planes de desarrollo, ¿sí? Ahí sería todos en la solución de los problemas de la ciudad y sería la responsabilidad social de todos” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Otro entrevistado plantea una visión de las APP que también rompe la tradicional división conceptual entre lo privado y lo público, destacando que el patrimonio público puede protegerse incluso con la co-participación del sector privado en la institucionalidad estatal.

“A través de las alianzas público-privadas se pueden buscar unos grandes y buenos privados para fortalecer la institucionalidad, lo que tenemos que buscar es proteger el patrimonio, y se puede proteger de varias formas” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 13).

Las citas anteriores permiten entrever la fortaleza de la apertura mental propia de la sabiduría práctica, sobre la cual discutí en el capítulo 1 (Crossan et al., 2013). Esto en el sentido en que los promotores que la manifiestan, no sólo imaginan que es posible la co-responsabilidad entre empresa y Estado en función del bien común, sino que además reconocen que esa posibilidad ya se estaría materializando en algunas experiencias puntuales en ciudades como Medellín. No obstante, a lo largo de las siguientes secciones, también veremos reflejada la circunspección propia de la sabiduría práctica (Morales & Cabello, 2013). Dicha circunspección se expresaría en el cuestionamiento de los opositores, por un lado, a la supuesta necesidad que, según los promotores, UNE tenía de buscar un aliado privado; y, por otro lado, de la idoneidad de Millicom como socio estratégico en la búsqueda del bien común.

Junto a la oposición entre rasgos virtuosos de promotores y opositores a la fusión, se presentará, de forma transversal, la oposición entre prototipos mentales que se abren o se cierran ante la posibilidad de que lo público trascienda lo meramente estatal. Sobre este punto discutiremos a continuación.

Privatización

Ocho entrevistados hicieron referencia al concepto de privatización. Tres de ellos son promotores de la fusión (todos concejales), y cinco son opositores (cuatro concejales y un representante de la sociedad civil). Sin embargo, el contenido que los entrevistados asignan al concepto de privatización varía, especialmente al contrastar segmentos de entrevistas a promotores y opositores de la fusión.

Uno de los concejales promotores describe la privatización como la venta de una empresa estatal a inversionistas privados, la cual considera diferente al establecimiento de alianzas entre el Estado y socios privados estratégicos. Dicho entrevistado manifiesta haberse opuesto tanto a privatizaciones como a asociaciones con particulares, siempre que la empresa bajo consideración presentara rendimientos financieros y sociales positivos.

“Hemos enfrentado debates de control político de tiempo atrás, como fue la propuesta de la venta de la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA), el tema del régimen de Empresas Varias de Medellín. Siempre nos habíamos negado a ese tema. Desde que las empresas sean rentables social y económicamente, hemos definido evitar al máximo el tema de socios estratégicos o de privatizaciones” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

Otro de los concejales promotores expresa que no se considera *privatizador* por el hecho de que el análisis de experiencias de otros países, lo llevara a defender la idea de escindir a UNE de EPM y buscarle un aliado en el sector privado. Para este entrevistado, la búsqueda de rentabilidad (tradicionalmente asociada sólo con la labor propia del sector privado) es también un criterio para que el Estado decida si puede administrar solo, o en alianza con un actor privado, un servicio con características especiales como el de las telecomunicaciones.

“Cuando vine acá [después de conocer experiencias en España] dije: tenemos una fortaleza que es el cobre, porque son nuestras redes ¿cierto? Pero nosotros tenemos que buscar (y yo no soy privatizador ni más faltaba, pues sobre todo por mi condición social, de donde vengo, mi mentalidad no me da para apuntalar a privados), comencé a ver que el tema de los controles que tenía EPM no le daba la velocidad de acción para conseguir las cosas. Desde entonces comencé a plantear que [lo público en el ámbito de las telecomunicaciones] era un negocio muy peligroso. Ahí nos fuimos llenando de ciertos elementos, comenzamos a mirar la experiencia del Perú, por ejemplo, después cuando fuimos a un foro en Alemania entendimos que las telecomunicaciones eran un negocio muy rentable pero que iba al día a día y lo que hoy es el último aullido de la moda, mañana ya comienza a ser un vejestorio ¿cierto? Entonces en lo público había que buscar para que las telecomunicaciones no se comieran la rentabilidad de los otros servicios, porque es muy rentable la energía eléctrica, es muy rentable y siempre será rentable el agua, aunque es un derecho humano el agua ¿cierto? Pero hemos creado estrategias en el Concejo para soliviar a los menos favorecidos con el mínimo vital, por ejemplo, pero es rentable... La energía (también) cada día es un negocio, un negociazo y, bueno, al parecer el gas y otros, pero el tema de las telecomunicaciones es un peligro, siempre comencé a decirlo...” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

La visión anterior, bajo la cual se diferencia entre la privatización como una práctica ideológica y el establecimiento de alianzas como un proceso de razonamiento práctico, es complementada por otro concejal, también promotor de la fusión. Éste describe un rango de procesos privatizadores que va desde una auténtica búsqueda de mayor eficiencia por parte del Estado, hasta el engaño de gobernantes que mostrarían en quiebra a empresas estatales que, en realidad, podrían ser viables.

“En Latinoamérica, después de los 90, y en el marco de la apertura económica, empezó más en el sur, como en Argentina, por ejemplo, una serie de ventas de las empresas públicas de los países, una modificación de la estructura del Estado en la cual se entiende que, para la evolución y la eficiencia de esas empresas, era necesario disminuir el control del Estado sobre algunos servicios que dominaba el mismo Estado. [En Colombia es el] caso de empresas nacionales de telecomunicaciones como la de Telecom, u otros casos de áreas que se fueron

privatizando. Eso fue más lejos en la historia, el tema del transporte, que se entregó el sistema que tenía la ciudad. Era un Monorriel, que hace 100 años se levanta, y se empieza a prestar el servicio privado; o ya asuntos tan tristes como el ferrocarril de Antioquia; mejor dicho, en mi concepto, entidades que se dejaban quebrar, tener alguna disculpa para poder privatizarlas o venderlas” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

La última faceta de la privatización presentada por el entrevistado anterior (la búsqueda de excusas para vender una empresa estatal rentable), es precisamente a la que hacían referencia varios de los opositores citados más atrás. Dichos opositores aludieron a la escisión de UNE como un paso más de una estrategia, lenta pero sistemática, por parte de las últimas administraciones de Medellín y Antioquia, de privatización de las empresas estatales. En este caso, la privatización es entendida como la entrega total de la administración de los servicios públicos a empresas privadas. Tal proceso se estaría dando de manera gradual, sólo por el hecho de que la oposición de los “defensores de lo público” impediría una implementación más rápida de la estrategia.

“Esto es una historia que hay que contar desde mucho más antes. Se lo voy a poner así, de esta manera: lo que pasa es que en el municipio de Medellín se han venido haciendo unas acciones sistemáticas desde gobiernos pasados tratando de privatizar lo público. Cuando Aníbal Gaviria fue gobernador de Antioquia, él trató de privatizar la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA), quiso venderla por 450 mil millones de pesos a un personaje que hoy se encuentra en la cárcel, que es el Cebollero. Gracias a la Asamblea Departamental, por la decisión que tomaron, no se privatizó la FLA. La FLA hoy es una empresa que le deja 1 billón de pesos anuales al Departamento para el plan de desarrollo y en su momento se iba a vender en 420 mil millones de pesos... antes de eso, Sergio Naranjo, ex alcalde de Medellín, trató de vender EPM. Gracias al Concejo de esa época, EPM no se vendió, porque hubo una oposición muy fuerte y acá se dieron unos debates muy duros y EPM siguió siendo 100% pública... Pero luego, en el gobierno de Fajardo, el Concejo de Medellín toma la decisión de escindir a UNE de EPM. Era un paso sistemático que se estaba dando para lograr hacer una privatización futura... después de que esto sucede, se deja ese paso para que una futura Alcaldía pueda tomar esa decisión final... era necesario desprender a UNE de EPM, porque estando UNE dentro de EPM no se puede hacer esa negociación”

(Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

Reforzando la visión anterior, otro concejal opositor plantea que las últimas alcaldías han estado más enfocadas en satisfacer intereses de multinacionales privadas, que en administrar los servicios públicos en función de los intereses colectivos.

“Aquí hay un interés muy grande de muchas multinacionales y unos enfoques económicos, que quieren venir no solamente por UNE, sino que han tenido intención en ir –digamos- cooptando patrimonios públicos. Y la muestra reciente no es sólo en servicios públicos, ni comunicaciones, es también en temas de salud, en temas como educación, que este modelo actual, digamos del Alcalde, es un modelo pues privatizador, no de conservar y proteger los intereses colectivos, y ahí entran los intereses públicos” (Grupo No, Concejales, Entrevista 17).

Una posición aparentemente más moderada sobre la orientación de la política económica del Municipio de Medellín, se expresa en el entrevistado representante de una ONG sindical. El entrevistado manifiesta que él y su organización, no se han opuesto radicalmente a la privatización de, por ejemplo, algunos servicios que al Estado le sea difícil administrar. Sin embargo, al preguntarle por su posición frente a situaciones similares a la fusión UNE-Millicom, dicho entrevistado automáticamente conceptualizó este proceso como un “intento de privatización” (cuando hemos visto que, para otros entrevistados, una alianza estratégica no sería lo mismo que una privatización).

-“David: antes de la decisión de fusionar a UNE con Millicom, ¿habías opinado frente a una situación similar aquí en Colombia o por fuera?

-Entrevistado: sí, sí, claro. Antes he opinado en otros casos de intentos de privatización ¿sí? Pues obviamente en algunos intentos de privatización de las mismas Empresas Públicas, o cuando en su momento se separó a UNE de EPM. Pero en términos globales, por los menos la ONG y particularmente yo, siempre hemos tenido una opinión respecto a esos temas de privatización, sin que digamos que sea un sí o un no absoluto. Uno no puede abusar de pensar de manera absoluta que todo lo estatal es defendible, o que todo tiene que ser estatal, como tampoco en el sentido contrario ¿sí?... EPM ha sido muy buen referente, a pesar de que digamos que no hay

ningún argumento para privatizarla porque, porque digamos esté mal manejada. No. Lo que han usado es esta estrategia de plantear que hay negocios que no son propios de la naturaleza de EPM, como en el caso de las telecomunicaciones, o que supuestamente es un negocio de tal complejidad ¿sí?, en términos de tecnología o de requerimiento de capital, que requiere ser, digamos, segregado; o por lo menos, que sea entregado al capital privado porque o si no supuestamente arriesgan el propio núcleo base, el eje digamos de EPM, como serían los servicios básicos de agua, de electricidad, etcétera” (Grupo No, Entrevista a directivo ONG sindical).

Los demás entrevistados opositores coinciden en suponer que la escisión de UNE de EPM era un paso inicial en la búsqueda de la privatización, no sólo de UNE, sino en el fondo, de EPM. Para algunos de dichos entrevistados, la única diferencia de esta privatización con otras, es que no se estaría realizando “de frente” sino “por la puerta de atrás”.

“Desde hacía mucho tiempo se venía hablando de la privatización de UNE y eso se dio desde la escisión misma, hace ya 4 administraciones se escindió UNE y todo mundo sabía para dónde íbamos... lentamente están privatizando a EPM, y lo están privatizando por la puerta de atrás. ¿De qué manera? Metiendo a EPM en una serie de negocios de APPs en las cuales EPM va con el 49%, los privados con el 51% y el que tiene el manejo de las empresas es el que tiene la mayoría, el otro pone todo el capital, corre todos los riesgos y el otro finalmente pone las condiciones. De esa manera están privatizando. Pero EPM es una empresa exitosa que, gracias a Dios, entre comillas ese gracias a Dios, los políticos no le han podido meter la mano. Pero se la están metiendo los privados, y se están quedando con ella” (Grupo No, Concejales, Entrevista 16).

La amplia variedad de significaciones atribuidas al concepto de privatización presentada en este numeral, no es ajena al álgido debate académico alrededor de dicho concepto, discutido en el capítulo 1. Dentro de ese debate, más allá de los tecnicismos respecto a, por ejemplo, el porcentaje de participación accionaria privada en una empresa estatal a partir del cual se podría o no hablar de que hay un proceso de privatización; la discusión más álgida se concentra en establecer si un actor privado puede, o no, contribuir en la búsqueda de fines públicos (Donahue, 1989). Sobre este debate volveremos más

adelante, cuando nos enfoquemos en la situación específica de la fusión. Pero antes, veremos que la reconstrucción de los antecedentes de la misma, pone en cuestión no sólo distintos significados de las palabras “fusión” o “privatización”. Otros aspectos aparentemente más objetivos, como el rendimiento financiero y social de UNE antes de la fusión, también son objeto de interpretaciones diferentes, e incluso radicalmente opuestas, por parte de los actores involucrados.

4.1.3 Percepciones sobre los resultados de UNE

Tres concejales opositores y dos promotores hicieron alusión al rendimiento financiero y social de UNE antes de la negociación de la fusión con Millicom. Como veremos, resalta la diversidad de percepciones sobre este punto, no sólo al comparar los puntos de vista entre opositores y promotores, sino incluso al considerar las visiones existentes dentro de cada uno de estos grupos –especialmente en el caso de los opositores.

En este último caso, algunos opositores destacaron la efectividad de UNE tanto en términos de cobertura como de rendimiento financiero. Respecto a la cobertura, un entrevistado señaló:

“Cuando UNE fue nuestra, pudimos entrar a muchos rincones de esta ciudad, a muchos rincones del Departamento, a escuelas, colegios, acciones comunales...”. (Grupo No, Concejales, Entrevista 11).

En la misma línea, otro entrevistado opositor destacó la alegría que generaban los informes financieros que UNE llevaba al Concejo de Medellín antes de la fusión.

“Aquí cuando traían los informes de UNE, en términos generales, decían que todo marchaba bien... Incluso vi y escuché concejales que se alegraban por el mejoramiento de UNE” (Grupo No, Concejales, Entrevista 14).

Otro de los concejales opositores planteó, en cambio, que UNE no estaba haciendo inversión social. Señaló que esa falta de inversión se debía a que la empresa no presentaba suficiente rentabilidad, pero que tal situación había sido exagerada por los promotores de la fusión, para presentar a UNE –ficticiamente- como una empresa

quebrada.

“A UNE la estaban llevando a la quiebra ficticiamente... (la empresa no) estaba haciendo inversión social porque no tenía excedentes. Y ese fue el argumento de algunos concejales para privatizar a UNE, fue toda una posición de quebrarla ficticiamente para hacerle creer a la gente que no era rentable y que tenía que hacer una alianza público-privada...” (Grupo No, Concejales, Entrevista 16).

En contraste con la visión anterior, uno de los promotores aludió a una falta de rentabilidad de UNE, que no sólo le impediría hacer inversión social, sino que incluso pondría en riesgo las utilidades de EPM.

“UNE estaba generando pérdidas, estaba absorbiendo parte de las utilidades de EPM para poder sobrevivir y eso, definitivamente, le restaba recursos al municipio de Medellín para poder hacer inversión social” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

La percepción de uno de los concejales detractores de la fusión apuntó a un elemento que permitiría comprender, en parte, la descrita pluralidad de interpretaciones alrededor del rendimiento de UNE. Este elemento es la falta de credibilidad –al menos por parte de los opositores- en los informes financieros de UNE. Si bien dichos informes son revisados por entes de control como la Contraloría General de la Nación, según el mencionado detractor, este proceso de supervisión terminaría siendo inefectivo. Lo anterior teniendo en cuenta que se basaría únicamente en el análisis de libros contables –los cuales, precisamente, podrían ser ajustados para presentar a UNE como una empresa en quiebra.

“Lo que ve la Contraloría son los libros, no se mete a investigar como debería de hacerlo” (Grupo No, Concejales, Entrevista 16).

Como ya lo he señalado, el propósito de esta investigación no es presentar una evaluación objetiva de la fusión UNE-Millicom. Sin embargo, el análisis interpretativo del papel de las virtudes de los actores involucrados directamente en la decisión de aprobar o rechazar la fusión, sí implica considerar, hasta qué punto, las entrevistas realizadas expresan credibilidad entre unos y otros actores, más allá de que existan posturas

opuestas. En otras palabras, la existencia de distintas posturas o prototipos mentales desde los cuales se interpreta la propuesta de fusión, no necesariamente tendría que traducirse en que cada grupo de actores asuma que su contraparte se justifica en mentiras malintencionadas.

En la siguiente sección continuaremos viendo cómo, aún dentro del descrito ambiente de desconfianza, pueden entrelazarse virtudes que servirían a los actores para justificar sus posiciones frente a la propuesta de fusión entre UNE y Millicom.

4.2 La fusión UNE-Millicom

Según la representación conceptual del problema de investigación expuesta en el numeral 2.2, el proceso decisorio comienza con lo que Reynolds (2006) denomina la *estructuración de información*. Una vez el individuo se ve enfrentado a una situación en la que se le demanda tomar una decisión, inicia en el cerebro una búsqueda de información. Esa búsqueda le permitirá al individuo establecer si tal situación corresponde con prototipos o esquemas mentales creados a partir de experiencias previas o si se trata de una situación que requiere crear un nuevo prototipo. En el primer caso se activará el sistema inconsciente X, mientras que en el segundo tendrá lugar el sistema consciente C.

Hemos visto también que la presente investigación no pretende un análisis objetivo experimental, el cual permitiría identificar si los entrevistados tomaron la decisión de apoyar o rechazar la fusión UNE-Millicom, basados ya fuera en el uso del sistema X o del sistema C. Más bien, se persigue una interpretación intersubjetiva de lo sucedido, la cual implica analizar el proceso a través del cual los sujetos reconstruyen los hechos. Esta reconstrucción resulta útil para la intención académica de generar conocimiento, en la medida en que, como vimos en el capítulo 2, los individuos aprenden de lo decidido, tanto cuando usan el sistema X, como cuando usan el C.

Lo anterior se debe a que, en ambos casos, se presenta un momento en el que los sujetos se preguntan hasta qué punto el *mapa* (prototipo) que dibujaron en sus mentes a

partir de la realidad observada, coincide o no con dicha realidad. El producto de este análisis resulta relevante en sentido académico y práctico, pues permite a otras personas cuestionar la precisión de sus propios mapas y, en ese sentido, ubicarse mejor en y ante el mundo social. Adicionalmente, como también se planteó en el capítulo 2, la propuesta de Cooper (2012) complementa el modelo de Reynolds (2006), al señalar que el momento inicial de estructuración de la información, está conectado con la identificación de escenarios posibles a partir del momento presente. Es decir, al mismo tiempo que los individuos describen qué está pasando, se van imaginando lo que puede pasar a futuro, según las opciones de acción que se tomen.

Siguiendo la lógica descrita, esta sección se divide en cinco partes. En primer lugar se presenta la reconstrucción de la situación en términos de lo que los entrevistados interpretaron que estaba pasando y que podía llegar a pasar, tan pronto recibieron la propuesta de fusión entre UNE y Millicom. Dentro de esta sección se destaca el papel de los intereses políticos denunciados por parte de promotores y detractores, como supuestos elementos de sesgo en la respuesta a la pregunta “¿por qué la fusión?”. En segundo lugar, se retoman los prototipos de los entrevistados, evaluando hasta qué punto permanecieron aquellos expresados en la sección anterior a propósito de situaciones previas similares a la propuesta de fusión UNE-Millicom. En tercer lugar, se hace referencia al papel que juegan las prescripciones de los sujetos de estudio, en el proceso de reestructuración de prototipos. En cuarto lugar, se presenta un análisis de las percepciones de los entrevistados alrededor de los resultados de la fusión. Y por último, se interpretan reflexiones retrospectivas y prospectivas de los entrevistados respecto a las decisiones tomadas por ellos mismos y por sus detractores.

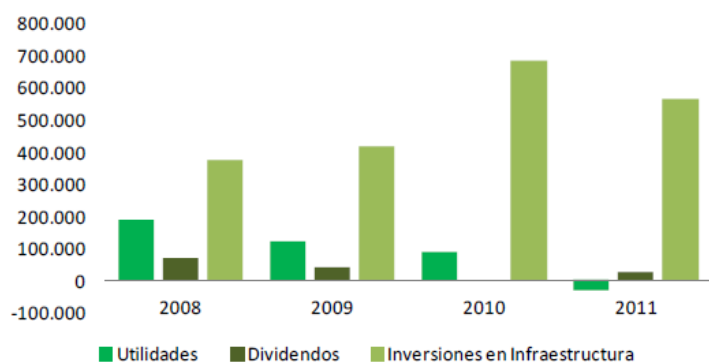
4.2.1 Reconstrucción de la situación

El primero de marzo de 2013, el entonces Alcalde de Medellín, Aníbal Gaviria Correa, junto con el ahora ex-Presidente de Empresas Públicas de Medellín (EPM), Juan Esteban Calle, presentaron ante el Concejo de Medellín, el Proyecto de Acuerdo No 106. Por medio de este proyecto, se solicitaba al Concejo autorizar “la transformación y la modificación de la composición accionaria de UNE EPM Telecomunicaciones S.A., así como la cesión a terceros de la administración, gestión u operación de su negocio”.

La exposición de motivos del proyecto de ley, presentaba una serie de argumentos legales, financieros y estratégicos, para justificar la necesidad de transformar a UNE en una empresa mixta. Dado que el objeto de esta investigación no es el análisis de los documentos oficiales generados alrededor de la fusión, sino la interpretación de los sentidos subjetivos construidos a partir de los mismos, sólo enunciaré algunos de los puntos de la exposición de motivos, a los que más se hace referencia en los segmentos de entrevista que analizo en esta sección.

Dentro de dichos motivos se encuentran, en su orden, la transformación del marco jurídico colombiano que llevaría a la eliminación de la telefonía domiciliaria como servicio público en el corto plazo; el aumento de competidores mixtos y privados desde 1994; la oferta de servicios integrados de telefonía celular, Internet y televisión por parte de competidores con mayor capital, infraestructura y posicionamiento en el mercado que UNE; el riesgo de obsolescencia de la extensa infraestructura de UNE adquirida en función del servicio de telefonía fija y, como consecuencia de lo anterior, el descenso de las utilidades y el aumento de las necesidades de inversión de UNE cubierto a través de los excedentes de EPM, como se observa en la figura 9.

Figura 9. Rendimientos vs Inversiones UNE-EPM



Cifras en millones de pesos. Fuente: Informes de gestión EPM.

Adicionalmente, el Proyecto de Acuerdo 106 presentaba los resultados de un estudio realizado por UNE, comparando “las principales empresas que tuvieran operaciones en Colombia y el tamaño o músculo financiero suficiente para crear, junto con UNE, un operador relevante en el país”. Según dicho estudio, Millicom es calificada como la

empresa más idónea para la creación de una sociedad mixta con UNE-EPM, de acuerdo con los criterios de complementariedad (sinergia), mercado, solidez financiera y cultura. Asimismo, aunque Claro aparece con niveles similares de idoneidad, su extenso tamaño impedía una eventual fusión, dada la ley anti monopolios colombiana.

Dentro de este contexto, los segmentos de entrevistas que se analizan a continuación, responden a la pregunta sobre las primeras reacciones de los sujetos de estudio ante la propuesta presentada por la Alcaldía.

Estructuración de la información: UNE, ¿una *novia quebrada*?

La presente categoría abarcó el mayor número de citas en el proceso de codificación. Estas citas corresponden a doce promotores de la fusión (todos concejales), ocho detractores (siete concejales más un directivo de una ONG sindical) y un indeciso (representante de la academia). Como se aclaró más arriba, los segmentos de entrevista codificados bajo esta categoría, responden a la pregunta por la primera reacción que recuerdan haber tenido los entrevistados, tras enterarse de la propuesta de fusión entre UNE y Millicom.

Al igual que en las categorías anteriores, en la estructuración de la información se presentan percepciones contrastantes entre promotores y detractores de la fusión. Sin embargo, un elemento común presente en ambos grupos, es la alusión a la metáfora del *matrimonio*, como recurso narrativo para representar la propuesta de fusión.

Los promotores aluden a la necesidad de *casar* a UNE con un socio estratégico como Millicom, para crear sinergias y permanecer en el mercado; mientras que los detractores plantean que, o bien UNE no necesitaba *casarse*, o bien, de haber sido así, ese *matrimonio* no necesariamente tendría que haberse dado con Millicom, y menos aún en las condiciones desiguales implicadas en la representación de UNE como una “novia quebrada”⁷.

⁷ En Colombia, la expresión *estar quebrado*, se refiere a la condición de bancarrota o inviabilidad financiera propia de una persona natural o jurídica.

¿Por qué UNE necesitaba casarse? Visión de los promotores de la fusión

La visión de los promotores coincide en buena medida con la del proyecto de ley presentado por la Alcaldía, salvo por algunas referencias adicionales a problemas internos de corrupción e ineficiencia que habrían agravado la situación de UNE, más allá de las dificultades derivadas de la competencia en el mercado de las telecomunicaciones.

Respecto a las coincidencias con el proyecto de ley, varios promotores aludieron a la ausencia de utilidades, la necesidad de altas inversiones en tecnología, la baja captación de clientes, y la futura obsolescencia de la telefonía fija, el Internet y la televisión por cable, como factores que ponían en riesgo no sólo la existencia de UNE, sino la inversión social lograda a través de los excedentes operacionales de EPM.

“Lo primero que hice fue ver el balance de EPM. En ese balance financiero anual me encontré que había un desembolso de 200 mil millones de pesos [70.000.000 USD aprox.], año a año, para que UNE tuviera posibilidades de mantenerse y supuestamente competir. Equivalía eso aproximadamente a un billón seiscientos mil millones de pesos que le había entregado EPM a UNE para que compitiera. Esa competencia, si usted la ve durante los años, no había generado un crecimiento en el número de clientes. Siempre se mantenía el mismo número de clientes, supremamente bajo frente a las otras empresas” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

“Las pérdidas que generaba UNE telecomunicaciones disminuían la utilidad total del grupo EPM. Y como parte de las utilidades del grupo EPM se transfieren al municipio para que haga inversión social, se estaba afectando esa transferencia que el grupo EPM le hacía al municipio de Medellín. Y la tendencia de UNE era a seguir dando pérdidas hasta que definitivamente esa empresa desapareciera. Afortunadamente pues se trajo al Concejo esa propuesta de fusión” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Otros promotores de la fusión, compararon el grado de captación de clientes por parte de UNE, con el de las otras dos empresas presentes en el mercado en el momento de la fusión: Claro y Movistar, ambas multinacionales financiadas con capital privado.

“Es una competencia. Y ver uno que Claro tenía cerca de 35 millones de suscriptores, Movistar 13 millones, y UNE, nuestra empresa, 2 millones y algo de suscriptores... en una competencia, se lo iban a comer, se lo iban absorber” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 10).

En la misma línea, otro de los concejales promotores planteó que la inversión necesaria para aumentar la penetración de UNE en el mercado, era demasiado alta, comparada con los resultados esperados en caso de que la empresa no se aliara con un socio estratégico como Millicom.

“UNE simplemente era una empresa que estaba tratando de competir donde no había forma de competir. O sea, para captar más clientes, UNE necesitaba 1 billón de pesos. 1 billón de pesos al año para poder captar aproximadamente entre 3-4% más de clientes. Entonces mantener a UNE pública, pública, pública 100%, era imposible” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

“Se requería más o menos un billón de pesos anuales para incrementar... más o menos un millón doscientos mil clientes. Cuando estamos hablando que Claro y Movistar tenían de 13 a 30 millones de clientes. O sea, nosotros ni con el capital necesario íbamos a poder llegar al ritmo, mientras que se hablaba de que con la fusión fácilmente podíamos llegar a entre 6-8 millones de clientes automáticamente” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Junto a las anteriores proyecciones, los promotores de la fusión también preveían la futura obsolescencia de servicios en los que, hasta entonces, UNE había concentrado sus fortalezas de infraestructura.

“UNE eran 3 cables, el cable que va al teléfono, el cable que va al televisor y el cable que va al internet. El cable que va al teléfono, con graves incidencias futuras. Porque a nosotros nos va a tocar explicarle a nuestros hijos y a nuestros nietos, que hablábamos por un aparato que iba pegado a una pared, y no nos van a creer, y lo vamos a mostrar como pinza papel. Ese cable tiende a desaparecer. El segundo, el cable del internet, vamos para Wifi público y universal. Corre un grave peligro y

también tiende a desaparecer. Y si nosotros nos quedamos solamente con un cable, que es el que va al televisor, hay alternativas en el mercado mucho más fuertes, mucho más llamativas, lo que enrutaría a la clientela hacia allá” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

Junto a las interpretaciones de la situación de UNE, varios promotores de la fusión también aludieron a un criterio pragmático que aplicaban cuando se preguntaban por el futuro de la empresa en el escenario de su fusión con Millicom. Más que plantearse si era correcto o no que UNE perdiera su carácter 100% estatal, los promotores analizaban cómo piensa un ciudadano cualquiera a la hora de elegir a qué empresa comprarle el servicio de telecomunicaciones.

“Yo no sé si tú vives en alguna urbanización, pero ahora cuando ya se mete aquí Claro de frente, uno veía que llegaban a las urbanizaciones, ponían una carpita ahí ofreciendo planes igual o mejores que los de UNE, a mitad de precio. Entonces la gente ahí no piensa: «no, es que es mi empresa, es de los antioqueños». No. La gente cuando le dicen «aquí le vamos a cobrar la mitad», ¡pum! Se pasan de una. Entonces era obvio, se necesita ser uno muy ingenuo para no darse cuenta que había que, primero, escindir a comunicaciones de EPM, y segundo, con el tiempo, buscarse un socio para poder competir. Lo que tampoco aseguraba el éxito, pero por lo menos permitía que la empresa se pudiera defender, porque como estaba, ya en este momento hoy ya UNE no existiría, estaría solamente quebrado y subsidiado por EPM, dañando el presupuesto municipal. Eso es muy sencillo... aquí lo que nosotros veíamos era que a UNE solita la mataban los otros con competencia, y que tenía que incrementar clientes para poder competir, y la fusión era lo ideal” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 5).

“Le preguntaba yo a los sindicatos: «bueno, vamos a hacer un ejercicio. Ustedes reclaman de que no se privatice UNE telecomunicaciones, que no haya un socio estratégico»... Entonces la pregunta era «¿Cuáles de ustedes están en el paquete de Claro?». El 90-95% estaba en Claro y el 5% en UNE. «Entonces cómo pueden ustedes exigirme que no privatice, cuando ustedes ni siquiera son usuarios de la empresa». ¿Y por qué no están con UNE? –les preguntaba yo. «Ah, por los costos, es que en UNE nos vale 210 mil pesos y en Claro nos cobran 120 mil. La economía

familiar. Ah bueno, ¿entonces para ustedes sí existe la economía familiar, pero para nosotros, para una decisión de alto calibre, de alto nivel empresarial, ese argumento no puede servir?». Y muchos se quedaron callados ante esa situación. Uno criticar algo pero no aportar para la solución, por lo menos, «bueno, no vamos a dejar entrar a Claro, vamos a meternos pues a ayudarle a UNE telecomunicaciones». Pero la gente busca, vuelvo e insisto, es la economía familiar” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

La mayoría de promotores entrevistados coincidieron en señalar argumentos como los descritos, relacionados con la competencia en el mercado, para sustentar la necesidad de la fusión de UNE con Millicom. No obstante, otros pocos promotores también aludieron a lo que denominaron un problema de burocratización y corrupción en UNE. Ambos factores habrían influido en los rendimientos financieros negativos de la empresa, exponiéndola, en el mejor de los casos, a la necesidad de la fusión con Millicom.

“Yo tomo la decisión cuando veo los informes de la Contraloría de Medellín, donde hay unas investigaciones ya por corrupción evidente, la alta burocratización y las investigaciones laborales que han llevado a que varios funcionarios los hubieran detenido casi por corrupción, por el despilfarro... una empresa que tenía cerca de 30 vicepresidentes, es insostenible, con salarios que iban desde los 15 Millones de pesos hasta los 60 Millones de pesos (5.000 a 20.0000 USD aprox., cuando el Salario Mínimo Vigente colombiano en 2013 estaba en 200 USD aprox.), ganaban 5 veces más que el Alcalde de la ciudad de Medellín y dos veces más que el mismo gerente de Empresas Públicas, que es el al fin y al cabo la matriz de esa filial... Todo eso llevó a los resultados que muestra la Controlaría, una pérdida de valor en el mercado” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

A diferencia de los promotores de la fusión referidos más atrás, el concejal promotor citado en el párrafo anterior, no justificó su inclinación inicial a apoyar la fusión, basado en suponer que UNE requería un socio estratégico para aumentar su captación de clientes. En cambio, este concejal señaló la insostenibilidad que presentaría la empresa, en caso de haber continuado manejando nóminas desmedidas en beneficio de intereses particulares.

Tanto en el caso de los promotores que enfatizaron en los problemas de penetración de

mercado de UNE, como en el del promotor que destacó prácticas ineficientes dentro de la empresa, puede percibirse la expresión de las virtudes públicas. Esto en el sentido en que los entrevistados manifestaron haber deliberado en función de un fin *justo*, en términos de propender por los derechos de los ciudadanos. Sólo que, a diferencia de los detractores, los promotores hicieron énfasis en aquellos derechos que –según ellos– habrían dejado de protegerse, si la inversión social lograda mediante las ganancias de EPM, hubiera terminado invirtiéndose en mantener viva a una empresa que percibían condenada a la quiebra –tanto por su baja cuota en el mercado, como por sus altos niveles de burocratización.

No obstante, el análisis ético propio del horizonte aristotélico de comprensión de la sabiduría práctica, implica reconocer que esta última sólo puede emitir juicios contingentes (Aubenque, 1999). Esto es, juicios que no constituyen una verdad factual única (como la que se persigue, por ejemplo, en las ciencias empíricas positivistas), sino una interpretación posible de la opción “correcta”, dada una situación particular.

Bajo la misma lógica se comprende que, en el caso de la mayoría de detractores de la fusión, aunque se haya coincidido con los promotores en reconocer problemas de UNE como la falta de una mayor cuota de mercado o la burocratización interna, al mismo tiempo se haya considerado que la única salida a esos problemas no era, necesariamente, la búsqueda de un aliado extranjero privado, sino, por ejemplo, una reingeniería organizacional interna. O también, como veremos en la siguiente sección, se presentó el caso de otros detractores que coincidieron con los promotores en cuanto a considerar necesaria una fusión, pero, aún así, expresaron sospechas respecto al hecho de que el candidato escogido para realizar esa fusión hubiera sido Millicom, y de que las condiciones en las que la Alcaldía propuso hacer la fusión fueran desiguales.

¿Para qué la fusión? ¿Por qué con Millicom? ¿Por qué así? La oposición al matrimonio

La oposición a la fusión UNE-Millicom fue justificada por los sujetos de estudio bajo tres marcos diferentes: el desacuerdo con la necesidad de un *matrimonio*, el cuestionamiento del socio elegido por la Alcaldía, y la inconformidad con las condiciones en las cuales se planteó la fusión. En estos tres puntos aparecieron algunas coincidencias en la manera como detractores y promotores interpretaron la situación presente y los escenarios

futuros de UNE.

Entre los detractores que expresaron desacuerdo con la necesidad de un *matrimonio*, apareció, de nuevo, una duda alrededor de los informes financieros que mostraban a UNE como una empresa *quebrada*.

“La administración estaba mintiendo en que UNE estaba quebrada. Al Concejo le pasaron unas pérdidas por 240 mil millones de pesos aproximadamente, cuando realmente lo que hicieron fue unas depreciaciones aceleradas, pasaron depreciaciones de 25 años a 5 años y las de 5 años las pasaron a 1 año. Claro, la empresa quedó en negativo... UNE es una empresa que en el momento que se estaban haciendo los debates en el Concejo para la privatización, tenía ventas operacionales por 1.8 billones de pesos al año, con utilidades aproximadas del medio billón de pesos. Se estaba dando el gusto –digámoslo así de esa manera- de comprar otras cableras en todo el país... Luego nos dicen que UNE iba a ganar 1 billón de pesos en infraestructura pasiva que tenía Millicom, por medio de TIGO [la marca comercial con la que Millicom ya estaba ofreciendo servicios de telecomunicaciones en Colombia]. Nos dicen que UNE se tomaría el mercado de la telefonía fija, del internet, de la televisión, de banda ancha, de todas estas cosas, teniendo un socio. Pero realmente yo demostré que lo del billón de pesos de infraestructura pasiva eran mentiras. Porque TIGO había hecho un negocio con una empresa que se llama American Tower, y le vendió toda la infraestructura pasiva, que le pertenecía al municipio de Medellín, que le pertenecía a Bogotá y que le pertenecía a Millicom. Pero vendió toda la infraestructura pasiva, eso era mentiras, ahí no había ningún negocio que fuera a fortalecer toda esa infraestructura... Entonces, cada aspecto que la administración demostraba, que le presentaba al Concejo, nosotros demostrábamos que era mentiras. Más sin embargo, nunca entendieron los otros concejales que lo que nos estaban diciendo eran mentiras” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

En el segmento citado, el entrevistado ve el diagnóstico de UNE –presentado por EPM- como una mentira. Es decir que, antes de analizar si era correcto o no realizar la fusión, algunos detractores cuestionaban la credibilidad de la descripción de la situación en la que se basaban los promotores de la fusión. Curiosamente, del lado de los promotores, un concejal señaló estar de acuerdo con que, en realidad, UNE no estaría tan mal como

parecía estarlo, a juzgar por los informes financieros de EPM. No obstante, según él, las depreciaciones realizadas por EPM al momento de presentar la propuesta de fusión, serían un acto de honestidad. Para él, antes de vender la empresa, era correcto reconocer la desvalorización de la misma –generada por carteras vencidas.

“Vea. Yo estoy de acuerdo, con los que dicen que UNE no estaba mal financieramente. UNE hizo unas depreciaciones... que permitían entender que había unas carteras ya incobrables de más de 4 años. En el espacio tributario, lo que obliga es que esas carteras que ya no se pueden cobrar, hay que sacarlas, entonces hay que depreciar algunas, digamos redes, infraestructuras que permitan poner en valor real, previo a un negocio como estos, para saber cuánto vale la empresa, porque uno no puede vender una empresa inflada” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

Otro frente de entrevistados en desacuerdo con la necesidad de un *matrimonio*, señaló que, si efectivamente existía un rendimiento negativo de UNE, la solución no consistía en buscar una sociedad con el sector privado, sino en resolver problemas internos de la empresa, mediante una reingeniería organizacional.

“UNE se convirtió, lamentablemente, en un foco de corrupción, se convirtió en un ente burocrático. Pero si se hubiese tenido la decencia, como se ha tenido durante mucho tiempo en otras instituciones de Medellín, creería yo que UNE telecomunicaciones en ningún momento se hubiese pensado ni siquiera fusionar... si yo fuera el Alcalde, hubiera dejado a UNE 100% público. Lo que hubiera hecho sería una reingeniería en la empresa, en la planta de cargos sensibles a la compañía. Le habría hecho una inyección de capital y había apostado por la tecnología que teníamos, porque nosotros éramos los únicos que teníamos 4GLTE en ese momento... Si estuviera en mis manos, te digo que eso se soluciona muy fácil, gente idónea en los cargos idóneos. Punto. Así se solucionaba el problema de UNE telecomunicaciones” (Grupo No, Concejales, Entrevista 8).

Vemos en la cita anterior una oposición a la propuesta de fusión, ya no basada en sospechas sobre la veracidad del estado financiero de UNE, sino en la forma como se visualizaron los futuros escenarios posibles de la empresa. En este punto concordó un representante de una ONG sindical, quien consideró que EPM tenía la capacidad

financiera para seguir apalancando a UNE, sin necesidad de un socio privado.

“Yo me inclinaba al no. Digamos que yo no estoy convencido de que EPM no tenga la suficiente capacidad para hacerse a la tecnología necesaria, de tal forma que haga ese negocio técnicamente viable. Yo creo que es una empresa de tal magnitud, que ha logrado patentar grandes negocios de América Latina, que tiene tal solvencia, tal capacidad financiera, que yo no creo que esté por fuera de esa posibilidad” (Grupo No, Entrevista a directivo ONG sindical).

Otro grupo de entrevistados manifestaron su oposición a la propuesta de fusión, ya no sólo teniendo en cuenta el estado real de UNE o la estrategia gerencial más apropiada para enfrentarlo, sino la sospecha generada por una propuesta que llegó al Concejo como *burro amarrado*.

“Al iniciar encontramos una cantidad de motivos para votar negativo, y uno de ellos era un negocio que venía amarrado, venía amarrado a alguien ¿sí? O sea, cogen a UNE telecomunicaciones en una licitación, se vende el 50% de UNE telecomunicaciones. ¿Quiénes son los proponentes? Entonces uno dice «bueno, se van a inscribir Millicom, el uno, el otro, el otro», ¿cierto? Pero entonces venía amarrada a una empresa que se llama Millicom, que nos pareció eso muy sospechoso, muy sospechoso” (Grupo No, Concejales, Entrevista 9).

“Una de las situaciones o de las preocupaciones supuestamente de los directivos de UNE y del municipio de Medellín, era que era una empresa que no era rentable, que era una empresa que estaba quebrada, que era una empresa que necesitaba un socio, que era una empresa que, para poder seguir creciendo en el mercado, necesitaba estar con alguien. Pero ese alguien era Millicom, no había la posibilidad de que fuera otra empresa totalmente diferente que Millicom. Esa era otra de las preguntas que nosotros nos hacíamos, ¿por qué ese burro amarrado? ¿Por qué ese matrimonio?” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

El *matrimonio amarrado* que para varios detractores era motivo de sospecha, fue interpretado por algunos promotores como motivo de resignación. Para explicar esta última percepción, dos promotores aludieron al sentimiento que expresa un padre cuando

a su hija sólo la persigue un pretendiente, o cuando uno de los pocos pretendientes disponibles, la quiere más que los demás.

“-David: ¿usted cree que habría otro candidato, diferente a Millicom, con el cual las cosas estarían avanzando más rápido o mejor?

-Entrevista 1: Mire... [Silencio]. Yo hubiese querido que mi hija mayor se casara con otro hombre. Pero le llegó fue ese, le llegó fue ese...” (Risas) (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

“Seamos realistas. Uno casa a la hija de uno con el que más la quiere hermano... pues... Porque es que viejo, esto es un negocio de banca internacional, o sea, este negocio se supo en todo el mundo. Eso no se hizo ahí entre el Alcalde y el gerente de EPM, bajo cuerda. De esto se enteró toda Colombia, toda Latinoamérica y todo el mundo. Porque es que esto es un tema de banca internacional. A ver pues, a ver la fila de proponentes y de interesados. Eso hay que verlo también. O sea, Millicom manifestó su interés y entre los muy los pocos que manifestaron interés, realmente fue la empresa que cumplía con todas las características y las cualidades para que se casara con la hija de uno. Uno la casa con el que más la quiere, eso es así, por eso le digo” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

Otro concejal promotor de la fusión complementó las anteriores citas, señalando que él y otros colegas solicitaron formalmente a EPM incluir oferentes adicionales a Millicom. En sus propias palabras, los promotores “no estaban casados con Millicom”, pero al final esta empresa habría sido, según EPM, la única interesada en fusionarse con UNE.

“Nosotros enviamos una carta a EPM y dijimos que lo ideal era que hubieran varias oferentes. Es que nosotros no estábamos casados con Millicom. Y nosotros no decidimos que era Millicom. Nosotros damos es una autorización... mandamos una carta, porque en el Concejo decían «que se presenten otros». Y pues claro, que se presenten otros, y que esto se lo presenten a varios para que sea el mejor, la mejor propuesta. Y resulta que no se presentó nadie. Eso fue lo que informó EPM y nos informó públicamente a nosotros como ponentes, y no conocimos nunca una propuesta de otro” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Ante el panorama de un único pretendiente interesado en UNE, diversas razones fueron esgrimidas por algunos detractores para oponerse a este *matrimonio*. Una de ellas era que, como se señaló más atrás, según varios concejales, Millicom realmente no tenía la infraestructura pasiva declarada por EPM. Otra razón era que, como se expresa en un video de YouTube⁸ -referido en una de las entrevistas a concejales opositores-, Millicom tendría antecedentes de corrupción e incumplimiento en la distribución de utilidades en varios países de Centroamérica y África.

Respecto a los supuestos antecedentes negativos de Millicom, un concejal promotor puso en duda su veracidad, y resaltó la ausencia de procesos judiciales realizados a Millicom a lo largo de su operación como socio de otros negocios con la Alcaldía de Medellín.

“No conozco las valoraciones y no sé qué tan serias sean. Lo que yo tengo claro es que TIGO-Millicom es una empresa prestante, que es líder en algunos países de Latinoamérica, Suramérica y Centro América, que es una empresa Europea, sobre la cual se ha especulado mucho, y mucho más ahora. Además hay que ser claro, creo que es una empresa confiable, es una empresa buena, que puede tener sus lunares, como todas las empresa en el mundo, porque para que una empresa sea perfecta tiene que bajar el mismísimo Dios y gerenciarla. Para que sea la empresa que todo el mundo quiere que sea... o sea, aquí no hay perfección, estamos en el mundo, éste, el mundo de los humanos. Pero vuelvo y te digo, dentro de las situaciones que puede tener Millicom, no sé cuáles serán ni qué valoraciones existan, sé que es una empresa seria” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

Otro promotor de la fusión también destacó como positivos los antecedentes de Millicom, vistos desde el punto de vista de los informes de EPM sobre negocios anteriores realizados entre ambas empresas. Sin embargo, el entrevistado reiteró que, en cualquiera de los casos, Millicom fue la única opción que presentó EPM.

“EPM dice que para ellos el antecedente de trabajo de Millicom como socios ha sido muy positivo. Pero en resumidas cuentas, fueron los únicos que se presentaron. No

⁸ “La verdad sobre la fusión de UNE – Millicom”, <https://www.youtube.com/watch?v=Epy6iitoeaU>

había nadie más” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Pero más allá del cuestionamiento a la elección de Millicom como socio para realizar la fusión, un último grupo de opositores criticaron la forma –a su juicio desigual- bajo la cual la Alcaldía y EPM propusieron el “matrimonio” UNE-Millicom.

El primer elemento de la propuesta de fusión que algunos detractores consideraron injusto, fue la relación entre constitución accionaria y control estratégico de la empresa fusionada. Según dichos detractores, la propuesta inicial de la Alcaldía planteaba que Millicom y el Municipio de Medellín fueran propietarios del 50% de las acciones cada uno, pero que Millicom tuviera la potestad de designar la Presidencia y la Vicepresidencia financiera de la compañía –cargos decisivos para la toma de decisiones estratégicas.

“Nos entregan el proyecto de acuerdo 106 para empezar a analizarlo, y bueno, nosotros no tomamos la decisión inmediatamente. Cuando empezamos a estudiar el acuerdo, nos dimos cuenta de muchos problemas que le iba acarrear esto a la empresa y a la ciudad. Porque estábamos vendiendo el 50% de la empresa, y estábamos entregando la autonomía a ellos. Ya UNE telecomunicaciones no iba a ser UNE, iba a ser Millicom” (Grupo No, Concejales, Entrevista 9).

Un segundo elemento de la propuesta de fusión, interpretado como desigual por algunos detractores, fue la ausencia de una subasta pública de UNE. Ésta habría sido un mecanismo garante de una mayor valoración de UNE, según el mercado y no en función de la depreciación ficticia de la misma. Al respecto, un representante de la academia aludió a la venta de una empresa estatal bogotana en la década de 1990, bajo el Gobierno de Antanas Mockus. En ese caso, se realizó una subasta pública con “sobres cerrados”, procurando el anonimato de los oferentes en función de mayor transparencia y beneficio para las arcas públicas.

“Todavía me acuerdo de esa noticia, en el periódico El Tiempo, cuando los sobres cerrados, que cuál era la mejor oferta y que –dice pues la crónica, no sé, vos sabes cómo son los periodistas-, pero que lágrimas y abrazos y no sé qué. Entonces por el 48% de la empresa, 2177,5 millones de dólares, ¡uf! Yo creo que no me equivoqué en esa cifra por todo lo que me impactó a mí esa noticia. Una empresa, ¡ójigase bien!, que

estaba generando pérdidas, eso fue por allá promediando el segundo semestre y que no tenía para final de año primas y las cargas pues laborales de final de año en una empresa, la Empresa de Energía Eléctrica (EEE) de Bogotá, generando pérdidas... entonces yo digo, bueno hombre, privatizaron dirá el Polo, dirá, con todo respeto, el Senador Robledo, o dirá no sé quién, Aurelio Suárez. Pero lo que no pueden decir es que hayan regalado la empresa, o sea, la vendieron, pero supremamente bien. ¿Cómo así que entonces más de 2000 millones de dólares?, o es que acaso son bobos. Pues yo no sé si tiburones y peces acostumbrados a las aguas internacionales lo serán. No, porque ellos estaban vislumbrando un mercado... supongamos que esto hay que venderlo porque no hay alternativa, ¿pero lo vamos a regalar? ¿Al primero que aparezca?” (Grupo Indecisos, entrevista a representante de la academia).

Retomando la metáfora del matrimonio, el anterior entrevistado condensó su punto de vista en la siguiente frase:

“puede haber matrimonio, pero bien casados, pero vamos a casarlos bien” (Grupo Indecisos, entrevista a representante de la academia).

Como se ha observado, la metáfora del matrimonio es transversal en las referencias codificadas dentro del momento de estructuración de la información analizada en esta sección. En el contexto de la interpretación cualitativa, el uso de metáforas demanda el examen del sustrato cultural dentro del cual ellas cobran sentido (A. Coffey & Atkinson, 2003). Bajo esta perspectiva, vimos en el capítulo 2 que el género emerge como una categoría analítica subyacente al lenguaje usado por detractores, promotores y actores indecisos frente a la fusión UNE-Millicom.

Bajo la perspectiva de género, puede decirse que UNE aparece representada como una hija a la cual se le busca marido. Independiente de que los entrevistados estén o no de acuerdo con *la búsqueda de marido*, con *el marido propuesto*, o con *los términos en los cuales se plantea el matrimonio*, la mujer (UNE) simbolizaría un actor pasivo, alguien que se supone está a la espera de que un hombre la busque para casarse con ella. En contraste, se representan dos actores activos: un padre (Alcaldía) y un novio (Millicom). El padre se representa como un actor que, más que atraer al “mejor partido” para su hija, pretende retener al único pretendiente que parece estar interesado en una “novia

quebrada”.

Así, la metáfora del matrimonio no sólo establece diferencias, sino que también jerarquiza las relaciones entre UNE y Millicom, y por extensión, entre sus países de procedencia. Aparece la empresa colombiana UNE como una novia del “Tercer mundo”, poco atractiva, afortunada de atraer el interés de un extranjero boyante del “Primer mundo” (Millicom), independiente de los rumores respecto a comportamientos inapropiados de éste en relaciones anteriores en otros países. Y para completar el cuadro sexista, la propuesta de matrimonio se presenta con la condición de que el hombre (Millicom) lleve las riendas del hogar, es decir, de que esté a cargo del direccionamiento estratégico de la nueva organización.

La imagen del matrimonio UNE-Millicom, permite retomar el papel de las virtudes públicas en las interpretaciones de los sujetos de estudio respecto a la fusión. Así, la sabiduría práctica y la justicia, aparecen en la reconstrucción que los detractores hacen respecto al contexto de la fusión. Al igual que los promotores, los detractores manifestaron haber deliberado en función de un bien justo: la protección de los derechos de los ciudadanos. Sólo que, en el caso de los detractores, el ejercicio de la circunspección propia de la sabiduría práctica, definida como la habilidad de prestar atención a las características propias de una circunstancia particular, los llevó a considerar que la fusión en general, y con Millicom en particular, no era indispensable para proteger los derechos de los ciudadanos.

La anterior conclusión de los detractores se deriva, en primer lugar, de suponer que los altos niveles de burocratización de UNE –también reconocidos por los promotores– habrían podido enfrentarse mediante una reingeniería organizacional. En segundo lugar, de considerar, o bien que, una vez solucionados los problemas gerenciales internos de UNE, ésta habría podido mantenerse en el mercado, ya fuera sola o, eventualmente, aliada –en mejores condiciones– con otra empresa que se hubiera ganado el derecho a asociarse con el Estado, a través de una fuerte subasta pública.

Los aspectos anteriores se enmarcan en una deliberación de tipo estratégico, sobre la cual volveré en el numeral 4.2.4, referido a las percepciones de los entrevistados respecto a los resultados de la fusión. Pero por el momento, cabe resaltar la dimensión

moral presente en el hecho de que los detractores no sólo diferían de la concepción estratégica de los promotores, sino que además consideraban que estos últimos, así como la administración municipal, mentían cuando decían que UNE se encontraba en estado de quiebra.

Dicha dimensión moral permite enmarcar la discusión sobre el papel de la sabiduría práctica y la justicia en las interpretaciones alrededor de la fusión, en el marco aristotélico de la construcción de confianza (Guillén et al., 2011). Como vimos en el capítulo 2, bajo este marco aristotélico, se asume que se confía en quien demuestra capacidades técnicas (habilidad o *saber hacer*), buenas intenciones (benevolencia o *querer hacer bien*) y hábitos éticos (integridad o *hacer bien*). De lo contrario, existe demasiado riesgo de que la confianza depositada conlleve a un abuso por parte de la persona (o en este caso la organización) en quien se confía, en el sentido de aprovecharse de la vulnerabilidad expuesta por quien confía.

Así, en el marco de la metáfora del matrimonio, parte de los detractores dudaban, en primer lugar, de si las intenciones (benevolencia) de quienes proponían la fusión, realmente se orientaban al bien público o si, de acuerdo con la cultura política colombiana (históricamente contraria a la integridad), existía un interés particular detrás de la búsqueda del matrimonio. Y, en segundo lugar, se dudaba de que el *novio* propuesto fuera a ser justo en la distribución de los excedentes de operación teniendo en cuenta que, según algunos detractores, Millicom no habría sido un *esposo* ejemplar en cuanto a esa distribución en otras latitudes (falta de integridad o de hábitos éticos); y, además, la Alcaldía estaba proponiendo que las decisiones estratégicas (la vulnerabilidad misma de la empresa) quedara, precisamente, en manos del *novio*.

¿Pero por qué donde unos actores veían un *mal matrimonio*, otros, en cambio percibían una oportunidad irrepetible? Veremos a continuación que actores de uno y otro bando aludieron a los intereses de sus contrapartes, como trasfondo político de sus respectivas posturas.

Intereses: entre el *favor del poder* y los *votos de incautos*

Siete promotores (todos concejales) y seis detractores (cinco concejales y un

representante de la sociedad civil) hicieron referencia a los intereses que habrían influido en la forma como cada contraparte interpretó la propuesta de fusión UNE-Millicom. De modo general, dichas referencias se debaten entre la acusación por parte de los detractores a los promotores, de haber apoyado la fusión para “ganarse el favor del poder”; y por parte de los promotores a los detractores, de haber rechazado la fusión para “ganarse votos de incautos”.

“Ganarse el favor del poder”: el punto de vista de los detractores

Retomando el uso de metáforas, uno de los opositores de la fusión planteó que los concejales que la promovieron, obraron como “secretarios de despacho” de la Alcaldía. Esto en el sentido de encontrarse alineados con los intereses de la administración municipal, motivados por intereses “burocráticos”, es decir, por esperar la entrega de cargos a miembros de sus respectivos movimientos políticos, como contrapartida por el apoyo a la fusión.

“Usted puede tomar dos decisiones cuando es concejal: regalarse a un gobierno y convertirse en un secretario de despacho más, sentado en una curul... o ser un concejal que hace control político y le importan un bledo los contratos, los puestos... yo no tengo absolutamente nada, ni me interesa. Y han intentado negociar conmigo, pero ellos saben que conmigo no se negocia, a mí no me interesan esas vanidades, esas banalidades, esa güevonadas. Eso hermano no hace sino estropear el trabajo que uno hace como concejal, entonces es muy difícil, ellos no tienen cómo callarme a mí” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

“Estas corporaciones siguen siendo muy frágiles y muy permeables a los ejecutivos, a los alcaldes. Muchos concejales han perdido, por un afán burocrático, su esencia de control político. Muchos concejales no entienden ni siquiera las argumentaciones, o poco les importan, y por eso votan de una manera a veces, digamos, en contra de los intereses de la comunidad” (Grupo No, Concejales, Entrevista 17).

Respecto a los intereses contrarios a los de la comunidad, varios detractores hablaron de comisiones recibidas por actores privados aliados a la Alcaldía, así como de posibles *dádivas económicas* para los concejales y sus movimientos.

“Quizás a muchos lo que los llevó a tomar la decisión fue el acomodarse a esos beneficios que les traería eso. El primer beneficio es estar de lado de los impulsores de la fusión, era ganarse el favor del poder, mantener puestos o conservar puestos, conservar secretarías o puestos de las secretarías en unos casos, o en otros casos inclusive, y nada descartable, la posibilidad de dádivas económicas o después burocráticas en el caso de Millicom, ya internamente” (Grupo No, Entrevista a directivo ONG sindical).

“Aquí necesitaban hacer un negocio, que la pregunta que uno se hace todos los días es ¿cuál fue la comisión?” (Grupo No, Concejales, Entrevista 17).

Más que pruebas de posible corrupción, segmentos como los anteriores expresan un manto de duda sobre las transacciones que estarían en el trasfondo de la fusión. En esta misma línea apuntaron los siguientes segmentos:

“Yo creo que faltó por parte de los compañeros concejales mayor defensa de lo público, indiscutiblemente, y se dejaron manejar, ya la verdad si tú me preguntas «¿de quién? ¿Por qué?», yo no tengo pruebas. Dicen que hubo puestos de por medio, que hubo preventas. A mí no me consta” (Grupo No, Concejales, Entrevista 11).

Un detractor reforzó el manto de duda e, incluso, me interpeló a investigar más por mi propia cuenta al respecto:

“Vaya averigüe, vaya averigüe cuál fue la comisión de los supuestos comisionistas, qué hicieron, a ver, a ojos bizcos, cuánta plata se ganaron y realmente esa plata para quién fue. Entonces, eso es un negocio muy enredado” (Grupo No, Concejales, Entrevista 16).

De nuevo, aparece el elemento indagador de la sabiduría práctica, pero no en el horizonte ideal –bajo la perspectiva aristotélica- de construcción de confianza, sino, en un horizonte contrario, caracterizado por las sombras de la duda y la sospecha. Estas mismas permanecerán en la otra cara de la moneda: las miradas de los promotores respecto a las intenciones de los detractores.

Ganarse votos de incautos: el punto de vista de los promotores

Varios de los promotores de la fusión plantearon que sus detractores no tenían una línea de argumentación coherente con su propia trayectoria política. Muestra de ello sería que mientras que en el pasado algunos de ellos estuvieron de acuerdo con escindir a UNE de EPM, en el momento de la propuesta de fusión con Millicom, en cambio, manifestaron desacuerdo. Para uno de los concejales promotores, detrás de esta inconsistencia habría una estrategia populista de búsqueda de los votos, con el fin de hacerse reelegir como concejales en las próximas contiendas electorales:

“A uno lo que le sorprende es que concejales que habían votado positivo a la escisión de UNE, ahora por populismo, y por ganarse ahí unos votos de incautos que no entienden lo que es la economía del mercado de las telecomunicaciones –porque el pueblo, la gente no entiende eso-, entonces simplemente para cautivar incautos y hacerse allá a algún nicho electoral, se voltean muy fácil. El populismo es una cosa muy, muy simpática” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 5).

Otros promotores fueron más allá, planteando que algunos detractores pudieron haber financiado la presencia de ciudadanos para que protestaran durante los debates de la fusión.

“En Medellín ve uno el mismo grupo oponiéndose a muchas cosas, y son los mismos ¿cierto? Inclusive muchos que aspiran al próximo Concejo, ¿cierto? Entonces, que uno viera representados ahí en las barras a empresarios, pues como realmente la representación de Medellín ¿cierto? Pero ahí uno veía el mismo grupo. Inclusive hubo muchos cuestionamientos de que algunos concejales financiaron la llegada de ellos, para que se quedaran todo el día, les pagaban” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

“Este escenario fue especial, porque se tejió con base en la mentira. Y se tejió como estrategia política ¿sí? Entonces aquí llenaron el auditorio del Concejo, les pagaban a muchas de las personas que venían, les pagaban plata para que estuvieran, insultaran; les entregaban sánduches y gaseosas para mantenerlos todo el día” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

Según varios promotores, mientras que la oposición a la fusión contribuía a atraer votos del electorado para futuras elecciones, el apoyo a la fusión iba ligado al costo político de “quemarse” en próximas elecciones, es decir, de perder votos necesarios durante campañas posteriores.

“Aquí fueron muy agresivos los debates... a mí me decían: usted se quemó. Vamos a ver ¿cierto?...” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

“La presión que ejercía la gente, me decían «hombre, no van a volver a votar por usted». Eso está muy a su discusión. Es que yo no estoy bobiando, yo estoy buscando es eficiencia” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

“Cuando me nombran ponente pues yo dije ¡jueputa!, yo no voy a aceptar este chicharrón (risas)... yo no me voy a meter a esto, porque esto tiene un costo político...” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

Además de defender su posición aludiendo al costo político que implicaba, un promotor controvirtió la supuesta presencia de intereses burocráticos detrás de la misma.

“Aquí algunos compañeros del mismo Concejo quieren desfigurar algunas decisiones y ponerlas en entre dicho. Que recibimos no sé cuánta plata, que nos pagaron con los puestos, que nos dieron... Aquí no dieron nada, aquí solamente pensamos que esa empresa de telecomunicaciones tenía que seguir siendo nuestra, así fuera una parte, y tendría que ser competitiva, competitiva a nivel municipal, departamental, nacional e internacional” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 10).

Una defensa más tímida se presentó en relación con el papel de los comisionistas que intervinieron en el proceso de la fusión. Respecto a este tema, uno de los promotores planteó que sólo conocía aspectos técnicos generales relacionados con el mismo.

“-David Díez: Y la figura de los comisionistas, que todavía no tengo clara qué es, que es más una duda mía, esa de dónde sale, o sea, ¿quiénes eran los que, según entiendo, salían a ofertar a UNE?”

Entrevistado #18: eso se hace con base en el estudio de valoración, con qué empresas se tienen sinergias, y se hacen contactos directos con ellos, hasta donde entiendo, es la información que tengo” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

Hasta aquí hemos presentado elementos centrales en la reconstrucción del momento de estructuración de la información por parte de los concejales, una vez recibieron de la Alcaldía la propuesta de fusión UNE-Millicom. Junto a estos elementos, ha emergido la presencia permanente de la sospecha entre promotores y detractores de la fusión. Esta sospecha se encuentra asociada a la adjudicación de intereses contrarios al bien público, por parte de ambos tipos de actores. Lo cual permite entrever una dimensión ética de la fusión que trasciende preguntas técnicas como ¿cuál era la situación de UNE?, para llegar a cuestiones de corte moral como ¿mienten los promotores de la fusión respecto a la situación de UNE? ¿Se encuentran motivados por intereses burocráticos? ¿Se aprovechan los detractores de la polémica alrededor de la fusión para atraer votos de un electorado desinformado? Más adelante volveré al análisis de estos interrogantes. Pero antes, es necesario considerar los prototipos o esquemas mentales que se traslucen en las entrevistas, una vez se indaga por el momento en que ya se había definido una posición clara ante la propuesta de fusión UNE-Millicom.

4.2.2 Reestructuración de prototipos

Como lo señalé más atrás, en este apartado analizo el proceso de reestructuración de prototipos por parte de los sujetos de estudio ante la propuesta de fusión UNE-Millicom. Con ese propósito, examino hasta qué punto los prototipos extraídos del momento analítico previo a la fusión, permanecieron una vez los sujetos definieron su postura definitiva frente a la misma. De acuerdo con esta lógica, esta sección se divide en los mismos tres prototipos discutidos en el numeral 4.1.2: “Blindaje” de EPM como modelo único, APP/empresas mixtas y privatización.

Blindaje de EPM como modelo único

La referencia a la intención de proteger o *blindar* a EPM para que continuara siendo una empresa estatal líder en Latinoamérica, persistió una vez los actores entrevistados comenzaron a definir su postura ante la propuesta de fusión UNE-Millicom. Del mismo

modo, persistieron las interpretaciones diametralmente opuestas sobre el significado de *blindar* a EPM, cuando se contrastaron las voces de promotores y detractores de la fusión.

Para los promotores era claro que si UNE no se fusionaba con Millicom, se ponía en riesgo la solidez financiera de EPM y por tanto su capacidad de inversión social en Medellín y Antioquia. Esta postura fue recogida por uno de los concejales promotores:

“nosotros no vamos a jugar con los recursos, no nos vamos a poner a inventar, a invertir los recursos públicos con un riesgo grandísimo de hacerle un hueco financiero a nuestra empresa más querida y más importante que es Empresas Públicas de Medellín, para sostener un modelo de negocio tan difícil, tan cambiante, tan riesgoso como el de las telecomunicaciones” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

En contraste, un representante de la sociedad civil, y uno de los concejales detractores, sintetizaron las voces opositoras. Para el primero, pensar en la privatización de EPM representaba un *adefesio* que atentaba contra la protección de EPM y su valor patrimonial para Antioquia. Y para el segundo, la fusión UNE-Millicom constituía, precisamente, uno de los pasos hacia la futura privatización de EPM.

“Esta ciudad tiene un sentimiento muy fuerte digamos de protección, de reconocimiento del valor patrimonial significativo de EPM ¿sí? Y le parece yo creo, le parece un adefesio que ese patrimonio llegue a ser privatizado ¿sí? Eso divide mucho, inclusive se vuelve independiente de la postura ideológica o partidaria, es un tema digamos que concita mucho el apoyo, el apoyo respecto a su no enajenación. EPM ha sido símbolo de la ciudad, de la región, le ha aportado tanto al presupuesto municipal inclusive departamental, ¿sí? Es una empresa con un inmenso reconocimiento, que le ha dado mucho prestigio a esta región, eso hace que se valore por unos o por otros” (Grupo No, Entrevista a directivo ONG sindical).

“Se hace una privatización de UNE con una empresa que se llama Millicom... le quitaron a la ciudad una empresa que era 100% pública, y se la entregaron a una Multinacional... Hoy UNE es una empresa Sueca... hay un gran interés que todo lo que es público termine siendo privado. O sea, todos los días se da un paso para llevar

a lo privado, hoy está sucediendo con EPM, EPM es una empresa que todos los días está llevando un paso más allá a ser una empresa privada”. (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

La descrita dicotomía semántica entre la fusión como un medio de proteger y de desproteger a EPM, también se presentó en las alusiones de promotores y detractores a las Asociaciones Público Privadas (APP). Los promotores siguieron viendo estas asociaciones como un medio para traer beneficio a la ciudad; mientras que los detractores las continuaron viendo como una tendencia contraria al bien público y, en el caso particular UNE-Millicom, como una “mala jugada” para el Municipio de Medellín.

APP/Empresas mixtas

Cuatro entrevistados aludieron explícitamente al concepto de Alianzas Público Privadas (APP) o empresas mixtas. Tres de ellos fueron promotores y uno detractor de la fusión. En el caso de los promotores, algunos se refirieron a la creación de una empresa mixta como una alternativa viable para *salvar* a UNE y, de ese modo, garantizar la presencia – al menos parcial- del Estado, en la prestación del servicio de telecomunicaciones en la ciudad.

“Vimos o vi la necesidad que había que hacer algo pues por la empresa, algo por salvar el tema de las telecomunicaciones y mirar un tema como una fusión o la creación de una empresa mixta, una empresa donde tampoco nos salgamos del negocio, sigamos participando ahí y, en esa medida, garantizando ese servicio en la ciudad” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 10).

“Yo lo que creo es que buscar la posibilidad de alianzas estratégicas con el sector privado, alianzas público-privadas, para que se pueda sacar adelante modelos de negocios del Estado, que den rendimientos económicos y utilidades o excedentes para la inversión social, que genere empleo, o que ayuden al desarrollo de la ciudad, hay que hacerlo, y eso es a lo que le apostamos con la fusión” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

En contraste con la anterior conceptualización de las APP como un modelo viable para buscar la continuidad de UNE y aumentar la inversión social en la región, un concejal detractor se basó en su propia experiencia en el sector privado, para considerar inviable el aporte de cualquier actor privado al bien común.

“-David Díez: ¿qué piensa usted sobre la posibilidad de que haya empresarios – diferentes a Millicom-, que tengan un interés no sólo centrado en los excedentes sino que puedan conciliar un interés privado con el estatal?

-Entrevistado #8: eso no ha existido. Yo vengo de lo privado... es muy difícil que usted logre conciliar un interés privado con un interés público... ¿en qué va la agenda de los privados? Va en «vení, ¿cómo es que puedo yo bajar los impuestos?». Ah, monte una fundación. «Ah, perfecto». ¿Cuál es la pregunta? Es cómo puedo bajar yo los impuestos. No es a quién puedo yo ayudar... ¡¿Servirle a la gente?! Esa pregunta no la tiene ningún privado. Eso lo hacen cuando tienen cáncer y están a punto de morirse, que regalan una biblioteca y que no sé qué cosas. Es que es la verdad que te estoy diciendo ¿cierto? Es el pragmatismo de la vida... una minúscula minoría sí está en pro de eso ¿Cierto? Hay gente que tiene otras intenciones y otras cosas en el corazón y ayudan frecuentemente a las personas, pero eso no es la generalidad. Entonces ¿cuándo va usted a conciliar agendas privadas con lo público? Es casi que imposible. El privado llega y le dice «mirá, si mi tasa de retorno es tanta». Y el público llega y le dice «oiga, es que esta es la plata de la gente y yo tengo que devolver esto». Y el privado, «no, a mí me importa un carajo hermano. Si lo que le sobra a usted le alcanza, mire a ver qué hace con él, pero la mía, la mía no me la toca, la mía me la llevo para España, pago el menor número de impuestos y el mayor número de servicios para mí, a mí me importa un carajo usted, ¿le sirve el negocio?» (Grupo No, Concejales, Entrevista 8).

Mientras que en el caso anterior emergió un prototipo de las APP basado en la propia experiencia del entrevistado dentro del sector privado, uno de los promotores destacó la experiencia exitosa de países como China, en cuanto a la conformación de empresas mixtas dentro del sector de las telecomunicaciones.

“Es muy importante mirar desde la experiencia propia del sector de

telecomunicaciones y referentes también a nivel mundial... en China ya avanzaron hacia la fusión de todas las empresas de telecomunicaciones, creo que no queda una 100% estatal. Pues imagínese el ejemplo que le doy, y en el mundo no solamente en el sector de telecomunicaciones se está avanzando hacia las alianzas. Entonces, con la fusión de UNE ¿por qué no funcionaba una alianza? Venga, pongámonos de acuerdo en programas o algo así, ¿no? Porque (sin la fusión) ahí cada uno, cada una de las empresas continúa con los mismos intereses y no con un interés común, sino sus propias utilidades, y no se crearían las sinergias que realmente se crean con una fusión” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Los anteriores segmentos muestran cómo los mapas mentales con los cuales los sujetos interpretan el mundo, se alimentan de un pasado inscrito en una sociedad particular. Así, el entrevistado 8 aludió a una –casi- imposibilidad de creer que existan empresarios interesados en servir al bien común (cuando, de hecho, él mismo es un empresario que, se supone, sirve al bien común bajo el rol de Concejal). Para él, el problema no sería sólo Millicom, sino una supuesta naturaleza egoísta inherente al sector privado en general. En cambio, el entrevistado 6 extendió su horizonte mental al contexto de China, en cuya cultura nacional (Morgan, 1990), históricamente, el interés colectivo ha sido más valorado que el beneficio individual, incluso en el ámbito empresarial (Ho, 2013).

Así, se presenta una dicotomía entre un prototipo mental basado en la pregunta “¿por qué no una fusión?”, y otro afianzado en la respuesta “porque no existen empresarios interesados en el bien común –o si los hay, son una minoría”. Como vimos en el capítulo 2, la posibilidad de un razonamiento consciente (propio de la sabiduría práctica) previo a la acción, en el proceso de toma de decisiones, está mediada por la presencia de interrogantes o dudas del individuo (sistema C), tanto respecto a lo que ve, como en relación con lo que se supone que debe hacer ante eso que ve. Mientras que cuando predominan las respuestas cerradas, el mecanismo decisorio que se activa en el individuo es de tipo inconsciente (sistema X). Bajo este último mecanismo, el individuo lee la realidad presente según lo vivido en el pasado y, en ese sentido, se reducen sus posibilidades de aprendizaje moral.

Desde la perspectiva anterior, puede interpretarse el reiterado uso del prototipo de la *privatización* por parte de los detractores, como un rechazo generalizado (respuesta

cerrada del sistema X) a cualquier posibilidad de aporte privado al bien común. En este sentido, podría decirse que los detractores expresan una falta de la apertura mental propia de la sabiduría práctica (Crossan et al., 2013).

No obstante, veremos que la oposición a la participación privada en la administración de lo público, no se da sólo bajo la conceptualización radical de toda iniciativa privada como diametralmente opuesta a los fines públicos; sino también respecto a las condiciones en las cuales la privatización se aplicaría en el caso específico de la fusión con una empresa como Millicom.

Privatización

Tres detractores (dos concejales y un representante de la sociedad civil), y tres promotores (todos concejales), hicieron alusión al concepto de privatización. Al igual que en los casos anteriores, apareció una lucha de significados. En este caso, tal lucha se planteó respecto a si la fusión UNE-Millicom constituía o no una privatización.

Para algunos detractores, era claro que la fusión UNE-Millicom constituía una privatización contraria al bien común de la ciudad de Medellín, como un paso más de una estrategia global que perseguía, incluso, la entrega de EPM a manos privadas. Sin embargo, otro detractor aclaró que su oposición no era en contra de toda privatización, sino, en particular, de la privatización de “activos estratégicos de la nación” como UNE; los cuales, a su juicio, deberían permanecer bajo propiedad del estado.

“Algunos me decían a mí que por qué defendía tanto lo público, que yo era un tipo de derecha, que yo debía ser un tipo más privatizador. Pero eso es el mismo desconocimiento de la gente. Los activos estratégicos de una nación y de un pueblo nunca se pueden privatizar, tienen que seguir siendo del pueblo” (Grupo No, Concejales, Entrevista 8).

Un representante de la sociedad civil complementó el segmento anterior, señalando que la fusión UNE-Millicom, incluso si suponía una propiedad compartida de la empresa, dejaba “en manos privadas” la administración de las telecomunicaciones, siendo éstas un medio esencial para democratizar el acceso a la información y la opinión en las

sociedades actuales.

“En telecomunicaciones se requiere ayudar a controlar al monopolio de los actores privados, es decir, que los actores privados no tomen peso tan predominante en la prestación de ese servicio, desde el punto de vista de la democratización de la información, de la democratización de la opinión... Una empresa de esta naturaleza, en manos del Estado, tiene todas las posibilidades por ejemplo de hacer políticas sociales, la posibilidad de que EPM a través de UNE, le dijera a los colegios o a organizaciones de naturaleza social, a nivel urbano, rural, en especial rural: «hay para ustedes un paquete de TICs gratuito», por ejemplo, con conexión a internet ¿sí? Que ahí estaría cumpliendo una gran política social, en ciertos sectores, en ciertos territorios, digamos claramente caracterizados por su condición social baja, donde la gente tiene imposibilidades de pagar un paquete de internet, que el Estado a través de una empresa entonces diga «allí hay internet público gratis». Eso tiene toda la posibilidad, sobre todo el internet, eso tiene la posibilidad de hacer UNE como empresa estatal, lo que no es posible en manos de empresas privadas, inclusive en este caso que es una supuesta propiedad compartida. Porque ni siquiera en el caso de que sea compartida, porque lo que va a decir Millicom es «bueno, listo, eso vale 100 mil millones de pesos. Y ese dinero también sale de mi bolsillo, entonces hágalo usted pero me paga a mí la parte»... Eso sólo lo hace una empresa pública que pueda decir «yo no tengo tanto interés en la ganancia como el interés en una política social» (Grupo No, Entrevista a directivo ONG sindical).

En contraste, uno de los defensores de la fusión no veía en ésta una “entrega” de UNE a Millicom, en tanto el Municipio seguiría participando en la junta de la empresa y tendría la posibilidad de proponer políticas sociales orientadas a la calidad y la democratización del acceso al servicio de las telecomunicaciones.

“Yo creo que en la ciudad no se tiene claro lo que es privatizar, porque cuando hablan de que privatizamos UNE, yo no estuve nunca de acuerdo, en el sentido de que cuando se habla de privatizar un servicio, es porque se entrega el servicio a los privados, y nosotros con la fusión de UNE no entregamos el servicio a los privados... nosotros no nos desprendimos, nosotros seguimos participando, seguimos en la junta, seguimos en la administración, y además creamos aspectos complementarios muy

importantes... (como) la oficina en defensa del usuario de las telecomunicaciones. Apenas está como en pleno desarrollo y hay también unos acuerdos complementarios muy importantes que tienen que ver con la universalización de las TIC ¿cierto?... Entonces yo lo que creo es que no hay claridad de lo que es la protección del patrimonio público, ni tampoco hay claridad en la gente de lo que es privatizar” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

A diferencia del citado entrevistado 6, otros promotores sí veían la fusión UNE-Millicom como un proceso de privatización. Tal es el caso del entrevistado 7, quien, no obstante, consideró necesario preguntarse en qué sectores era procedente que el Estado promoviera procesos de privatización, según la localización y el mercado propio del servicio en cuestión, y en cuáles no.

“Aquí no estamos hablando de privatizar ni el agua, ni la energía ¿sí? Que son fijas y que no tienen posibilidades de moverse ni de desplazarse de una manera distinta, sino que aquí tenemos la posibilidad de competir en el mercado de telecomunicaciones, que es dinámico, que es cambiante, que es de grandes competidores” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

Como se observa, dentro de la diversidad de segmentos de entrevistas a detractores y promotores citados, un elemento común es la definición de la privatización como *entrega* de la administración de un servicio público a un administrador privado. Sin embargo, mientras que para todos los detractores (e incluso para un promotor) la fusión UNE-Millicom constituyó una privatización, uno de los promotores (entrevista 6) no consideró que la fusión representara la entrega total del servicio de telecomunicaciones a Millicom. Para este promotor, de haber sido así, la fusión no permitiría que la Alcaldía continuara haciendo parte de la junta directiva y la administración de la nueva empresa, ni que concertara con Millicom iniciativas sociales financiadas con recursos de la misma. No obstante, veremos más adelante, en la sección sobre las percepciones de los resultados de la fusión (numeral 4.2.4), que considerar que la fusión UNE-Millicom no fue una “entrega” de un servicio público a una empresa privada, es una afirmación que queda cuestionada, cuando se examinan las implicaciones de que el direccionamiento estratégico de la empresa constituida tras la fusión, haya quedado en manos de Millicom.

Mientras tanto cabe señalar, siguiendo el trabajo de Donahue (1989) –citado en la sección sobre ética pública del capítulo 1-, el alto grado de imprecisión asociado al concepto de “privatización”:

“La palabra «privatización» es lamentablemente imprecisa. Puede significar algo tan amplio como la reducción del Estado de bienestar mediante la promoción del voluntariado y la auto-ayuda, o tan estrecho como la substitución de un equipo de funcionarios públicos por un idéntico grupo de trabajadores privados” (Donahue, 1989: 5-6).

En un intento de superar la ambigüedad del concepto *privatización*, Donahue plantea una definición más delimitada del mismo, entendiéndolo como “la práctica de delegar deberes públicos a organizaciones privadas” (Donahue, 1989: 3). Aún así, si contrastamos esta definición con la que comparten los detractores y promotores citados (la privatización como *entrega* de un servicio público a un ente privado), vemos que el concepto sigue siendo problemático. Pues la *delegación* supondría que una organización privada *represente*⁹ al Estado, cumpliendo alguna de sus funciones (siempre en el marco del bienestar común). Mientras que la *entrega* de una empresa estatal a una privada significa que esta última no necesariamente está obligada a promover fines del Estado.

Como lo mencioné en el capítulo 1, es justamente ante el riesgo de que actores privados administren servicios públicos bajo intereses que no prioricen el bien común, que sectores sociales y académicos catalogados como “críticos del neoliberalismo”, se han opuesto a la privatización, entendida como la venta de empresas del Estado al sector privado (Restrepo, 2003).

Según esta última postura, la corriente neoliberal se basa en el principio de la libre circulación de bienes y servicios, el cual supondría disminuir la participación del Estado en la administración de las distintas industrias. Como consecuencia de esta visión dominante en el mundo a través de la incidencia de organismos como el FMI y el Banco Mundial, las empresas multinacionales provenientes de los países más desarrollados,

⁹ Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, “delegar” significa “dar la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio a otra, para que haga sus veces o para conferirle su representación. Delegó en su hijo la decisión sobre el futuro de la empresa. U. t. c. intr.”.

terminarían controlando mercados estratégicos en la sociedad de la información, como parece suceder en el caso del mercado de las telecomunicaciones. Y como efecto colateral, las poblaciones con menos recursos se verían excluidas del acceso a este tipo de servicios, agudizando la desigualdad, la discriminación, la polarización y la violencia social (García-Canclini, 2004).

A pesar de la relevancia de las descritas críticas al neoliberalismo, algunos promotores de la fusión catalogaron al anti-neoliberalismo como una posición “mamerta”¹⁰ y, paradójicamente, ajena a la protección del patrimonio público que estaría en riesgo en caso de no haber fusionado a UNE con Millicom.

“En esto uno no puede: ¡abajo gringos!... ¡Abajo las privatizaciones! En este caso quien estaba perdiendo los recursos públicos era el Estado” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

“Esta manada de mamertos que hay en esta sociedad (risas)... que van y salen a decir: es que es neoliberal y privatizador...” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

En contraste con el rótulo de *mamerto*, que encasilla a las posturas anti-neoliberales en la categoría de política radical de izquierda, distintos académicos representantes de la teoría crítica en Colombia, consideran que las posibles alternativas al insostenible modelo neoliberal, deben buscarse tanto “más allá del capitalismo”, como “más allá del socialismo” (Restrepo, 2003). En esta medida, recobra relevancia la investigación empírica sobre el modelo del *Estado relacional* discutido más atrás, en el sentido en que éste da cuenta de experiencias de organización social en las que Estado, empresa privada y sociedad civil, operan como socios coordinados en torno al bien común (Mendoza, 1996; Midttun, 2005).

Sin embargo, las evidencias presentadas hasta aquí, permiten considerar que el modelo del Estado relacional parece corresponder más a países cuya institucionalidad goza de una considerable legitimidad por parte de la sociedad (Fairbrass & Zueva-Owens, 2012). En cambio, en el caso de países en vías de desarrollo como Colombia, los mayores

¹⁰ Término despectivo usado en Colombia para referirse a militantes de posiciones políticas de izquierda radical.

niveles de corrupción en todos los sectores, así como la aún frágil institucionalidad, hacen difícil que la sociedad pueda confiar en que una multinacional privada extranjera ejerza el control de un servicio como las telecomunicaciones y, al mismo tiempo, mantenga una estrategia que subordine el interés privado al interés público.

Además, la creación de empresas mixtas en países con condiciones de institucionalidad mejores que las del caso colombiano, tales como Canadá, coincide con planteamientos de los opositores a la fusión, y de los críticos del neoliberalismo, respecto al conflicto entre el interés privado de lucro y la búsqueda del bien común.

“Se ha encontrado que las empresas mixtas canadienses han generado unos márgenes de retorno para los accionistas que pueden ser insuficientes para satisfacer los intereses privados” (Mintz, 1979: 1).

Hallazgos como los anteriores, justifican preguntarse ya no sólo por las virtudes que requieren los gobernantes en tanto actores con la potestad de crear empresas mixtas; sino también por las virtudes que requieren los dueños de empresas privadas que quieran asociarse con el Estado. Entre tales virtudes, se destacaría el papel de la moderación y el altruismo, ambos necesarios para subordinar el deseo de más ganancias al de mayor impacto social (Haidt & Kesebir, 2010).

Pero como vimos en el capítulo 1, la discusión pública sobre el papel de las empresas mixtas frente al bien común, se enriquece cuando se considera la dimensión ética presente tanto en las visiones anti-neoliberales, como en las liberales. En el caso de las visiones anti-neoliberales, hemos visto a través de las voces de los detractores de la fusión, la manifestación de una preocupación ética, en el sentido de buscar que una empresa 100% estatal pueda garantizar un servicio de telecomunicaciones 100% público.

Sin embargo, vimos también que, del otro lado, los detractores de la fusión expresan una preocupación moral por evitar que en el esfuerzo –a su juicio fallido- de tener una empresa de telecomunicaciones 100% estatal, en un mercado altamente competitivo, el Municipio de Medellín termine arriesgando recursos generados por EPM para hacer inversión social en la ciudad. En este último caso, no es que los promotores se auto-proclamen defensores de la doctrina neoliberal. Más bien se trata de que, desde una

visión más pragmática que la de los detractores, los promotores terminan coincidiendo con puntos de vista neo-liberales que, aunque indeseables, parecen necesarios. O al menos eso es lo que se puede leer en expresiones como la de uno de los promotores citada más atrás:

“Yo no soy privatizador ni más faltaba, pues sobre todo por mi condición social, de donde vengo, mi mentalidad no me da para apuntalar a privados. [pero] comencé a ver que el tema de los controles que tenía EPM no le daba la velocidad de acción para conseguir las cosas, desde entonces comencé a plantear que era un negocio muy peligroso, que lo público era muy peligroso y ahí nos fuimos llenando de ciertos elementos... el caso de España, Alemania, y los mismos Norteamericanos, es que son empresas privadas y tienen una competencia, digamos, primero ellos son competitivos, tienen una competencia con un desafuero tal que terminan hasta uniéndose, y a lo público lo dejan rezagado y además porque es una estrategia del privado, demostrar que lo público es lento, que no es lo más barato” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

La alusión a “lo más barato” reitera el pragmatismo presente en la visión de los promotores de la fusión, más allá de la expresión de una defensa ideológica del neoliberalismo. Independiente de lo que se considerara ideal, el hecho es que, antes de la fusión, UNE era una empresa que cobraba por su servicio, a un limitado número de ciudadanos que representaba menos del 10% del total de la cuota de mercado cubierta en mayor medida por operadores privados.

Frente a este último panorama fáctico, cobra relevancia la perspectiva que plantea Donahue, en el sentido en que, en algunos casos, el apoyo a procesos privatizatorios se daría, no tanto como resultado de una filiación ideológica al neoliberalismo, sino como la mejor elección posible dentro de las alternativas disponibles en una circunstancia adversa.

“Incluso para aquellas personas que filosóficamente se oponen a la privatización, esta última es la menos desagradable de las opciones que tienen a la mano” (Donahue, 1989: 4).

En línea con el argumento de Donahue, el concejal promotor citado más atrás (Entrevista 1), no se auto-catalogó dentro del prototipo o mapa mental de “privatizador”, pese a su apoyo a la fusión –basado en una perspectiva pragmática. Pero de manera inversa, vimos también previamente, que un concejal opositor (Entrevista 8), reconoció su filiación con “la derecha” (usualmente asociada al neoliberalismo), aclarando que el vínculo entre tal filiación y el apoyo a los procesos privatizadores, se veía matizado cuando lo que estaba en juego era un “activo estratégico de la nación”.

Se presenta así una tensión entre, por un lado, el apoyo a la fusión basado en una postura que aunque ideológicamente no se sustenta en el neoliberalismo, pragmáticamente sí coincide con sus planteamientos; y por otro lado, la oposición a la fusión derivada de una perspectiva que aunque ideológicamente puede adscribirse al neoliberalismo, considera que, idealmente, el Estado debe estar a cargo de la administración de servicios estratégicos como las telecomunicaciones.

La descrita tensión entre pragmatismo no neo-liberal, e idealismo neoliberal, permite retomar la expresión presentada más atrás por uno de los concejales opositores respecto a la cultura política colombiana: “para conservadores los liberales de Rionegro” (Grupo No Concejales, Entrevista 18). La expresión refleja, al igual que la tensión descrita, que la filiación partidista o ideológica de los concejales no se expresa en blanco y negro, sino a través de posturas grises. Así, mientras que tradicionalmente se asocia el neoliberalismo a una visión pragmática y privatizadora, y el anti-neoliberalismo a una postura idealista y estatista, en la práctica, estos prototipos se entrelazan.

A primera vista, el entrelazamiento entre posturas políticas aparentemente opuestas, podría interpretarse como una censurable incoherencia ideológica. No obstante, el lente aristotélico al cual recurre en esta investigación, permite subrayar la incoherencia como un elemento humano que naturalmente se expresa en el proceso deliberativo propio de la sabiduría práctica. En dicho proceso, la búsqueda de la virtud supone, precisamente, buscar balance entre polos opuestos que, sin embargo, son complementarios. Tal es el caso del pragmatismo y el idealismo. Más que corresponder –respectivamente- al neoliberalismo y al anti-neoliberalismo, en cada uno de estos frentes ideológicos los individuos enfrentan tensiones entre lo que es, lo que debería ser, y la forma de acortar la brecha entre ambos aspectos.

Expresado en otras palabras, el proceso de toma de decisiones enfrenta a los individuos a la lucha por alcanzar fines (lo que debe ser), en medio de circunstancias complejas (lo que es), a través de medios limitados (lo que puede ser). Bajo tal comprensión del proceso decisorio, en el caso de esta investigación, la pregunta por la justicia supone considerar no sólo si el servicio de las telecomunicaciones *debe ser* un derecho (discusión sobre los *fines*), sino también hasta qué punto ese servicio *puede ser* administrado exclusivamente por el Estado o en alianza con el sector privado (discusión sobre los *medios*). Como veremos en el siguiente numeral, los sujetos de estudio expresan disenso tanto respecto al lugar de la administración de las telecomunicaciones dentro de los fines del Estado, como en relación con los medios mediante los cuales debería darse esa administración. Pero la existencia de ese disenso, más que ser un obstáculo para el bien común, constituye un medio para su enriquecimiento.

4.2.3 Prescripciones de sujetos de estudio

En las secciones anteriores enfoqué el análisis en el *porqué* y el *cómo* de la fusión UNE-Millicom, desde el punto de vista de los entrevistados. En cambio, en el presente apartado analizo el *para qué* de la fusión, es decir, sus fines o propósitos según las voces de los sujetos de estudio. Dichos propósitos están ligados a los medios que se establecen para alcanzarlos, así como a prescripciones bajo las cuales los sujetos justifican la priorización de unos objetivos sobre otros. Bajo este marco, a continuación examino segmentos de entrevistas que aluden a la relación entre medios y fines que persigue el Municipio de Medellín en tanto representante del Estado colombiano. Asimismo, destaco las reflexiones de los entrevistados alrededor de dos aspectos propios del accionar estatal en relación con las empresas mixtas: la rentabilidad social y la definición del tipo de servicios que deberían ser garantizados por el Estado.

Lo público y lo estatal: ¿cuál es el medio y cuál es el fin?

Ocho concejales promotores y siete detractores de la fusión UNE-Millicom, aludieron a la relación entre los fines y medios asociados a la misma. Como lo mencioné en el capítulo metodológico, opté por privilegiar una indagación más inductiva, en el sentido de no preguntar implícitamente a los entrevistados por la dimensión moral ligada a sus decisiones. De ahí que no todos los entrevistados aparezcan haciendo referencias explícitas a este aspecto moral. Sin embargo, veremos que la discusión sobre los medios

y los fines que se persiguen a través de una decisión del Estado, necesariamente se encuentra asociada a principios éticos.

Por otro lado, se verá la relevancia de la distinción que plantea Cooper (2012) entre principios y valores –discutida en el capítulo 2. Pues distintos actores pueden asociar diferentes principios a un mismo valor como la justicia o el bien común. Esto teniendo en cuenta que, según Cooper, los principios son guías para la acción, mientras que los valores son conceptos que expresan ideales de forma abstracta. Desde tal perspectiva, la dimensión ética de un problema se expresaría en los conflictos entre parámetros de acción (principios) opuestos, alrededor de un mismo valor (ideal abstracto).

En el caso que nos ocupa, concejales representantes tanto de la defensa como de la oposición a la fusión UNE-Millicom, señalaron la búsqueda del “bien común”, de “lo público”, o de “lo justo”, como el fin último que perseguían a través de sus decisiones políticas. Sin embargo, los principios que enunciaron como guías para alcanzar dichos ideales, varían.

Del lado de los promotores, la búsqueda del bien común se expresó en las siguientes palabras:

“Lo que más me interesa a mí es la ciudad, la ciudad es el conjunto de las personas, el interés común, porque cuando uno busca el interés común, el particular no lo tiene que buscar, ese le llega. Entonces yo pienso que las decisiones que se han tomado aquí, han sido de cara a la ciudad, de cara las personas, y de cara a las personas que confiaron en mí. Entonces es como la tranquilidad que le queda uno, que ha venido uno construyendo una carrera política honesta y transparente, y que en esa medida también entonces estamos ayudando a la ciudad” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 10).

“Llegué al concejo de Medellín para tomar decisiones que beneficien a la ciudad y al bien general” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 13).

Bajo una perspectiva similar, uno de los promotores definió la búsqueda de la justicia, en tanto fin orientador de sus decisiones como concejal, de la siguiente manera:

“Siempre he tenido un parámetro que es tratar de ser lo más justo con los argumentos, no con los intereses económicos. Mis decisiones están basadas en eso... ¿Qué es lo justo? Que no se siga perdiendo plata para el municipio, que no se siga beneficiando una élite en un estado de confort porque nadie los controla... Lo justo es buscar cuál es el beneficio más general que particular... es decir, ¿Dónde está el punto equilibrio que beneficie a todos? –no a unos particulares o a unos intermediarios determinados” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

Como se observa en el párrafo anterior, la búsqueda de la justicia o del “beneficio más general”, se planteó en términos de una argumentación equilibrada. Pero quizás aludiendo a la necesidad de contextualizar el concepto abstracto de justicia a cada circunstancia particular, el entrevistado matizó su punto de vista respecto a dicho concepto. Así, aclaró que no pretendía definir “la justicia” en general, sino “lo justo” correspondiente a una perspectiva particular: “yo no hablo de justicia, [hablo de] qué es lo justo para mí” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

Del lado de los opositores, apareció también una referencia a la intención de defender “lo de la gente”, es decir, “lo público”.

“Yo soy un defensor acérrimo de lo público, sea cual fuese la empresa, yo vine al Concejo de la ciudad de Medellín a defender lo de la gente, lo que con tanto esfuerzo lo tiene la ciudad y como tal en eso me la he venido jugando muy fuertemente” (Grupo No, Concejales, Entrevista 11).

Los fines descritos –el interés común, el bien general, la justicia, lo público-, entraron en tensión cuando los sujetos de estudio manifestaron los medios a través de los cuales consideraban que se expresarían esos fines. Así, por ejemplo, para algunos concejales promotores, su misión no consistía en defender “lo público” en general, sino solamente aquellas entidades del Estado que fueran económica y socialmente sostenibles.

“La misión de un concejal aquí es proteger lo público ¿sí?, pero lo público que verdaderamente esté generando una rentabilidad social y económica al municipio ¿sí? Pero también hay que mirar aquellas empresas que definitivamente lo que están

haciendo es carcomiendo las utilidades del municipio, y tomar decisiones para corregir ese camino” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

Otro concejal promotor planteó que en vez de defender que “lo público se queda público porque sí”, promovió el derecho a que el Estado tuviera empresas viables.

“No tenemos por qué asumir y creer y pensar siempre que las empresas del Estado tienen que ser empresas que den pérdida o empresas que estén siempre al borde de la quiebra, o empresas que tengamos que estar subsidiando y soportando con los recursos públicos que deberían ser para la inversión social, no para sostener modelos de negocios que no son viables. Entonces el Estado tiene derecho a tener empresas viables, el Estado tiene derecho a tener empresas rentables, y creo que tenemos que cambiar ese imaginario... Muchas personas con su discurso de que «lo público, se queda público y es porque sí», han llevado a la quiebra a muchas empresas del Estado” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

En contraste con las visiones anteriores, uno de los concejales detractores consideró que el Municipio de Medellín debía garantizar la oferta de un buen servicio público de telecomunicaciones a todos los ciudadanos, independiente de aspectos propios de la competencia en el mercado, los cuales también serían relevantes, pero en un segundo plano.

“Cuando una compañía de servicios públicos es propiedad de un municipio como Medellín, entendería yo que el primer motivo para crear esa compañía es que el municipio de Medellín y sus ciudadanos tengan un buen servicio público en materia de telecomunicaciones ¿cierto? Más allá de si hay pérdidas o si no hay pérdidas, o si hay ganancias o no hay ganancias. El segundo plano es cómo hacemos que esto rente, estamos en mundo de competencia y cómo hacemos que rente” (Grupo No, Concejales, Entrevista 8).

En concordancia con la visión anterior, otros concejales detractores ubicaron la permanencia de la propiedad total del Estado sobre sus empresas, como prioridad y requisito indispensable para que las utilidades de esas empresas se traduzcan en inversión social.

“Nosotros hemos tenido muy claro que el propósito del esfuerzo siempre tiene que ser mantener lo público digamos, como en materia de servicios públicos” (Grupo No, Concejales, Entrevista 17).

“Mantener lo que le pertenece a 2 millones y medio 100 % público es fundamental... cuando una empresa deja de ser pública, deja de generar esas utilidades para el municipio” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

Como se observa, emergieron posiciones opuestas de los concejales respecto a los medios adecuados para que el Estado persiga el bien común que se supone le corresponde generar. Mientras que los promotores de la fusión veían en las alianzas con el sector privado un medio adecuado para dicho fin, los detractores las consideraban como un obstáculo del bien común.

Sin embargo, promotores y detractores de la fusión sí coincidieron en algunos aspectos que dan contenido práctico a lo que se entiende por “bien común”, tales como la referencia al propósito de satisfacer las necesidades básicas de la población antioqueña, especialmente en el nuevo contexto del posconflicto en Colombia.

“En Medellín todavía hay muchos niños que se mueren de hambre, en Medellín hay muchos barrios sin agua potable, o sea, el presupuesto de nosotros es grande si uno lo mira en comparación al de otras ciudades, pero digamos que es indirectamente pequeño, por decirlo así, con respecto a satisfacer las necesidades básicas” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

“En Medellín en este momento hay alrededor de 204 mil personas sin agua potable... en una ciudad que es innovadora... Yo tengo un barrio que visito mucho, y solo ese barrio, en ese sector hay 4500 familias, familias que si eso lo multiplicas por 4, por 5 personas, son familias que en los lugares altos de la ciudad son muy grandes... Bello Oriente, La Cruz, todo este sector de La Brazada, Comuna 8, también por los lados del Pacífico, El Oyola, todo eso... allá se toma agua con heces, con excreta” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

“La ciudad tiene 27.500 familias que consumen agua potable contaminada. Qué

bueno que estos presupuestos sean para generarle agua potable a estas familias. La ciudad tiene otro tanto de familias desconectadas porque no tienen con qué pagar, ¿por qué no buscamos nosotros también liderar un proyecto donde el mínimo vital de agua le llegue gratis a estas familias? Obviamente que el agua es un líquido preciado, es fuente de vida... en Colombia son el 70% que sufren de pobreza extrema, y que la salvación de esto, tienen que ser precisamente que estas empresas que nos generan unos dividendos importantes para poder impactar estas familias” (Grupo No, Concejales, Entrevista 11).

“Medellín es una ciudad receptora de desplazamiento forzado, de víctimas de la guerrilla, de desplazados que vienen a Medellín precisamente porque encuentran en Medellín una gran oportunidad de que se generen recursos y atiendan mucho más fácil sus necesidades básicas. De manera pues que Medellín se va a tener que preparar para seguir recibiendo este tipo de personas. Ojalá se firme este proceso de Paz y la gente pueda volver a sus tierras y al campo... que tengan mucho más apoyo, para que ellos no necesiten venir acá... y que la gente... y el país se estabilice, entonces así en esas condiciones todo mejoraría” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

Es justamente ante el alto nivel de necesidades básicas insatisfechas descrito, que varios de los concejales promotores de la fusión veían en ésta un medio justificado para propender por el beneficio de las arcas municipales y de la inversión social en Medellín. En otras palabras, los promotores veían la fusión como un medio semi-privado con fines públicos. En cambio, los detractores parecían considerar la fusión más como un medio, de naturaleza pública, puesto al servicio de fines privados. Ambas percepciones se analizan a continuación.

Rentabilidad social ¿Un fin que justifica la fusión?

10 concejales (7 promotores y 3 detractores de la fusión UNE-Millicom), hicieron referencia al tema de la rentabilidad social, como un fin que debía perseguirse a la hora de evaluar la pertinencia de la propuesta de fusión. Por un lado, los promotores veían en la fusión un medio para garantizar la sostenibilidad financiera de UNE a corto plazo, entendida como la base de cualquier pretensión de inversión social por parte de la

empresa.

“El municipio de Medellín con sus empresas necesita una rentabilidad económica, porque a través de ella uno logra la sostenibilidad de la empresas, y si logra excedentes, logra la rentabilidad social. Si no hay rentabilidad económica en ese tipo de empresas, no habrá jamás rentabilidad social... muchas personas me criticaban en el sentido que decían: «es que usted solo se fija en los números, en la utilidad, usted no está en un ente privado, usted no está en la empresa privada, usted está en una entidad pública». Pero... cuando yo hablo de rentabilidad económica es porque estoy pensando también en la rentabilidad social... no se puede hacer todo lo que añoramos si no hay rentabilidad económica, eso es de ese tamaño, como mínimo punto de equilibrio ¿cierto? Como mínimo” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

En relación con el “punto de equilibrio” de UNE, algunos promotores reiteraron que antes de la fusión, cada año UNE recibía de EPM 200 mil millones de pesos para el sostenimiento de la empresa. Mientras que, una vez realizada la fusión, incluso sin que UNE-Millicom generara ganancias, esos 200 mil millones ya se traducirían en rentabilidad social en tanto podían invertirse en necesidades del Municipio.

“EPM sí invierte en lo social y le entrega al municipio recursos muy importantes, recursos que estaban siendo inclusive recortados por mantener una empresa que no tenía posibilidad alguna, ni de crecimiento, ni de sostenimiento, ni de futuro” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

“Genera más UNE ahora con el 50% público que antes con el 100%, porque la fortaleza de Millicom genera eso, que la empresa crezca” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 5).

Bajo el punto de vista anterior, la rentabilidad social se posicionó como un fin que justificaba la fusión UNE-Millicom, en tanto esta última constituiría el medio más adecuado para conseguir dicha rentabilidad.

“Lo público tiene entre otras cosas una particularidad: que su fin es la rentabilidad, la rentabilidad social” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

“Lo más importante para nosotros, es que podamos seguir recibiendo, en este momento, los recursos de EPM, eso es lo más importante. Nosotros podíamos seguir teniendo a UNE, pero metiéndole 80.000 millones de pesos al año, o sea, evitando que vinieran 80 mil millones para el municipio de Medellín para (dárselos) a una empresa, porque es que la queremos mucho, porque es pública. Pues eso no tiene sentido, mientras que 80 mil millones de pesos, significan 8 mega colegios en esta ciudad, o significan un presupuesto de una jornada complementaria en 4 años, o hace jornada complementaria para 10000 niños, o se lo entrega a UNE. Prefiero ponérselos a jornada complementaria porque estoy formando el futuro de esta sociedad” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

En contraposición a las visiones anteriores, algunos detractores de la fusión recalcaron la necesidad de evaluar la rentabilidad social del Municipio a largo plazo. Esto en el sentido de considerar que, tras la *privatización* de UNE, vendría el interés de privatizar a EPM y, por lo tanto, la posibilidad de perder el billón de pesos que esta empresa reporta anualmente a Medellín.

“EPM para nosotros es muy importante, para todos los antioqueños EPM es una empresa demasiado importante... lo que se destina en utilidades para el municipio, para el plan de desarrollo, es 1 billón de pesos anuales. Si fuera una empresa privada le daría al municipio alrededor de 30 mil millones, 40 mil millones de pesos en impuestos y no es lo mismo, pues la diferencia sería muy, muy grande, entonces eso es lo que tenemos que cuidar acá” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

Pero incluso sin considerar el eventual escenario de la privatización de EPM, otros detractores de la fusión insistieron en que el interés de lucro privado y la búsqueda de rentabilidad social no eran conciliables.

“¿Cuál es el objeto social de una compañía como UNE? ¿Es el dinero o es la responsabilidad social que le cabe a lo público?... La estrategia que realizó Millicom para llegar a Colombia es una estrategia netamente de maximización de dividendos, beneficios y efectividad en la taxación en los impuestos. Entonces eso qué me dice a mí, que ellos vienen, más allá de que el servicio público sea bueno o malo o regular, detrás de dividendos, ¿cierto? Entonces es ahí donde no me parece a mí compatible

su posición entre comillas con la mía, es decir, la posición de ellos con la posición de una compañía netamente pública ¿cierto? Ellos empiezan a priorizar, «creamos a UNE telecomunicaciones. ¿Para qué? ¿Para que el municipio de Medellín, y el departamento de Antioquia y Colombia tengan un servicio? ¡bla, bla, bla y bla, bla!». No, ellos vienen y dicen «prestaremos un servicio buscando la maximización de nuestros beneficios, el valor de nuestra acción» (Grupo No, Concejales, Entrevista 8).

Pero más allá de la discusión en torno a la posibilidad de que la nueva empresa UNE-Millicom generara rendimientos económicos y sociales para Medellín y Antioquia (asunto que se discutirá en el numeral 4.2.4), emergió otro punto de debate: ¿qué servicios deben ser administrados por el Estado? ¿Cuáles no? ¿Y por qué? Las interpretaciones de los entrevistados alrededor de estos puntos se analizan a continuación.

Las telecomunicaciones. ¿Servicio vital estatal o comodidad del mercado?

Seis entrevistados hicieron referencia a criterios para definir qué servicios deberían ser administrados por el Estado. Tres de ellos (todos concejales) fueron promotores de la fusión UNE-Millicom, y otros tres (dos concejales y un representante de la sociedad civil) son detractores. Entre ambos grupos se presentó una brecha interpretativa. Por un lado, según los promotores, al Estado le compete administrar aquellos servicios de carácter “vital”, es decir, cuya carencia atentaría contra su vida. Desde este punto de vista, el acceso a las telecomunicaciones por parte de los ciudadanos, no sería responsabilidad del Estado.

“No es vital telecomunicaciones. Vital es el agua, vital es el saneamiento básico ambiental, vital es la generación de energía... si una persona no tiene celular pues no creo que atente contra su vida; atenta contra su comodidad, pero no contra mantener unos niveles mínimos de calidad de vida. Se ha vuelto una necesidad estar comunicado a redes sociales y todo, pero el Estado no es el responsable básicamente de que la gente tenga que tener el celular de última tecnología. Eso lo puede hacer un particular” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

En contraste, los detractores ven las telecomunicaciones como un servicio que debe estar dentro del “paquete” de la oferta estatal. En este caso, se consideró que la

responsabilidad del Estado consiste en administrar todos aquellos servicios que puedan “poner en jaque” a la ciudadanía.

“El propósito del esfuerzo siempre tiene que ser mantener lo público en materia de servicios públicos, ¿cierto? Llámese agua, llámese energía, aseo y, en este caso, comunicaciones. Yo creo que comunicaciones no puede ser una excepción en este paquete de servicios públicos” (Grupo No, Concejales, Entrevista 17).

“Los activos estratégicos de una nación y de un pueblo nunca se pueden privatizar, tienen que seguir siendo del pueblo. ¿Qué son estratégicos? Agua, energía, minería, telecomunicaciones, cosas que en algún momento pueden poner en jaque al mismo pueblo... cosas que son imprescindibles para que la humanidad exista” (Grupo No, Concejales, Entrevista 8).

Un representante de la sociedad civil complementó el punto de vista anterior, aludiendo al ya referido tema de la democratización del acceso a la información y a la opinión. En este caso, la posibilidad de comunicarse se ubicó al mismo nivel que la de cocinar.

“No es un problema de rentabilidad. Es un problema de sentido social, de hacer que esas poblaciones [excluidas] accedan a cosas elementales como lo es poder cocinar por electricidad y no tener que destruir el medio ambiente ¿sí? O a las posibilidades de comunicarse a la televisión, etcétera, etcétera, etcétera, ¿sí? Y eso sólo lo hace una empresa pública” (Grupo No, Entrevista a directivo ONG sindical).

Desde un punto de vista diferente, uno de los concejales promotores de la fusión señaló otro criterio para definir si la oferta de un servicio es o no responsabilidad del Estado. Según el entrevistado, el Estado debe administrar aquellos servicios que pueda regular, lo cual dependería del contexto jurídico específico.

“-Entrevistado #18: algunos servicios no se deben de privatizar, pero otros dependiendo de las condiciones. Hay que revisar.

-David Díez: ¿cuáles crees tú que sean los servicios que sí se deben y no se deben privatizar?

-Entrevistado #18: los que están regulados por el Estado no se deben privatizar. Los que no están regulados por el Estado [sí]... porque ya es un mercado... termina acabando con todas las posibilidades del Estado.

-David Díez: en el caso ya de UNE-Millicom, ¿percibías a UNE como empresa que estaba en un sector no regulado por el Estado?

-Entrevistado #18: sí, claro, UNE no estaba regulado... aunque hay algunas regulaciones en comunicaciones, no es un mercado donde el Estado defina todas las políticas; los precios de alguna manera los decide es el mercado. Hay unos límites, pero cuando el mercado decide los niveles de prestación del servicio, los valores, es un mercado no regulado” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

Como se observa, existe un espectro de interpretaciones que va desde considerar que es responsabilidad del Estado administrar aquellos servicios cuya carencia atenta contra la vida (por ejemplo el agua); hasta incluir en el “paquete” estatal a las telecomunicaciones, en el sentido de ser medios que pueden “poner en jaque” a la ciudadanía. Junto a estos dos extremos, aparece otra postura que condiciona la administración de un servicio por parte del Estado, a las posibilidades de hacerlo según el contexto jurídico particular.

A primera vista, podría suponerse que la virtud de la sabiduría práctica se expresaría en un –aparente- punto medio, representado por la visión que responsabiliza al Estado sólo de aquellos servicios que pueda regular. De hecho, esta visión se complementaría con la evidencia empírica de los estudios de Sen (1998) citados en el capítulo 1. Según dicha evidencia, no necesariamente siempre es el Estado el mejor administrador de los servicios públicos. Lo anterior teniendo en cuenta la existencia de resultados favorables en la oferta de distintos servicios públicos (incluido el acceso a las telecomunicaciones), tanto en países con protagonismo económico estatal, como en aquellos en los que el sector privado es más sobresaliente.

Sin embargo, surge el interrogante respecto a qué factores determinan que en unos casos tenga más éxito el Estado que el mercado en la satisfacción de necesidades de la ciudadanía, y viceversa. ¿Es acaso el marco jurídico subrayado por el punto de vista –

aparentemente- intermedio, el factor que condiciona el éxito del Estado? Esta podría ser una interpretación plausible que, no obstante, requeriría el análisis objetivo de diversos factores. Dado que dicho análisis trasciende los objetivos de este estudio, me limito a señalar que otras investigaciones que combinan miradas económicas y culturales, ven como un extremo vicioso el supuesto según el cual el Estado es incapaz de sobrevivir en mercados jurídicamente desregulados.

Siguiendo la anterior línea analítica, los estudios de Mazzucato (2013) citados en el numeral 2.2.5. plantean que, en la superficie, la industria mundial de las telecomunicaciones parece ser negocio privado. Sin embargo, un análisis más profundo muestra que innovaciones trascendentales en el sector de las TICs, como el Internet o iPhone, en realidad han sido financiadas con capital de riesgo estatal, cuyos retornos – lamentablemente-, tienden a terminar en manos privadas. Esta tendencia económica se fortalecería a través de un imaginario cultural construido en favor de intereses privados. Bajo dicho imaginario, el Estado es percibido como un “gatico” sumiso, sometido al dominio del mercado. En cambio, ese mercado es representado como un “león”, cuyo “rugir” domesticaría al Estado y a la ciudadanía, en función de sus propios intereses. Según esta narrativa, se considera al Estado como un agente sin creatividad y altamente ineficiente, desperdiciando su capacidad directiva e innovadora. Como resultado, el Estado termina siendo restringido a un rol de observador, en vez de constituirse en un socio estratégico de actores privados que, a pesar de generar rentabilidad, se comprometan con la búsqueda de mayor equidad social (Mazzucato, 2013).

Bajo la metáfora anterior, asumir que el Estado sólo puede administrar aquellos servicios que él mismo regula, en vez de una visión intermedia (afín a los principios propios de la sabiduría práctica), constituiría un vicio por defecto. En este caso, el defecto sería la subvaloración del potencial de actuación estatal en pro del bien común. En cambio, una visión de las responsabilidades del Estado más acorde con la sabiduría práctica, implicaría reconocer que, independiente de que las telecomunicaciones sean un servicio vital o una comodidad, el Estado puede ofrecer este servicio, con o sin participación de privados, pero, en cualquier caso, liderando la búsqueda del bien común.

En el horizonte de analizar las posibilidades de administración mixta de un servicio público, en el siguiente apartado consideraré las distintas percepciones de los sujetos de

estudio respecto a los resultados de la fusión UNE-Millicom.

4.2.4 Percepciones de los resultados de la fusión UNE-Millicom

Como vimos en el numeral 1.1.3, tradicionalmente, la investigación en el campo de la teoría administrativa y organizacional, ha tenido como objeto de estudio el funcionamiento de las empresas, pensado en función de la generación de capital. Desde tal perspectiva, las percepciones sobre los resultados de la fusión UNE-Millicom, tendrían que estudiarse en términos de las funciones tradicionales de una empresa: producción, suministros, recursos humanos, finanzas, mercadeo, investigación y desarrollo, y dirección, entre otras (Iborra et al., 2014).

No obstante, vimos también que el componente de análisis organizacional de la presente investigación, se orienta desde la perspectiva de los estudios organizacionales. Este enfoque se concentra, no tanto en cómo funciona la organización, sino, principalmente, en lo que ésta significa para quienes la conforman (Gonzales-Miranda & Gentilin, 2013).

En el caso específico de la fusión UNE-Millicom, la *conformación* de una organización, en tanto resultado más evidente de la fusión, es entendida en dos sentidos. En primer lugar, en términos de los significados de la organización que fundan los concejales –sean promotores o detractores- a través del *acuerdo* con el cual, simbólicamente, se creó una nueva organización.

Como lo señala Carvajal (2005; 2016), la creación de una nueva organización no se reduce a la suma de los activos y pasivos provenientes de las dos empresas fusionadas. Antes que esos elementos se unifiquen en términos espaciales y administrativos, el surgimiento de un acuerdo, plasmado en un documento jurídico firmado por las partes decisoras, instituye o crea lo que podemos llamar “el significado matriz” de la nueva organización. En dicho acuerdo, se establece qué es y cuál es el objetivo de tal organización. Sin embargo, las distintas posiciones desde las cuales los sujetos leen ese significado fundacional, dan lugar a múltiples y contradictorias interpretaciones sobre la naturaleza y el propósito de la organización creada.

En segundo lugar, la conformación de una nueva organización se interpreta en el sentido de los puntos de vista de los actores que entran a ser parte de la misma (p.e. empleados y directivos), con respecto a su dinámica. Siguiendo los supuestos anteriores, realicé el análisis de los resultados de la fusión teniendo como eje las percepciones de los entrevistados sobre el acuerdo de fusión firmado, y sobre sus efectos. Por tal razón, no he dividido la información recogida según las tradicionales funciones administrativas, sino que he privilegiado los temas organizacionales que emergieron en el diálogo sostenido durante las entrevistas con los sujetos de estudio.

Como resultado de la anterior elección metodológica, a continuación presento una interpretación de los siguientes aspectos organizacionales: constitución legal y control; estrategia, cultura organizacional y condiciones laborales; eficiencia, cobertura y rentabilidad; e inversión social.

Constitución legal y control: *¿viendo desde la malla a los que saben?*

Quince entrevistados hicieron referencia a la constitución legal y el control, como elementos clave en la definición de qué es y cómo funciona la empresa creada tras la fusión UNE-Millicom. Nueve de dichos entrevistados fueron promotores de la fusión (ocho concejales y un empleado de UNE), mientras que seis fueron detractores (cinco concejales y uno representante de la sociedad civil).

Al igual que en las categorías anteriores, en ésta se presentan significados opuestos respecto a un mismo hecho; en este caso, respecto al cambio de la constitución accionaria y el control estratégico de UNE. Así, para todos los actores es claro que el 49% de las acciones de la nueva empresa quedaron en manos de Millicom, y el otro 51% siguen perteneciendo al Municipio de Medellín. Igualmente, todos reconocen que el documento firmado establece una “prima de control” pagada por Millicom, la cual concede a esta última la gerencia de la nueva empresa.

Para la mayoría de promotores, el cambio descrito permitió crear una empresa con mayor agilidad operativa, la cual seguiría conservando la razón social de UNE y, como tal, siendo responsable de rendir cuentas al Municipio de Medellín en términos sociales y del 51% de utilidades correspondientes.

“UNE conserva el nombre, UNE es Medellín, y ese servicio ya es a nivel internacional en telecomunicaciones, que antes no teníamos” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

“Se tomó la decisión de hacer la fusión, donde se pusieron unas condiciones, entre esas, que UNE fuera una empresa mayoritaria, que conservara la razón social de UNE, que la sede principal estuviese asentada en la ciudad de Medellín” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

“Nosotros lo que aprobamos fue la transformación jurídica de la empresa, y al aprobar la transformación jurídica, permitía que el municipio como municipio pudiera hacer una fusión con otra empresa, vender parte de UNE, o comprar parte de TIGO que fue en lo que en última instancia sucedió” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 15).

“El control es absoluto, es absoluto sobre las ganancias, es que el presupuesto de la ciudad lo aprueba el concejo de Medellín, y en cada presupuesto anual están esos recursos” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

“El Concejo de Medellín y la Contraloría siguen ejerciendo el control político, y el control fiscal correspondiente ante esa empresa” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

Del lado de los detractores de la fusión, algunos concordaron con los promotores en señalar que Millicom efectivamente ha acudido al Concejo de Medellín a rendir cuentas luego del proceso de fusión. Sin embargo, al mismo tiempo, dichos detractores manifestaron insatisfacción por el hecho de que, dada la nueva constitución jurídica de la empresa y la prima de control pagada por Millicom, las decisiones estratégicas no necesariamente pasan por el debate en el Concejo.

“EPM está como accionista de UNE, pero al interior de la junta, iba a estar orientada por TIGO... la parte política primordial, la orientación económica, no iba a decisión de EPM o de un Concejo de la ciudad. Una cosa es que venga, de pronto, que fue uno de los temas, que UNE no iba a volver al Concejo. Bueno, está bien, ha venido al Concejo hasta ahora... pero no hay manejo por EPM de la junta y yo lo esboqué claramente, en temas de presidencia, en temas frente al número de socios, ¿Quién elige a quién? ¿Quién elige determinados socios? ¿Quién elige un vicepresidente

financiero? Y ¿Cómo se elige? ¿Sí? Y entonces me dicen que un vicepresidente financiero y un presidente es el que toma las decisiones de una empresa como esta” (Grupo No, Concejales, Entrevista 14).

“Si nosotros le decimos a UNE «venga pues, con ese presupuesto que quedó, ¿qué vamos a hacer?», nosotros hoy estamos coartados, sin poder hacer nada” (Grupo No, Concejales, Entrevista 11).

En palabras de otro detractor de la fusión, la constitución de la nueva empresa implicó que el Municipio de Medellín terminara *viendo desde la malla* las decisiones que Millicom toma en el nivel gerencial de la organización.

“Es una empresa que definitivamente así haya quedado el 51% de EPM o del municipio de Medellín, y el 49% de Millicom, pues quien tiene el control de la empresa hoy es Millicom, porque pagaron para quedar con el control y fuera de quedar con el control, tienen los miembros de junta más importantes para tomar decisiones... acá el Municipio de Medellín lo que dijo fue «ustedes son los que toman todas las decisiones porque ustedes van a tener todo el poder». Además pagaron para eso, y nosotros solamente vemos desde la malla qué es lo que están haciendo, y no podemos hacer absolutamente nada” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

“Así la empresa tenga hoy el nombre de UNE, Millicom tiene el control de la empresa” (Grupo No, Concejales, Entrevista 9).

“UNE entregó la gerencia, la administración, la gestión, la definición estratégica de la empresa, a Millicom. O sea que quien está poniendo la impronta y tiene el control desde presidencia y todo es, es Millicom” (Grupo No, Entrevista a directivo ONG sindical).

Desde el punto de vista de uno de los concejales promotores de la fusión, se reconoció que efectivamente Millicom quedó con el control estratégico de la empresa; pero también se consideró que el rol dominante de Millicom se justificaba por su experticia en un medio en el que el Municipio de Medellín no sería experto.

“La naturaleza de esa empresa, es 51% pública, conserva su sede en Medellín, sigue siendo bajo controles gubernamentales, disciplinarios, fiscales. Obviamente administrativamente Millicom tiene unas ventajas ahí porque ellos son los expertos, ellos son lo que saben del negocio. A ellos se les da la posibilidad de que tomen las decisiones gerenciales, pero la repartición de las utilidades son en el porcentaje que está la empresa: 51% para la ciudad y el 49 % para la empresa” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

En sintonía con la visión anterior, un empleado de UNE y un concejal, ambos promotores de la fusión, plantearon que Millicom, más que pretender evadir el control del Municipio de Medellín, buscaba una autonomía que permitiera mayor agilidad en la toma de decisiones.

“No es que Millicom se quiera saltar los entes de control, sino que está creando unos mecanismos para ser ágil” (Grupo Sí, Entrevista a Empleado UNE)

“La composición accionaria lo que hizo fue que el régimen, que eso es muy importante, que el régimen cambiara, es decir, no valerse por el régimen de lo público, porque el régimen de lo público es, para las telecomunicaciones, es estacionario... Vuelvo y le digo, los controles: si UNE iba a comprar, digamos, 100 mil iPhone 10, la Contraloría no le va a decir «no, usted no puede comprar eso» ¿cierto?” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

Sin embargo, los detractores de la fusión se lamentaron de que su oposición a la misma sólo hubiera incidido en la disminución de la participación accionaria de Millicom de un 50% a un 49%, y no en el grado de control administrativo de la nueva empresa.

“Nosotros planteábamos que se vendiera el 49 % y lo planteamos de tal forma para nosotros seguir teniendo el control, 51% UNE y 49% Millicom. Pero negociamos el control de la empresa, o sea, lo negociamos no, lo negoció la administración municipal. Eso tuvo un costo y lo pagaron... desgraciadamente perdimos el control de la empresa” (Grupo No, Concejales, Entrevista 9).

“hoy propiamente el gerente de esa empresa es un argentino y hoy ese 51% que es de propiedad del municipio de Medellín se le perdió el control político porque estos señores hacen lo que les da la gana, es un tema gravísimo” (Grupo No, Concejales, Entrevista 11).

Retomando lo discutido en la sección de estructuración de la información, respecto a la relación entre las virtudes y la construcción de confianza en el caso estudiado (Guillén et al., 2011), puede decirse que los promotores se basaron en su confianza en la capacidad técnica de Millicom, para justificar que la firma sueca se encargara de la estrategia de la nueva empresa. En cambio, los detractores expresaron desconfianza en cuanto a las intenciones de Millicom, por lo cual consideraban errado entregarle el control de UNE.

Las posturas anteriores pueden leerse bajo la metáfora de Mazzucato (2012) mencionada más atrás, respecto a las percepciones del papel del Estado en el sector de las telecomunicaciones: mientras que los promotores de la fusión perciben al Estado como un “gatico” incapaz de enfrentarse a la “jungla” del mercado de las TICs, los detractores critican que al Estado se le haya dejado observando “desde la malla” a quienes –se supone- *sí saben* de telecomunicaciones.

Como contraparte a las resistencias de los detractores, los promotores plantearon que la entrega del control gerencial de la nueva empresa a Millicom, se hizo estableciendo “muchas condiciones que se tienen que cumplir” (Grupo Sí, Entrevistado 6). Dentro de dichas condiciones se encontraba, por ejemplo, una cláusula para garantizar que la situación de los trabajadores no se desmejorara. Justamente, en la siguiente sección veremos cómo la discusión alrededor de las condiciones laborales tras la fusión, se relaciona con la pretensión de transformar la cultura organizacional de UNE, en concordancia con la estrategia de Millicom; asunto que, de nuevo, genera un debate respecto a la (des)alineación entre dicha estrategia y la búsqueda del bien común por encima del lucro.

Estrategia, cultura organizacional y condiciones laborales: ¿“apertura al cambio” u obediencia ciega?

Si entendemos por estrategia el conjunto de decisiones que definen “en qué se va a convertir la empresa y de qué manera” (Zapata, 2002: 168), podemos decir que la estrategia corporativa del Concejo de Medellín, consistió en delegar en Millicom el manejo de la estrategia del negocio de las telecomunicaciones. Es decir, la fusión fue una decisión estratégica corporativa, que llevó a que Millicom pasara a decidir en qué se va a convertir UNE y de qué manera. Como lo mencioné más atrás, al principio de esta investigación no me fue posible conocer información de carácter estratégico de EPM a través del directivo pertinente contactado, a pesar de que la empresa fuera 100% pública. Naturalmente, fue aún más difícil conocer de primera mano elementos esenciales de la estrategia de UNE una vez realizada la fusión con Millicom. El directivo de nivel intermedio de Millicom que accedió a la entrevista, aludió al tema estratégico de manera indirecta y superficial, en medio del diálogo sobre los cambios en las condiciones laborales y en la cultura organizacional de UNE luego de la fusión.

Dicho entrevistado señaló que la condición de no desmejorar los derechos laborales de los trabajadores, establecida como parte del acuerdo de fusión, es objeto de múltiples interpretaciones. Frente a esa polivalencia, la empresa optaría por ampararse en el Código Sustantivo del Trabajo, el cual pasó a regirla una vez transformada su constitución accionaria y jurídica.

“El Acuerdo 17, con el cual se aprobó la fusión, indica en un literal de forma muy amplia, que no se desmejorarán los derechos laborales de los trabajadores ¿cierto? Pero entonces bueno, ¿qué es desmejorar? ¿Desmejorar significa que yo no los puedo despedir? Para los sindicatos ha significado que no los puedo despedir. Pero ahí hay un problema y es que el Código Sustantivo de Trabajo le da unas facultades al empleador y entre esas facultades está manejar el talento humano o manejar su personal, puede ser despidiéndolo, ascendiéndolo, reubicándolo, reorganizándolo. Pero el sindicato no entiende eso. Entonces ellos consideran que cualquier situación que le genere incomodidad al trabajador, ya está buscando es incumplir ese Acuerdo 17. En principio que no es así, ha sido un desarrollo, una negociación que hemos tenido que tener con el sindicato, y decirles muy de frente «esto es una fusión, van a

salir personas, no podemos tener una planta de 5000 personas uniendo dos compañías, obviamente va a llegar un momento (en el que) haya funciones duplicadas, o donde hayan cargos duplicados». O sea, esa duplicidad de funciones es un tema que tenemos que analizar” (Grupo Sí, Entrevista a Directiva UNE-Millicom).

El entrevistado continuó señalando que el proceso de fusión necesariamente ha implicado despidos, pero que éstos han sido debidamente informados a los entes sindicales. Sin embargo, en medio de su argumentación, permitió entrever que la estrategia no parece ser un asunto que se discuta ampliamente con los trabajadores.

“-David Díez: cuando se han dado los despidos, que los sindicatos asumieron como masivos, por ejemplo los despidos de 4 personas, ¿se han dado manifestaciones, paros o huelgas?

-Entrevistado UNE: no, realmente ninguno de los sindicatos hace como un mitín o un paro o una huelga. No. Igual legalmente tampoco lo podrían hacer porque es un servicio público y en principio no lo podríamos suspender. Principalmente cuando ellos han tenido como esa inconformidad, lo que hacen es venir acá, hacemos una reunión extraordinaria, les explicamos los argumentos por medio de los cuales la empresa tomó tal acción, o realizó tales acciones, y ellos lo han entendido. Ha sido también una forma de hacer como un desarrollo de explicarles y de que tengan una mente como más abierta a los cambios que se pueden presentar en la compañía, y me ha parecido muy importante que no se les miente, o sea, no se les da información incorrecta sino que ellos siempre están teniendo conocimiento de lo que va a pasar, pues no en la parte estratégica, pero sí cuando consideramos que hay algo importante que ellos deben conocer se los informamos, para que ellos sientan que pueden confiar en nosotros y que tienen esa línea abierta de comunicación” (Grupo Sí, Entrevista a Directiva UNE-Millicom).

En otro apartado, el mismo entrevistado de UNE señaló que el hecho de “no estar alineado con la estrategia” puede ser una causal de despido, aunque, en su narrativa, no explicitó en qué consiste la estrategia a la cual los empleados deben alinearse, más allá de la expectativa de actitudes proactivas por parte de los funcionarios.

“-David Díez: ¿tú me podrías dar un ejemplo de cuando un cargo no está alineado con la estrategia?”

-Entrevistado UNE: pues, es que sabes esa es la... es como algo difícil de indicar pero a ver yo pienso (...silencio...). No sé, por ejemplo nosotros teníamos de pronto una persona aquí en el área que tenía un problema de actitud difícil digamos como en el trato de los compañeros, etcétera. Entonces dijimos «desvinculemos esta persona, porque lo que necesitamos es personas que tengan una buen actitud»... O sea, no significa eso que todos tengamos que tener actitud excelente todo el tiempo. Yo entiendo que la personalidad puede tener algunos baches, pero si es un tema como muy reiterado... En esta oportunidad digamos, «esta persona viene con una actitud, pues despedámoslo sin justa causa». Es más, se ha buscado un tema de fortalecimiento en la parte disciplinaria en la compañía porque históricamente, como éramos 100% públicos, se nos aplicaba el Código Único Disciplinario, que era la ley 734. Esto hacía que la empresa tuviera que tener un desgaste administrativo muy grande, porque un proceso o una falta de las que se indican en la ley 734, el proceso podía demorar de 4 a 5 años... Por ejemplo cuando teníamos un trabajador que se fue de vacaciones y tenía que llegar digamos un lunes y él llegó como a los 8 días, entonces le decíamos: bueno, ¿qué pasó? ¿Por qué no llamaste a tu jefe inmediato, por qué no solicitaste una licencia no remunerada? Pues el señor como que quiso continuar en vacaciones. Eso no va con los lineamientos de la compañía... Y además se constituye como una falta grave, entonces (con el nuevo reglamento de trabajo) esa persona ya se destituyó de la empresa” (Grupo Sí, Entrevista a Directiva UNE-Millicom).

Como se observa en los segmentos de entrevista citados, aparece una alusión a la estrategia como aspecto que no es objeto de negociación con los sindicatos. Y al mismo tiempo, se expresa la intencionalidad de transformar aquellos hábitos de los trabajadores que vayan en contra de la –no negociada- estrategia.

Retomando el concepto de cultura organizacional discutido en el capítulo 2, la cultura puede entenderse bajo la metáfora del holograma. Según esta metáfora, un fragmento de la realidad social puede expresar la esencia del todo cultural al cual pertenece. En palabras de Ojeda,

“Las interpretaciones de cualquier simple manifestación cultural se relacionan directamente con la cultura de una organización. Cualquier parte de la realidad de una organización contiene encapsulada una serie de características que va desde lo más superficial y visible (lo que Schein denomina “artefectos”), hasta lo más profundo donde está enclavada la ideología” (Ojeda, 2009: 4).

Siguiendo a Schein (1988), lo que se dice sobre una organización constituye un “artefacto” cultural. Tras ese “artefacto” subyacen los valores y las “asunciones básicas” o “principios indiscutibles”. Bajo esta perspectiva, puede interpretarse que detrás de la superficie de la cultura de Millicom, se encontró un patrón que busca que los trabajadores obedezcan órdenes basadas en valores que les son desconocidos. Este posible patrón corresponde con lo que, desde un enfoque humanista, se denomina el uso instrumental de la cultura organizacional (Zapata, 2002). Cuando la cultura organizacional se usa de esta manera, la comunicación tiende a darse de modo vertical y unidireccional, en el sentido de que las directivas eligen lo que es objeto de diálogo y lo que no, mientras que se espera que los empleados asuman el rol pasivo de escuchar y acatar lo que se les dice (Chanlat, 1984).

Como vimos en el capítulo 2, en contraposición al paradigma instrumental de la cultura organizacional, el enfoque humanista plantea que la cultura no debería entenderse como un medio para realizar la estrategia de la organización, independiente de los intereses y puntos de vista de todos sus grupos de interés. Más bien, dado que la organización es un fenómeno cultural en sí mismo, un análisis humanista de la organización implicaría reconocer los conflictos de poder y luchas de significado inherentes a la dinámica cultural. La gestión humanista de dichos conflictos supondría, en vez de la búsqueda de obediencia, un diálogo entre todos los actores de la organización, con el fin de negociar la estrategia de la misma (Zapata, 2002).

En contravía de la descrita visión humanista, el representante de los empleados entrevistado, quien es promotor de la fusión, opinó que la estrategia de Millicom se enfoca en debilitar a los sindicatos. En consecuencia, éstos estarían perdiendo su potencial de agentes de concertación de la estrategia de la empresa con los directivos y propietarios de la misma.

“En este momentos las contrataciones de personal se están haciendo es por TIGO, y TIGO no tiene sindicatos, entonces prácticamente se están engrosando las filas de TIGO. Entonces allá no tienen alcance los sindicatos. Finalmente uno puede decir que la estrategia es pasar a todos los empleados a TIGO, y los sindicatos se quedan sin gente a la cual representar. Entonces finalmente los sindicatos mueren, entonces yo no sé si en este momento los sindicatos están es como más en el tema de las relaciones más cordiales, para ver cómo permanecen” (Grupo Sí, Entrevista a Empleado UNE-Millicom).

El debilitamiento de los sindicatos manifestado por el entrevistado anterior, disminuiría la capacidad de los trabajadores para enfrentar organizadamente los despidos que se estarían presentando en la empresa tras la fusión. Precisamente, algunos de los concejales opositores a la fusión manifestaron disconformidad frente a dichos despidos.

“Hubo una cantidad de despidos injustificados, que era nuestra verdadera preocupación. O sea, que usted llegue a despedir gente por maximizar beneficios. Yo a pesar de ser un hombre conservador, ser un hombre de derecha, no estoy de acuerdo con eso. Que usted vaya y le digan «vea hermano, usted se tiene que ir de aquí porque es que usted sabe, usted es muy teso para eso, para limpiar carburadores de carros, pero no para conectar fibra óptica. Vamos a traer una persona que sea experta en conectar fibra óptica, pero a usted lo vamos a llevar a que arregle los carburadores de los carros del parque automotor del municipio de Medellín, va a ser el jefe de carburadora», por decir algo ¿cierto? Eso es otro tema. Pero ya venir acá con una cantidad de despidos masivos injustificados, hermano creo que ahí, ahí se rompe cualquier línea que pueda equiparar una cosa con la otra, cuando digo una cosa con la otra es los beneficios con la responsabilidad social ¿cierto?” (Grupo No, Concejales, Entrevista 8).

“Millicom tiene el control de la empresa y eso ha permitido que hoy haya muchos despidos laborales, que muchas personas no estén laborando dentro de la empresa” (Grupo No, Concejales, Entrevista 9).

El empleado de UNE entrevistado matizó los puntos de vista anteriores, señalando que, en términos legales, los despidos que se han presentado no han sido masivos; pero que

sí han sido muchos tanto directa como indirectamente, y que han traído consigo una generalizada sensación de inestabilidad laboral.

“Técnicamente no ha habido despidos masivos, pero sí ha habido despidos... hubo una temporada que cada viernes iban despidiendo como 20. Antes de la ley de garantías despidieron como 30... hay otra modalidad que es el tema de la reorganización de la estructura organizacional, que es digamos, definir unas vicepresidencias, direcciones y gerencias y empezaron digamos a mapear la gente. Entonces se fijaron primero en los que tenían un cargo directivo, pero como eran unas nuevas condiciones, finalmente si a mí las condiciones no son tan atractivas, yo renuncié de alguna manera, renuncié o sencillamente acepté la propuesta de retiro... Esa reducción que se ha venido dando en personal, que lo más probable es que continúe, ha generado una percepción en los empleados de que digamos sí hay una serie de despidos que de cierta manera van en contravía de lo que se había conceptualizado en el Concejo ¿cierto? Eso incluso va en el mismo sentido de que eso crea la sensación de que no hay una estabilidad laboral ¿cierto? Y todos estamos ahí haciendo fila para cualquier momento salir. Por eso mucha gente se ha empezado retirar, porque busca otras oportunidades... La empresa sencillamente se está reacomodando y definiendo cuál va a hacer su planta de personal, porque en realidad sí somos muchas personas” (Grupo Sí, Entrevista a Empleado UNE-Millicom).

Respecto a la percepción de inestabilidad laboral, del lado de algunos concejales promotores de la fusión, se reiteró la idea defendida por el directivo de Millicom entrevistado, según la cual, *desmejorar* las condiciones laborales de los trabajadores no incluye el despido de quienes trabajen *mal*.

“Había un aspecto muy importante que era la protección de los derechos de los trabajadores. Lo que pasa es que eso no quiere decir que si usted es mal trabajador no lo pueden echar... en las ocasiones que yo he averiguado por qué echaron trabajadores, siempre ha habido el argumento de problemas disciplinarios... pero despidos masivos que haya visto, no, ahí sí no” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Otro concejal promotor de la fusión complementó el argumento anterior, señalando que el despido de trabajadores de UNE sería un daño colateral de un objetivo superior: la pervivencia de la empresa.

“Uno no puede creer que en función de sostener una empresa que porque tiene 1000-2000 empleos, vamos a perder la posibilidad de hacer inversión social, en una ciudad que requiere inversión social para el mejoramiento de la calidad de vida de 2 millones seiscientos mil habitantes... no estoy subvalorando los empleos, que quede claro, estoy diciendo es que el día de mañana si a mí me hubieran dicho «mire, hay que sostener a UNE... y no vamos a poder invertir en la ciudad sino sostener a UNE porque la competencia está muy verraca», yo digo «perdimos el año, nos equivocamos y eso es a lo que no queríamos llegar» (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

Otro promotor, en cambio, lamentó que una vez realizada la fusión, Millicom haya tomado la decisión de realizar un alto número de despidos.

“Hoy terminaron despidiendo a 150 personas que se dieron cuenta que había que despedir, por eficiencia de la empresa. Antes de hacer la fusión sí (decían) «no vamos a despedir a nadie», y terminaron haciéndolo” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

Ante el alto número de despidos, resulta llamativa la aparente pasividad sindical mencionada por el directivo y el empleado de UNE entrevistados. Sin embargo, una entrevista no grabada con el presidente de uno de los principales sindicatos de la empresa, permitió percibir que éste, más que pacificado por una relación armónica con las directivas, se encontraba gestionando un cambio legislativo a nivel nacional, que permitiera rechazar el tipo de fusión que se dio entre UNE y Millicom.

En contraste con la oposición sindical a la fusión, el empleado de UNE entrevistado opinó que la fusión UNE-Millicom constituye una estrategia adecuada para enfrentar la alta competencia del mercado de las comunicaciones. Tal estrategia permitiría contrarrestar una histórica ineficiencia de UNE en el desarrollo de sus operaciones. Al respecto, dicho entrevistado señaló que antes de la fusión con Millicom, UNE se había fusionado con una empresa estatal colombiana (Orbitel), generando lo que él denomina una “fusión tropical”.

Este tipo de fusión, en vez de haber dinamizado a la compañía, la habría hecho más lenta. Caso contrario a la impronta más eficiente propia del espíritu multinacional de Millicom.

“Acá sucede un fenómeno diferente al que sucedió (con) Orbitel... Orbitel era una empresa mixta y al pasar 100% pública, digamos que la propia dinámica de lo público lo volvió lento... la fusión con Orbitel fue digamos como más tropical, como más a la colombiana... es como si hubiese sido manejado como un negocio familiar... pero Millicom digamos es como una organización con una mentalidad muy costo-eficientes. Ellos son como muy de la rentabilidad, digamos, «yo pongo 1 peso, me tiene que rentar ese peso»... Millicom tiene es otra filosofía, Millicom es una multinacional, está presente en varios continentes, tiene una estructura operativa muy simple, a ellos les gusta ser livianos... entonces en ese orden de ideas, hay una sensación ahí digamos de que se están imponiendo muchas cosas en aras de cumplir esas metas o de cumplir esos lineamientos que está dando Millicom, y son metas digamos exigentes. Entonces ya digamos hay unos indicadores que hay que cumplir, que están más en niveles de directivos, unos indicadores de, digamos una metodología de o unas secuencias para poder digamos pedir dinero, para argumentar el gasto; mientras que en la fusión de UNE –ENTELCO Y ORBITEL, era diferente, era más en cuanto a que sí, sí tienes unas metas, pero si no las cumples nada pasa. Es más como el vendedor que no vende, pero sigue así, le preguntan, le cuestionan de por qué sigue así, y sigue así, mientras que aquí no, si acá no cumples el indicador pues en realidad estas sujeto a que salgas de la organización” (Grupo Sí, Entrevista a Empleado UNE-Millicom).

Como hemos visto, la eficiencia aparece reiteradamente en los segmentos de entrevistas a promotores de la fusión, para justificar los despidos de personal. Pero a juzgar por los opositores citados, dicha justificación no bastaría para responder por el compromiso de no *desmejorar* las condiciones de los trabajadores.

Sin embargo, así como en la entrevista a la directiva de Millicom emergió un “holograma” de una cultura organizacional vertical, en el proceso de contactar al mencionado presidente de uno de los sindicatos de UNE, surgió otro “holograma” de la cultura laboral UNE, contrario a la búsqueda de eficiencia en la organización. No sólo fue más difícil

establecer el primer contacto con el presidente del sindicato que con los concejales y directivos de Millicom. Además de eso, una vez establecido el contacto, el presidente del sindicato fue el único sujeto de estudio que no me permitió grabarlo durante el encuentro. Según él, y a diferencia de todos los demás entrevistados, primero quería conocer mis intereses investigativos para, posteriormente, preparar la entrevista y coordinar un segundo encuentro en el que la realizaríamos. Pero después del primer encuentro, ambos debíamos viajar fuera de Medellín; en el caso de él, para reunirse en Bogotá con un senador que había ofrecido su apoyo político en la oposición a la fusión. Entonces le solicité realizar la entrevista por Skype. Sin embargo, según me manifestó, no conocía su usuario, por lo cual me dijo que me contactaría por correo electrónico una vez lo averiguara. Aún así, después del encuentro presencial, nunca me contactó. Curiosamente, cuando me reuní con él en su oficina, había un tablero con un gráfico en el que se resaltaba el valor de una actitud proactiva (ver Figura 10).

Figura 10. Dibujo sobre la proactividad expuesto en el tablero de la oficina de uno de los sindicatos de UNE



En contraste con la actitud ineficiente y lejana al uso de nuevas tecnologías que percibí por parte del presidente del sindicato, el empleado de UNE entrevistado me comentó al finalizar nuestro encuentro, que Millicom promovía en directivos y empleados, la

realización de encuentros virtuales para ahorrar tiempo y recursos financieros en sus operaciones.

La descrita coexistencia de hologramas con diversos rasgos de cultura organizacional (unos alusivos a la verticalidad de Millicom y otros a la ineficiencia de los trabajadores sindicalizados), puede leerse a la luz del concepto de “fragmentación cultural” (Frassa, 2011) discutido en el capítulo 2. De acuerdo con este concepto, la naturaleza de la cultura organizacional, al igual que la de la cultura de la sociedad en general, es ambigua y cambiante.

“Las percepciones y valores sustentados cambian según las personas que integran la organización y las situaciones a las cuales ella se enfrenta. Por ello, el consenso que supone la existencia de una cultura organizacional es reconstruido de manera permanente y no siempre alcanza una cristalización satisfactoria. Esta posición podría llegar al punto de negar la existencia de una cultura organizacional en tanto unidad analítica” (Frassa, 2011: 79).

En concordancia con la visión anterior, veremos que incluso el discurso de un mismo individuo –como el empleado de UNE entrevistado- puede reflejar, al mismo tiempo, elementos positivos –como una aprobación de la búsqueda de eficiencia- y negativos – como la posible falta de transparencia- en la cultura de la organización creada tras la fusión. Dada la conexión establecida por éste y otros entrevistados entre la eficiencia, la cobertura, la rentabilidad y la posible falta de transparencia de UNE una vez realizada la fusión, analizaré este conjunto de aspectos en la siguiente sección.

Eficiencia, cobertura y rentabilidad ¿Una eficaz “mano peluda”?

Dentro del grupo de los concejales promotores, varios destacaron la reducción de cargos directivos como mecanismo establecido en UNE bajo la administración de Millicom, con el propósito de disminuir los costos de funcionamiento de la empresa.

“Si usted va y mira ahora el organigrama de UNE telecomunicaciones, de 30 vicepresidentes pasaron a 10, y a la gente le dijeron, «bueno, su trabajo continúa aquí, pero no bajo ese precio que tenía aquí de no productividad. Porque antes un

vicepresidente ganaba 30 millones de pesos, produjera o no produjera; o a un profesional A, B, o C, que eran las categorías, produjera o no produjera, le llegaba el mismo cheque. Aquí les dijeron «este es el básico y usted lo otro se lo tiene que ganar por productividad». Unos se fueron, otros se quedaron, asumiendo ese riesgo, pero es que así se debe trabajar. Se debe generar que el empleado le produzca a usted resultados positivos para que también se incremente su salario. Pero es el tema de la burocratización y del estado de confort. El funcionario muchas veces llega por situaciones políticas de uno u otro partido, porque es amigo del gerente... pero no hay resultados favorables... él es recomendado de Bogotá, entonces nadie toca nada” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

“UNE tenía según había yo escuchado, infinidad de vicepresidencias. Ahorita rebajaron como de 25 a 12 o algo así. Y yo creo que son las que se necesitan... las empresas tienen que ser efectivas y eficientes, con el personal que se necesite y que amerite para eso” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 10).

“No se creó burocracia... al contrario, se modernizó el municipio sin afectar el presupuesto” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 5).

Sin embargo, al referirse a la mencionada reducción de vicepresidencias, el empleado de UNE entrevistado aludió a la presencia de una “mano peluda”. Ésta se refiere a “fuerzas oscuras” que influirían en el proceso de reestructuración de la empresa después de la fusión.

“-David Díez: frente a esa estructura organizacional ¿Qué percepción tenías de qué tan bien funcionaban los cargos, las funciones, las remuneraciones de los altos niveles?

-Entrevistado empleado profesional UNE: en general había una estructura adecuada, excepto por varias áreas, que eran muy pequeñas y se podían fusionar con otras. Lo que sucede es que siempre cuando hay un cambio organizacional en una empresa, pues comienza el mismo discurso, de que la empresa digamos tiene que ser achatada, tiene que ser una estructura ágil. Pero siempre terminan construyendo cajones para todos, siempre terminan haciendo cargos para todos.

Siempre dicen que una estructura achatada, óptima, y terminan haciendo cargos para todos, porque hay intereses y finalmente quienes entran a decidir, tienen la mano peluda y todo eso.

-David Díez: ¿cómo así la mano peluda?

-Entrevistado empleado profesional UNE: ah, la mano invisible.

-David Díez: ¿y eso cómo funciona?

-Entrevistado empleado profesional UNE: la mano, como la que el Presidente Santos citó, la mano peluda... la mano peluda es digamos aquellas fuerzas oscuras que influyen en algo ¿cierto? Esa es la mano peluda, es la mano oscura, la mano invisible, que también en otras digamos culturas, se llama la mano que mece la cuna. Eso es de una película que se llama *The Dark Hand*. Es aquella mano siniestra que de pronto coge un poco de confianza, pero es algo así invisible, algo que no vemos, esa mano oscura. Entonces finalmente esas fuerzas oscuras hacen que digamos haya una estructura organizacional tal que vaya en contravía de los principios iniciales.

Volviendo al tema, la estructura anterior pues era funcional, aunque había varias áreas que podían haberse suprimido. Pero ya ahora con esta fusión, en realidad el concepto como que iba a ser el mismo, pero finalmente no lo fue, porque terminaron siendo 13 vicepresidencias... y dentro de esas 13 hay direcciones, y dentro de cada dirección hay gerencias. O sea, prácticamente la estructura se está volviendo muy ancha y se está profundizando, finalmente uno podría pensar eso... cuando las decisiones se toman desde arriba, bajan muy rápido, o sea, eso sí es verdad, porque hay menos niveles... Pero es más dispendioso, o más difícil, porque hay muchas gerencias y finalmente como el proceso está tan atomizado, hay unas zonas donde no se sabe si lo hace una gerencia o lo hace la otra, mientras que antes era toda una responsabilidad de un área ¿cierto?... Los procesos digamos en un sentido vertical los direccionan muy bien, de arriba hacia abajo, pero horizontalmente sí fluye muy lentamente, tiene menos agilidad que en la estructura anterior” (Grupo Sí, Entrevista a Empleado UNE-Millicom).

En términos de reingeniería organizacional (Sennet, 2000), parecería que la intención de Millicom al reestructurar el organigrama de UNE era “hacer más con menos”. Sin embargo, la percepción del empleado citado alude a un efecto inverso y contradictorio del proceso de reingeniería: “que todo cambie para que todo siga igual”.

Pero a pesar de las dudas sobre la transparencia y la eficacia operativa de la reestructuración de UNE tras la fusión, tanto promotores como detractores concordaron en cuanto a que, un año después de la fusión, sus resultados en cuanto a cobertura de clientes y posicionamiento en el mercado, han sido positivos. De hecho, según la Revista Semana (2016), para el año 2016, UNE pasó de ser la tercera a la segunda empresa de telecomunicaciones con mayor número de clientes en Colombia.

Sin embargo, las divergencias interpretativas persisten en cuanto a las causas detrás de los resultados recientes de UNE. Por un lado, los promotores consideraron que los rendimientos positivos de la empresa se deben a que, efectivamente, Millicom era el aliado indicado para generar las sinergias que la empresa requería.

“La fusión UNE-Millicom nos da como resultado que el tercer competidor en Colombia que era TIGO, al día de hoy es segundo competidor. Con la fusión se generaron sinergias que nos permiten decir en materia global, que TIGO es el segundo competidor en el país, todavía lejos pues del monopolio que es de Claro, pero con una posibilidad alta de competir y de tener más herramientas para hacerlo” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

“No solamente nos hemos estabilizado, sino que hemos crecido” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

“Hoy somos la segunda empresa en Colombia después de Claro, porque Claro pues es un monstruo muy difícil de vencer, pero somos los segundos, ya le ganamos a Movistar” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

“Ahora vemos con satisfacción que nos dieron un balance del 2014 donde hay una utilidad, y donde uno ve que ya la empresa se enfoca en el país” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 10).

Desde el punto de vista anterior, para los promotores, la fusión UNE-Millicom ha generado no sólo más eficiencia en el manejo de los recursos, sino también más eficacia en la captación de clientes y la generación de utilidades.

En contraste, los detractores plantearon que los buenos resultados de la empresa tras la fusión demostrarían, más que la conveniencia de la alianza con Millicom, el hecho de que UNE no se encontraba tan mal como lo hacían parecer los promotores de la fusión.

“Era tan buena la empresa que hicieron las correcciones de tipo operativas, mecánicas, de lo que sea, y ya dizque está dando utilidades, entonces la empresa era la buena” (Grupo No, Concejales, Entrevista 14).

“Una empresa que resulta quebrada simplemente porque llegaron los extranjeros y en un año ya va a estar dando ganancias, pues eso tiene que ser uno muy bobito para que le metan los dedos en la boca, como se los metieron a mis compañeros concejales” (Grupo No, Concejales, Entrevista 16).

Adicionalmente, varios detractores –e incluso un promotor- plantearon que las ganancias de UNE tras la fusión, no se estaban viendo reflejadas ni en la calidad del servicio ni en la inversión social esperadas.

“Hay quejas del servicio, el servicio disminuyó su calidad, o sea, por ejemplo la cobertura de TIGO tiene ciertos problemas en este momento” (Grupo No, Concejales, Entrevista 8).

“Hoy están retirando los teléfonos públicos gratis en toda la ciudad, porque a ellos (a Millicom) no les interesa. Esto es una empresa privada y las empresas privadas no prestan ese tipo de servicios como responsabilidad social pública. Lo otro es que como no es negocio para ellos, hacer esa prestación de ese servicio, también retiraron del Departamento de Caldas” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

“Considero que vamos lentos, porque todavía nuestras veredas no tienen el servicio como deben tenerlo –las que lo tienen-. Y las que no lo tienen pues peor... a veces reclamo pues que no se hayan adelantado todas las actividades pendientes a la

conectividad, fundamentalmente de todo el Departamento, incluyendo las veredas, porque esa era la búsqueda nuestra, yo voté por el socio estratégico por eso” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 1).

Las alusiones de los detractores a la baja calidad del servicio de UNE tras su fusión con Millicom, coinciden con el reporte oficial de quejas de los usuarios de la empresa respecto a aumentos excesivos de sus tarifas (Isaza, 2016). Respecto a dichas quejas, uno de los concejales del periodo 2016-2019, denunció que el aumento de las tarifas obedecía a una disminución de los clientes de UNE.

Sin embargo, en contravía con las valoraciones anteriores, uno de los concejales promotores de la fusión destacó la labor de UNE en la conectividad de veredas aledañas a Medellín.

“Yo le manifesté a los directivos de UNE y EPM que ahorita con satisfacción puedo decir que han ya implementado una cobertura en algunas veredas de la ciudad, que ya hay personas muy satisfechas con esto y que les permite a ellos comunicarse y tener un internet cercano” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 10).

Al igual que en el caso de la cultura organizacional, las interpretaciones de los entrevistados respecto al uso de las ganancias de UNE resultan ambiguas. Mientras que los detractores e incluso un promotor de la fusión cuestionaron la falta de inversión en calidad del servicio y en cobertura para zonas alejadas a la ciudad, el resto de promotores de la fusión evaluaron positivamente los resultados de la empresa en ambos sentidos.

En cambio, sí hay consenso entre ambas partes respecto a considerar que una parte importante de los recursos pagados por Millicom a UNE para obtener el control de la empresa, fueron empleados por la Alcaldía para invertir en la construcción de Parques del Río. Como veremos en la siguiente sección, en este caso, las divergencias se plantean en términos de la relevancia de esa inversión para el bienestar general de los ciudadanos de Medellín.

Inversión social: ¿Un Parque del Río para ciudadanos sin agua?

Ocho concejales hicieron referencia a la inversión social proyectada a partir de los recursos generados tras la fusión con Millicom. Cuatro de ellos fueron promotores y otros cuatro detractores. Del lado de los promotores de la fusión, la mayoría se enfocó en describir la relevancia de rubros distintos al de la inversión en Parques del Río, tales como la adquisición de infraestructura para los sectores educativo y de la salud.

“La fusión Millicom le entregó al municipio de Medellín 1.4 billones de pesos... ¿Te das cuenta que implotaron la cárcel del Buen Pastor? Ahí va a quedar la Universidad para la Vida y la No Violencia en Medellín; en la Feria de Ganado va a quedar la Universidad Agroindustrial de Medellín; ITM y Colegio Mayor y Pascual Bravo se fusionan y crean la Gran Ciudadela Universitaria; vamos a tener un hospital en la oficina nororiental de Medellín de primer nivel; vamos a tener los viajes de socialización de los habitantes que hay en calle... Todo eso producto de 1.4 billones que le entregó Millicom al municipio. ¿A ver pues dónde está lo privatizador de este cuento?” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

“Cerca de 1.4 billones de pesos hoy están siendo invertidos en el mismo municipio de Medellín en unas obras bien importantes para los ciudadanos, como son la Universidad de la Paz y de la Vida, que se va a hacer donde estaba la cárcel del Buen Pastor, que estaba ubicada en la Comuna 12 en los límites con la Comuna 13 y que va a ser un Campus Universitario bien interesante y que va a estar al servicio de las clases más desfavorecidas de esta ciudad. También se está haciendo un Campus Universitario Agro-biotecnológico en la Feria de Ganados, donde la especialidad va a ser todo el tema agrícola y agropecuario, y encaja con todo el trabajo que se hace en la planta de beneficios que allí se encuentra instalada. Ese va a ser un gran polo de desarrollo para dos de las comunas más pobladas o de los sectores más poblados de Medellín que son el sector nororiental y noroccidental de la ciudad” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

Igualmente, otros concejales destacaron la inversión social dirigida a los corregimientos de Medellín, así como al mejoramiento de la calidad de la educación, de infraestructura cultural y del transporte en la ciudad.

“Ya los 1.4 billones se están ejecutando en temas como las universidades virtuales en los corregimientos, el tema también que ya va adelante es la clínica en la zona 1 de la ciudad, la zona nororiental. Temas también como las Casas de la Música” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

“Se está haciendo la casa del maestro donde se van a formar y se van a capacitar a los profesores para mejorar la calidad de la educación que se presenta en la ciudad y allí también se financió gran parte del tranvía, del tranvía de Ayacucho, sobre todo, particularmente los cables hacia el sector de la sierra del 13 noviembre” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

En cuanto a la infraestructura, uno de los concejales promotores exaltó el aporte de la construcción de Parques del Río a la calidad de vida en Medellín.

“También se va a financiar el tema del Parque Vial del Río. Ese es un tema en el que se están invirtiendo importantísimos recursos, y lo que va a ayudar es a mejorar la movilidad de la ciudad, a mejorar la calidad del espacio público que merecemos nosotros los habitantes de la ciudad de Medellín. Aspiramos a que el indicador del número de metros cúbicos de espacio público por habitante mejore considerablemente, y si eso mejora, pues mejora la calidad de vida de la ciudad” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 12).

En contraste con la visión anterior, otro promotor manifiesto sus reservas frente a la inversión en el Parque Vial del Río.

“-David Díez: ¿cómo ves el tema de la inversión en el Parque Vial del Río, con base en estos recursos?

-Entrevistado #18: yo creo que ahí también termina uno equivocándose. Inicialmente yo creía que tenían razón en parte, pero después ve uno, que esa plata que está invirtiendo ahí el Alcalde, pudo haberse invertido en la primera parte del Plan Vial de Medellín. O sea, entre la vía Zamora pudimos haber invertido ese recurso. Pero por supuesto es una decisión del Alcalde y pues oponerse a esa simple decisión es difícil porque hay otros proyectos en el mismo marco de lo que se presentó en la ejecución

presupuestal, en los que hay que estar de acuerdo. Por ejemplo el tema de educación, el tema de bienestar, el tema de seguridad. Entonces no es tan positivo. Pero es sólo Parque del Río, que podría ser un porcentaje del 20 % del que uno esté en contra, pero el 80% está uno a favor” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

En el caso del promotor citado en el párrafo anterior, se cuestionó por qué los recursos destinados al Parque Vial del Río no se enfocaron en otros frentes de inversión dentro del rubro de transporte. En cambio, algunos detractores se preguntaron por qué no se priorizó la inversión en la potabilización del agua en barrios marginales de Medellín. Como vimos más atrás, este asunto sí fue mencionado tanto por promotores como por detractores, en los momentos de las entrevistas referidos a los principios prescriptivos bajo los cuales sustentaban su posición ante la fusión.

“Con ese dinero que están pagando hoy están construyendo el Parque Vial del Río. ¡Dígame el impacto de ese proyecto! ¿Para qué? Se van a gastar 500 mil millones de pesos ahí con la venta de UNE... (cuando) la ciudad tiene 27.500 familias que consumen agua potable contaminada” (Grupo No, Concejales, Entrevista 11).

El disenso respecto a la pertinencia de los rubros de inversión social derivada del pago que Millicom hizo al Municipio por la prima de control sobre UNE, permite retomar un elemento de la virtud de la sabiduría práctica, entendida en su acepción aristotélica. Como se mencionó en el capítulo 1, el tipo de deliberación propia de la sabiduría práctica, no produce un conocimiento exacto (como el de la ciencia), sino, como mucho, plausible (Aubenque, 1999).

Bajo la perspectiva anterior, pudiese juzgarse como imprudente el énfasis en la inversión en una mejora del espacio público, y la poca referencia a la falta de acceso al agua potable, en un contexto altamente desigual como el de Medellín. Empero, no parece fácil establecer que, en la práctica, la inversión en lo primero no vaya a contribuir –directa o indirectamente, a corto o a mediano plazo-, en lo segundo. Y menos fácil parece saber por qué ni el Alcalde de Medellín, ni los promotores de la fusión, hicieron énfasis en el acceso universal al agua potable como prioridad fundamental dentro de la inversión social derivada de la fusión UNE-Millicom.

De todas maneras, algunos detractores cuestionaron ya no los rubros en los que se estaban invirtiendo los recursos entregados por Millicom, sino el hecho de que se haya vendido parte importante de las acciones de UNE para adquirir esos recursos.

“Con el presupuesto que ha entrado, que es 1.4 billones, pues se han hechos unas obras, el Alcalde va metiendo cada nuevo hijo en el programa y en proyectos como el Parque del Río. Se ha invertido en temas de seguridad, en educación superior... que es importante. Pero lo que yo he manifestado y hoy sigo manifestando es que no teníamos que haber vendido la empresa para haber hecho esa inversión ¿sí?” (Grupo No, Concejales, Entrevista 9).

Como se observa en el segmento anterior, las narrativas de los entrevistados presentan una mezcla de alusiones al pasado, el presente y el futuro de la fusión. Dentro de esta mezcla, el análisis retrospectivo y las expectativas de los sujetos de estudio –que se interpretan en la siguiente sección–, constituyen puntos de partida para identificar aprendizajes que puedan servirles a otros administradores para mejorar sus habilidades en la TDE –asunto que se discutirá en el capítulo 5.

4.2.5 Retrospectiva y expectativas: ¿entre el cielo y el infierno?

Once concejales (nueve promotores y dos detractores) hicieron un análisis retrospectivo de la decisión tomada. De estos once concejales, diez manifestaron reafirmar que su decisión, ya fuera de apoyo o de rechazo a la fusión, fue la correcta. En el caso de los promotores, dicha reafirmación se sustentó principalmente en la referencia a los resultados de la fusión, mientras que los detractores ratificaron su posición al considerarla como una “necesidad histórica” de oponerse a la privatización. Por último, el único concejal que manifestó dudas respecto a la decisión tomada, fue un promotor. Según este último, hubo demasiada presión para que el negocio se hiciera rápido y exclusivamente con Millicom.

En cuanto a los promotores que reafirmaron su decisión, algunos destacaron los resultados en eficiencia y posicionamiento logrados, según ellos, gracias al cumplimiento de Millicom.

“Lo mejor para la ciudad era buscar un socio estratégico... no creo haberme equivocado, es una opción. Como íbamos, íbamos muy mal, y cuando las cosas van mal uno tiene que buscar soluciones y no es incurrir en los mismos errores (manteniendo una burocracia amplia, bajos niveles de eficiencia, alto derroche, despilfarro total, alta rotación de funcionarios, todo lo que sucede en un Estado cuando no quiere que funcione una empresa)” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

“Cada día más convencido. O sea, yo estaba convencido y seguro que era la decisión correcta, pero también venían cosas, faltaba ver cómo respondía Millicom, porque uno siempre tiene sus temores, o sea, hay cosas que se le salen a uno de las manos, uno toma la decisión que considera correcta con los argumentos y sabíamos que era la correcta, pero faltaba ver cómo se iba a desarrollar. Pero Millicom ha respondido y las cosas han salido bien. Entonces, hermano, tener todos los elementos para tomar decisiones y hoy volvería a votar igual... o sea, yo estoy muy tranquilo con lo que pasó y me siento feliz de que el resultado nos esté dando la razón” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

“Yo estoy convencido que nosotros con la decisión que tomamos... fue precisamente para proteger lo público, porque realmente si la empresa se quedaba como estaba, desde que era una unidad de negocios de EPM, que las escindimos y que luego ya ahora la fusionamos con otra empresa, yo estoy convencida que la empresa iba derecho pues a la destrucción de valor, eso puede ser, que no sea en 6 meses, ni en un año, ni en dos... yo estoy segura que nosotros, con la decisión que tomamos, protegimos el patrimonio público y además le dimos la esperanza a Medellín de que esa empresa se convierta como mínimo en la segunda del país, y que, en ese orden de ideas, lleve unos mejores servicios al usuario... pero de otra forma yo estoy segura que no lo lograríamos, quedándonos solos no lo lográbamos” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Varios promotores también reafirmaron su decisión, amparados en las opiniones percibidas por parte de la ciudadanía con respecto a los resultados de la fusión.

“Yo soy un político de opinión, rindo cuentas... (y) creo que la gente hoy siente que tomamos la decisión correcta. Duermo tranquilo, duermo como un bebé todos los días” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

“Yo he podido entrar a las comunas, yo he visitado por todas las comunas tranquilo, que dicen que hay que pagar 5 millones para entrar... yo he entrado a los rincones en esta campaña y nadie me ha mencionado a mí nada de UNE” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

Respecto a las opiniones de la ciudadanía, un concejal promotor aludió al fracaso del *populismo* que, según él, habría motivado la oposición a la fusión por parte de sus colegas contradictores.

“Los resultados nos dieron la razón a los que votamos positivo y no se las dieron a los que hicieron populismo con eso” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

En concordancia con la visión anterior, otro concejal señaló que, finalmente, el tiempo es el que da la razón a las decisiones tomadas desde los entes gubernamentales.

“Uno ya ve los resultados y la implementación de esos recursos que se generaron por la fusión de UNE-Millicom. Entonces hay resultados. El tiempo para el Concejo y para uno como concejal en las decisiones que toma, es el mejor aliado, es el que le dará a uno la razón o lo castigará” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 10).

Asimismo, a pesar de la problemática laboral y de la falta de cobertura descrita en secciones anteriores, un concejal destacó la generación de mejor empleo y mayor cobertura gracias al proceso de fusión.

“Estoy convencido de que la negociación fue la mejor, y la forma en que se hizo esta alianza fue estratégica para el tema de mejor empleo, en el tema que tiene más cobertura, estamos en el mercado más competitivo y avanzando constantemente a través de esa decisión” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 13).

La valoración positiva de la fusión por parte de la mayoría de promotores llegó a tal punto, que uno de ellos manifestó que volvería a tomar exactamente la misma decisión, sin modificación alguna.

“Yo volvería a tomar la misma decisión, la misma decisión, la misma, sin corregir absolutamente nada” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 15).

En contraste con la perspectiva anterior, como lo mencioné al iniciar la sección, uno de los concejales promotores se cuestionó respecto a la manera en que tomó la decisión de apoyar la fusión.

“-David Díez: ¿qué enseñanzas crees que te deja a ti a nivel personal todo este proceso, y a la ciudad e incluso al mundo, para personas que a futuro se vean enfrentadas a una decisión similar?”

-Entrevistado #18: no creer en todos los que vienen a decirle que van a vender una empresa y le pintan el cielo... Creo en el fondo que pudimos haber conservado el control. En ese momento no lo teníamos tan claro, no sabíamos que nosotros también éramos buenos para administrar empresas. Bueno, creo que ahí nos pudimos haber equivocado” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 18).

En el segmento anterior, el entrevistado parece hacer consciencia de cómo él y sus colegas promotores, habrían caído, sin darse cuenta, en un imaginario bajo el cual, los propios colombianos nos percibimos como seres incapaces de administrarnos a nosotros mismos y, por tanto, consideramos necesario acudir a la tutela de actores extranjeros.

En oposición radical a la visión de UNE como una organización necesitada de la tutela extranjera, los detractores de la fusión expresaron reflexiones retrospectivas según las cuales, su decisión representó un acto histórico de auto-determinación.

“Fueron muchos los motivos para votar negativo este proyecto de acuerdo, y si mañana lo volvieran a traer, si retrocediera el tiempo, volvería a votar negativo las veces que fuera necesario” (Grupo No, Concejales, Entrevista 9).

“-David Díez: ¿cómo se siente hoy con la decisión que ha tomado?

-Entrevistado #14: yo pienso que, en el momento de la historia, hice lo mejor” (Grupo No, Concejales, Entrevista 14).

“El problema que hemos tenido en Medellín, es que queremos seguir modelos extranjeros, cuando nosotros mismos somos un modelo a seguir” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

Por otro lado, en cuanto a las expectativas alrededor del futuro de la fusión, las interpretaciones de doce concejales (siete promotores y cinco detractores) se debatieron entre el optimismo, la cautela, el miedo, la ensoñación y el deseo de castigo. Del lado de los optimistas (todos promotores), se mencionaron expectativas positivas en cuanto a aspectos como la generación de excedentes para inversión social; la permanencia de UNE en el puesto de segunda empresa más importante en el mercado de las telecomunicaciones en Colombia; la creación de nuevas oportunidades de empleo; el mejoramiento de la calidad; el aumento de la cobertura, la disminución de las tarifas y, por tanto, la democratización del acceso a las telecomunicaciones, entre otros.

“Tenemos previsiones de que ingrese dinero por primera vez en la historia de UNE” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

“Ya la empresa está hoy en un superávit, con la posibilidad de muy pronto generar excedentes” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 4).

“Le dimos la esperanza a Medellín de que esa empresa se convierta como mínimo en la segunda del país, y que, en ese orden de ideas, lleve unos mejores servicios al usuario. Y ojalá eso se refleje en tarifas, porque ese también es el ideal, de que el acceso cada día se democratice más” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

“Esperamos que Millicom inicie prontamente la nueva sede y la generación de más empleos, el Call Center que es una filial de UNE telecomunicaciones a través de Emtelco, y en general de empleo para la venta de sus productos y sus otras filiales” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

“Aquí se van a generar empleos, aquí se van a ver rendimientos sociales también, y van a haber impactos en el territorio” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 7).

“Estamos gestionando y requiriendo que la cobertura se amplíe, que no tengamos en Medellín ningún barrio ni ninguna vereda sin telefonía, sin internet y sin todos los programas que genera pues una empresa como UNE-Tigo, en eso estamos... El servicio tiene que ir avanzando y la cobertura tiene que ir avanzando, eso demora también, el posicionamiento” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 10).

Desde una postura más cautelosa, otros promotores de la fusión plantearon que aún (en 2015) era muy pronto para confiar plenamente en un futuro promisorio de la fusión. En este caso, uno de los entrevistados aludió a la calidad y el costo del servicio, junto con la eliminación del analfabetismo digital, como elementos que requerían mayor evaluación a futuro.

“Yo creo que es muy pronto para decir definitivamente que sí, que fue lo ideal. Yo en mi interior creo que sí, por todos los análisis que le hago... Pero eso se va a reflejar realmente en los usuarios, que los usuarios se sientan satisfechos, que los usuarios ojalá vean reflejado en sus tarifas, que realmente haya una penetración, que no haya analfabetismo digital en la ciudad de Medellín ¿cierto?... y que ojalá seamos más y mejores competitivos, pues desde el punto de vista de las tarifas, que los usuarios se sientan más contentos con las tarifas, en resumidas cuentas” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Otro promotor de la fusión pareció aún más cauteloso, al no descartar que, a futuro, si la empresa resultara financieramente insostenible, sería necesario que el Municipio de Medellín venda todas las acciones de UNE.

“Hay gente aún más arriesgada que decían que todo se debió haber vendido completamente. Esperemos que esa transición no sea una transición sino que haya sido la decisión más acertada, no solamente por la entrega (de la empresa) sino por los 1.4 billones de pesos que se verán en 28 proyectos de inversión en la ciudad de Medellín, para las comunidades que nunca se vieron (beneficiadas) por parte de UNE

telecomunicaciones... tenemos esa opción que esperamos que sea favorable para los dos, para los dos socios. Si no, habrá que pensar en un futuro no volver a comprar el 50%, sino salir del negocio... Colombia espera que esa alianza sirva para generar recursos económicos y también ahorro... esperamos no equivocarnos” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 3).

Del lado de los detractores de la fusión, un primer subgrupo de concejales manifestó miedo a que futuros gobernantes de la ciudad lleguen a entregar completamente a UNE –o incluso a EPM- a manos privadas. Detrás de esa eventual entrega, se teme por el aumento de los costos del servicio, la desigualdad y la violencia social en la ciudad de Medellín.

“Mañana puede ser que nos van a decir «EPM está perdiendo 500 mil millones de pesos anuales, entonces vamos a venderla porque no está dando resultado». Y eso es lo que han querido muchos gobiernos, vender las Empresas Públicas de Medellín, privatizarlas. Lo que pasó con UNE esperamos que no pase con EPM” (Grupo No, Concejales, Entrevista 9).

“Tengo temor y mucho miedo con el futuro, y es que las telecomunicaciones cuando pasan a manos de privados ellos manejan los costos” (Grupo No, Concejales, Entrevista 11).

“Es también la apertura para hacer otros negocios, seguro ya nos van a proponer que vendamos el otro 50%, más a delante nos van a proponer que vendamos a Empresas Públicas de Medellín, y de todo ese gran negocio de energía que tenemos, un negocio muy importante de aguas, un negocio muy importante de gas. Entonces, el gran temor de eso, es que abrimos la brecha para lo que se viene en el futuro... Preocupación con lo que pueda suceder en el tiempo. Nosotros somos aves de paso, y si defendemos 16-20 años –que seguro voy a durar en esta empresa como concejal-, de pronto vendrán otros y se diera el acabose que ese otro 50% llegara a manos de los privados, y ahí sí que dejaríamos las telecomunicaciones en esta ciudad a unos costos muy altos... Vamos abriendo toda una cantidad de elementos para que en un mañana lo poco que tenemos que genera rentabilidad quede en manos de unos pocos y ahí sí entonces empecemos a mirar la injusticia, la desigualdad. En un mañana no

vamos a tener la posibilidad que todos los ciudadanos tengan internet banda ancha, ni tengan televisión abierta, ni tengan telefonía móvil a bajos costos y telefonía fija a bajos costos. Eso se va a crecer una cosa violenta en esta ciudad, en manos de un 84% de ciudadanos en la ciudad de Medellín que son de estratos 1, 2 y 3, y que en Medellín el 50% de los ciudadanos sufren de pobreza extrema, y que en Colombia son el 70% que sufren de pobreza extrema” (Grupo No, Concejales, Entrevista 11).

Por su parte, otro concejal detractor proyectó el futuro no tanto en términos de lo que temía que pasara, sino de la forma como él habría invertido el dinero pagado por Millicom a UNE.

“Yo por ejemplo me sueño, que en vez de hacer esas inversiones tan macabras que hace este Alcalde, como Parques del Río, se piense más bien en conectar el tren del Pacífico que ya llegó al eje cafetero, con Medellín, nuevamente con Puerto Berrío, con Santa Marta, y por qué no, en el futuro tirar el tren hasta el Puerto Seco de Urabá. O sea, esas son inversiones que generan utilidades futuras y desarrollo a un municipio” (Grupo No, Concejales, Entrevista 2).

Finalmente, otro de los concejales detractores se lamentó de que el electorado probablemente no “castigue” a los promotores de la fusión quitándoles votos en futuras elecciones. Según él, dicho electorado se ha dejado convencer por parte de quienes, según él, “le quitaron lo público” a Medellín.

“Ojalá con el voto de opinión castigaran a quienes le quitaron lo público a esta ciudad, pero esto no va a pasar. Porque además la gente les está creyendo” (Grupo No, Concejales, Entrevista 16).

Como hemos visto en esta sección, se percibe un rango de interpretaciones diversas de la decisión tomada y de sus efectos a futuro. Tal rango va desde *pintar el cielo* con respecto a las bondades de la fusión, hasta buscar el *castigo* de quienes la aprobaron. Dentro de dicho rango, los conceptos de *cielo* y *castigo* emergentes en los relatos de los entrevistados, traslucen no sólo un tono moral, sino también religioso (el *bien* que se premia con el cielo y el *mal* que se castiga con el infierno).

Precisamente, en el siguiente capítulo reflexionaré sobre la diferencia entre el examen moral (propio de una mirada religiosa) y el análisis ético (correspondiente con una postura más filosófica) de un proceso de toma de decisiones con incidencia pública (como el de la fusión UNE-Millicom). Esto con el propósito de destacar aprendizajes de dicho proceso, que sean útiles en el intento de pensar un modelo provisional de formación en TDE en organizaciones.

5. De la enseñanza moral al aprendizaje ético

En este capítulo presento el esbozo de un modelo de formación para la TDE. Con ese propósito, en primer lugar, narro un proceso de cambio subjetivo, derivado de la experiencia de interacción con los sujetos de estudio, así como con diversos actores y espacios académicos durante el desarrollo de la investigación. En segundo lugar, examino las implicaciones de la transformación subjetiva narrada, en una fundamentación filosófica inicial del concepto de “formación” subyacente al modelo en cuestión. En tercer lugar, describo el esbozo del modelo de formación para la TDE. Y por último, discuto los aprendizajes derivados del análisis de la fusión UNE-Millicom bajo la perspectiva del modelo esbozado.

5.1 De una ética moral a la ética del disenso: bitácora de un “viaje interior”

Como vimos en el capítulo metodológico, el enfoque etnográfico reflexivo que orienta el componente interpretativo de esta investigación, supone que el etnógrafo en sí mismo, en tanto persona, es el principal medio de generación de conocimiento (Guber, 2001). En ese sentido, los pensamientos y emociones que acontecen en el interior del investigador a lo largo del estudio, constituyen una fuente más que, en diálogo con las voces de los sujetos de estudio y de los teóricos leídos, alimenta la interpretación de los resultados de la investigación en su conjunto.

Bajo la perspectiva anterior, resulta pertinente narrar lo que llamo un “viaje interior”, vivido desde el inicio de esta investigación hasta el momento presente. La “bitácora” de ese recorrido, construida de forma retrospectiva, comienza por señalar que una versión preliminar del marco teórico presentado en los capítulos 1 y 2, así como su aplicación en el diseño y la realización de las entrevistas, estuvo alimentada –quizás de forma inconsciente-, por lo que, parafraseando a Gómez-Heras, (1992), podría denominarse una “ética moral”.

Antes de definir el concepto de ética moral, es necesario asumir una visión bajo la cual la ética y la moral no se consideren sinónimos. En esta línea, autores como Camps plantean que, en el ámbito de la filosofía, la distinción entre ambos conceptos ayuda a aclarar que la moral, en tanto distinción entre el bien y el mal, implica un ejercicio mental común prácticamente en todos los individuos y ámbitos de la vida humana. En cambio, la ética en tanto “reflexión filosófica sobre la moral” (Camps, 2013: 10), supone ya no sólo la común distinción entre lo bueno y lo malo, sino también el planteamiento de preguntas más profundas y menos comunes en la vida cotidiana, tales como ¿es posible establecer un fundamento *cierto* para diferenciar entre el bien el mal? Si así fuese, ¿cuál sería ese fundamento y por qué? ¿Con qué autoridad podría suponerse que un fundamento de la moral establecido por un individuo o por una sociedad particular, obliga a otras personas a cumplir sus prescripciones? ¿Los criterios morales son de carácter universal o contextual? ¿Por qué tendríamos que seguir los principios morales? Entre otras cuestiones.

Al circunscribir la ética al ámbito propio de la filosofía, se asume que la reflexión sobre la moral implica, más que *respuestas cerradas*, *preguntas abiertas*. Esto es válido si consideramos la filosofía como una práctica que se origina en el arte de *mejorar las preguntas*. Desde esta perspectiva, por ejemplo, antes de responder preguntas como “¿cuándo es malo matar?... es necesario considerar qué significa «moralmente malo»” (Thomson, 2002: 23).

En el fondo de la ética en tanto reflexión filosófica sobre la moral, subyace la capacidad que tiene el individuo para reconocer sus propias creencias y abrirse a abandonarlas –al menos provisionalmente. En el ejemplo sobre el acto de matar, trascender hasta la pregunta de qué significa “moralmente malo”, implicaría considerar, por un momento, que no se conoce qué significa *lo malo* y que, por lo tanto, no se sabe si se llegará a la conclusión de que matar sea malo, aún cuando el individuo pueda creer, en su interior, que lo es.

Las aclaraciones anteriores nos permiten, ahora sí, volver a la referencia de Gómez-Heras (1992) sobre la ética moral. Esta última, en vez de una apertura al cuestionamiento de las propias creencias, supondría una reflexión en la vía opuesta, es decir, una reflexión que se orienta a reafirmar lo que se cree. Así, por ejemplo, en el caso de la ética

moral expresada en la forma de la ética escolástica o medieval, se elaboran razonamientos que buscan corroborar la creencia de que existe un bien universal, el cual sería conocible, según la perspectiva cristiana, a través de la revelación divina recibida por Jesucristo en tanto Hijo de Dios. Bajo ese marco, los principios éticos con base en los cuales se piensa la moral, se usan para establecer quién obra bien y quién no lo hace. En otras palabras, la reflexión propia de la ética moral –en el ejemplo de su versión escolástica- no se haría para reconocer lo que se desconoce, sino para reafirmar lo que ya se conoce y, de paso, tratar de convencer (incluso obligar) a otras personas, para que crean y apliquen ese mismo conocimiento (o mejor, esa creencia).

En mi caso, si bien durante la formulación de esta investigación no era –al menos no conscientemente- devoto de ninguna tradición religiosa en particular, sí había desarrollado una especie de devoción por el pensamiento aristotélico, influido por la lectura y el intento de aplicación práctica de la *Ética Nicomaquea*. Bajo esta influencia, siguiendo un *modus operandi* similar al de la tradición escolástica, seleccionaba literatura que me permitiera, más que *mejorar mis preguntas, validar mi creencia* en el supuesto carácter verdadero de la visión ética de Aristóteles, especialmente en relación con la justicia y la prudencia, entendidas en tanto virtudes públicas personales.

Sin embargo, la búsqueda de evidencias que sustentaran mi creencia, fue infructuosa. Como bien lo han postulado representantes de diversas corrientes filosóficas desde la antigüedad hasta el presente, no es posible establecer *lo que debe ser* (creencia) a partir de *lo que es* (evidencia) (Camps, 2013). ¿Y qué opción quedaría entonces para realizar investigación ética en tanto reflexión filosófica sobre la moral? En mi caso, en un principio la única alternativa que parecía plausible ante las incertidumbres propias de la ética, era la perplejidad. Esta última se agudizó durante la realización del trabajo de campo. Aunque dicho trabajo se dio a partir de guías de entrevista basadas en categorías asociadas a virtudes postuladas por Aristóteles y por investigadores neo-aristotélicos contemporáneos, el diálogo con los entrevistados me permitió experimentar los límites de mis propias creencias.

Mi intención interpretativa inicial era más bien mecánica. Suponía que la definición de las virtudes propuesta en una primera versión de los capítulos 1 y 2, me iba a servir como estándar que, al ser contrastado con lo que me decían los entrevistados, me permitiría

establecer qué concejales habían obrado bien y cuáles no. Sin embargo, esa visión simplista del proceso analítico, se desdibujó cuando lo que me decían los entrevistados, no se me presentaba como información que yo pudiera simplemente catalogar como “buena” o “mala”. Más bien, percibía que las narraciones de los sujetos de estudio, constituían experiencias llenas de argumentos que –incluso- llevaron a cuestionar mis propias creencias iniciales, al preguntarme: ¿cómo sé que lo que creo que es bueno, lo es? ¿Qué autoridad tendría yo para juzgar argumentos que se oponen a los míos, porque se basan en creencias que difieren de lo que yo creo?

El impacto de estas preguntas en mi percepción de la realidad, aumentó gracias a la influencia de dos estancias en centros de investigación de España y Estados Unidos, realizadas entre 2015 y 2016. El desplazamiento físico derivado de estas estancias, junto con la interacción con diversos actores y espacios académicos, conllevó un análogo desplazamiento interior, el cual me permitió ampliar mi mirada, más allá de mi previa predilección aristotélica.

Descubrí que ideas similares a las de la *Ética Nicomaquea*, se encontraban en pensadores de otras corrientes antiguas como el confucianismo (Puett & Gross-Loh, 2016). Reconocí también el valor de propuestas éticas basadas en la idea del diálogo (Cortina, 1999). Veía en esta última una opción para “salir” de la ética moral que hasta entonces había sesgado mi lente analítico. Pensaba que, ante la pluralidad de reflexiones filosóficas sobre la moral, quizás el diálogo permitiría encontrar un consenso básico, global.

Por un momento, incluso contemplé repensar la interpretación de las entrevistas realizadas, basado en la citada perspectiva dialógica. Pero entonces emergió un nuevo hallazgo –tanto en las entrevistas con los concejales, como en la actualización de la revisión de literatura-, que parecía reflejar los límites del diálogo. Del lado de las entrevistas, el análisis de los prototipos me permitió entrever que los actores entrevistados, más que estar en desacuerdo sobre la realidad de la fusión, usaban conceptos diferentes y opuestos para interpretar esa realidad, a la manera de un “diálogo de sordos” –parafraseando a uno de los entrevistados que cito a continuación.

“la mayor tranquilidad que le queda a uno es que el proceso de participación sea amplio... la gente ve que uno sale a contar allá, a explicar, «pregunten yo les digo», así sigan diciendo que no están de acuerdo... pero uno va allá a dar la cara” (Grupo Sí, Concejales, Entrevista 6).

Como se observa en la cita, el entrevistado aludía a un intercambio de palabras en el que un actor hablaba y otros simplemente escuchaban. Empero, al final, parece como si ninguna de las dos partes enriqueciera su propia perspectiva con la mirada del otro. Justamente, esta dificultad del diálogo es referida en la literatura crítica de la ética dialógica.

“La racionalidad comunicativa... acaba en un formalismo procedimental vacío de contenido. En esta situación, o se supone *a priori* un estado de bondad natural, de virtud por parte de los miembros de la comunidad, que garantice unas condiciones favorables para el diálogo, o acaba convirtiéndose en una imposición autoritaria de quien tenga más poder o más capacidad de convicción” (Fontrodona et al. 2010: 54).

La cita anterior hace eco de la crítica que también hace Muguersa a la ética dialógica, encontrando en ésta una tendencia al idealismo, la cual sólo podría materializarse, en la práctica, dentro de una “comunidad de santos” (Muguersa, 1998).

Apareció entonces de nuevo ante mí, o mejor, en mí, la perplejidad. Me sentía acorralado entre el dogmatismo de mi anterior ética-moral y el escepticismo derivado de lo que percibía como inaplicabilidad de la ética dialógica. Pero, como alternativa a esta parálisis conceptual, sentí una epifanía. Estaba diseñando la estructura del capítulo de análisis de resultados, mientras que mi país se debatía entre la aprobación y el rechazo a un plebiscito presentado por el Presidente Juan Manuel Santos, con el fin de viabilizar la paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Al ver las noticias, el elemento común que percibía era el disenso. Pero por primera vez en mi vida, habiendo nacido en un país en guerra, no percibía que se hablara de la eliminación del “enemigo”. Es decir, escuchaba a la gente mencionar que estaba a favor de votar sí o no en el plebiscito, pero no se hablaba –como hasta entonces había sido común- de “enemigos dados de baja”. Entonces pensé en la idea de una ética del disenso, es decir, en una filosofía moral que reconociera la legítima coexistencia de distintas posturas éticas sobre

la moral. Tal reconocimiento supondría considerar que toda postura ética se asienta en creencias, las cuales, por su naturaleza subjetiva, son diversas e irreductibles a una única verdad universal. En otras palabras, la ética del disenso que emergió de mi epifanía, se asentaría a su vez en la perspectiva del *escepticismo moral* referida en el comienzo del capítulo 1 (Mackie, 1977).

Por supuesto, la idea de una ética del disenso no es nueva. Al contrario, ya ha sido tratada por autores como Muguerza (1998), quien estudia su relevancia en el contexto de las sociedades democráticas contemporáneas. Aunque Muguerza se auto-cataloga como racionalista, no está convencido de que la razón, o cualquier otro medio de conocimiento humano, permita identificar unos valores éticos objetivamente existentes, que a su vez sirvan de base para fundamentar cualquier concepción de los derechos humanos.

Por lo tanto, para Muguerza, es lógico que exista disenso respecto a cuáles son los derechos humanos y resultaría moralmente consecuente para cualquier individuo (aunque al mismo tiempo paradójico) defender el derecho a estar en desacuerdo respecto a cuáles son los derechos humanos.

Según Muguerza, el énfasis en la dimensión individual, propio de su esbozo de ética del disenso, justifica adscribirla a lo que llama un “individualismo ético”. Este último se asocia, a su vez, a una concepción neokantiana a partir de la cual Muguerza concluye que todo ser humano, si es considerado en tanto fin en sí mismo, tendría derecho a expresar una visión subjetiva respecto a cuáles son los derechos de los ciudadanos. En palabras de Muguerza:

“se trataría de preguntarnos si –tras tanta insistencia en el consenso, fáctico o contrafáctico, acerca de los derechos humanos- no extraeremos más provecho de un intento de «fundamentación» desde el disenso, esto es, de un intento de fundamentación «negativa» o disensual de los derechos humanos, a la que llamaré «la alternativa del disenso». Desde luego, esta idea no parece del todo descabellada si reparamos en que la fenomenología histórica de la lucha política por los derechos humanos, bajo cualquiera de sus modalidades conocidas, parece haber tenido algo que ver con el disenso de individuos o grupos de individuos respecto de un consenso antecedente –de ordinario plasmado en la legislación vigente- que les negaba de un

modo u otro su pretendida condición de sujetos de tales derechos» (Muguerza, 1998: 59).

La ética del disenso propuesta por Muguerza, resultaba entonces sugestiva para llegar a plantear que esta investigación no buscaba juzgar si los promotores o los detractores de la fusión UNE-Millicom habían acertado en la defensa de los derechos ciudadanos afectados por esta fusión. Al contrario, lo que buscaba era comprender el aporte que uno y otro bando hacían al debate respecto a si el acceso a las telecomunicaciones es o no es un derecho y si, en cualquiera de los casos, es el Estado quien puede –y debe– administrar ese acceso.

No obstante, adscribirse plena y definitivamente al esbozo de ética del disenso propuesto por Muguerza, supondría responder a críticas que cuestionan el riesgo de que la defensa del disenso pueda implicar la legitimación de posturas que no aceptan la dignidad de todo ser humano como un imperativo universal. Así sucede, por ejemplo, en el caso de la ideología fascista (Muguerza, 1998).

Sin pretender resolver una crítica de tales magnitudes, puedo señalar que, al menos, esta investigación no cuestiona la calidad de derecho humano propia de la dignidad individual. En cambio, sí pone en duda la calidad de derecho económico y social del acceso a las telecomunicaciones. Como se observa en las interpretaciones construidas en este estudio, las condiciones bajo las cuales se supone que debe darse tal acceso se encuentran asociadas a mayores niveles de disenso.

Y en todo caso, más que replantear todo mi marco teórico a la luz de la ética del disenso de Muguerza (lo cual no sólo habría rebasado los objetivos de esta tesis y quizás mis competencias académicas), parecía más prudente combinar lo aprendido a través del trabajo de campo y la revisión de literatura, con lo construido en la fase de formulación de esta investigación. Así, en concordancia con esta visión, el capítulo anterior refleja un análisis e interpretación que insiste en el uso de la noción de virtud, pero no para *juzgar* las narraciones de los representantes de dos “bandos” (promotores y detractores de la fusión) en disenso; sino más bien, para *comprender* la paradójica coexistencia de virtudes y vicios en ambos bandos.

Curiosamente, a la par que comenzaba a encontrar virtud en los dos bandos opuestos, llegó a mis manos el trabajo de Haidt (2012) respecto a las bases morales del disenso político. Leyendo ese trabajo, encontré que Haidt, al igual que yo, había iniciado su investigación con el interés personal de fundamentar una visión política. Sólo que, en su caso, la visión que quería fundamentar era la del Partido Demócrata estadounidense, mientras que, en mi caso, como lo mencioné en el capítulo metodológico, mi interés era sentar las bases de una ideología *de centro* para el Partido Verde colombiano. En todo caso, el enfoque reflexivo presente tanto en el trabajo de Haidt, como en el mío, nos llevó a ambos a cuestionar nuestros intereses iniciales así como la relación entre ética y política.

Dicho cuestionamiento permitió concluir que “lo bueno” y “lo malo” están presentes en todos los actores políticos, independiente de sus ideologías de base. Lo cual no supone caer en el relativismo moral. Este último difiere de la versión de escepticismo moral de Mackie (1977) mencionada en el capítulo 1.

Mientras que el relativismo asume que la moral depende del contexto cultural, el argumento de Mackie plantea que los valores morales no tienen base objetiva. Y si bien ambas posturas pueden llegar a ser complementarias, no parece ser lo mismo decir que lo bueno en una cultura es malo en otra, que afirmar que no existe forma de comprobar que una concepción de lo bueno sea verdadera y que, por lo tanto, deba ser obedecida. Además, el argumento de Mackie no se reduce a afirmar que no hay valores morales objetivos, sino que también propone acordar, de forma intersubjetiva, unos valores éticos que, incluso, podrían suponer la oposición a expresiones culturales de la moral que atenten contra lo acordado.

Desde el punto de vista anterior, la perspectiva escéptica –aunque propositiva- de Mackie, permite matizar el dogmatismo propio de una ética moral aristotélica. Esto en el sentido en que el punto de partida escéptico, reconoce la idea de virtud como una prescripción subjetiva respecto a la moral. Pero al mismo tiempo, el escepticismo de Mackie deja abierta la posibilidad de que, a la luz de la idea de virtud, sea intersubjetivamente posible leer tanto “bondad” como “maldad”, en actores con posturas que, a pesar de ser opuestas, o justamente por eso, aportan al proceso –siempre inconcluso- de construcción colectiva del bien moral.

El descrito tránsito desde una ética moral (Gómez-Heras, 1992), hasta una ética del disenso (Muguerza, 1998) enmarcada en una perspectiva escéptica (Mackie, 1977), puede servir a modo de *post scriptum*, en el sentido de aclarar que mi visión sobre las interpretaciones de los sujetos de estudio, presentada en el capítulo anterior, se sustenta en creencias éticas. Éstas no pueden considerarse ni verdaderas ni falsas (Mackie, 1977); corresponden con un momento particular tanto de la investigación como de mi propia subjetividad y, como hemos visto, están abiertas al cambio. Dicha apertura necesariamente tiene implicaciones en la concepción filosófica de la formación en ética, sobre la cual discuto a continuación.

5.2 De la enseñanza moral al aprendizaje ético

La discusión en la tradición occidental escrita, en relación con la formación en ética, se ha dado desde los orígenes de la llamada filosofía clásica, hasta el presente. Y tras más de 2000 años de discusión, las preguntas sin respuesta definitiva continúan siendo las mismas: ¿es posible formar en ética? Y si es así, ¿cuál sería la manera más efectiva de hacerlo? (Camps, 2013). Sin embargo, antes de discutir estas preguntas, resulta pertinente retomar otro cuestionamiento que Sócrates –parafraseado por Platón–, planteaba de manera irónica a sofistas como Protágoras, cuando afirmaban *enseñar ética*: “¿no peca de arrogante quien se atribuye el título de «maestro de virtud»? ¿Quién posee el saber suficiente para poder enseñar cómo comportarse adecuadamente?” (Camps, 2013: 27).

Estas preguntas pueden llevar, una vez más, a la perplejidad. Sin embargo, una alternativa para no quedarse en la parálisis intelectual, podría encontrarse al diferenciar entre lo que sería una formación moral y una formación en ética. Siguiendo lo discutido en el numeral anterior, la formación moral consistiría en pretender *enseñar* a los demás, en primer lugar, a distinguir entre el bien y el mal –asunto intelectual y sensitivo–; y en segundo lugar, a hacer el bien –asunto más ligado con el desarrollo de la voluntad. En cambio, una orientación menos religiosa y más filosófica, se expresaría en la formación en ética. Esta última implicaría, primero, analizar cuál es el factor o los factores –si existen– que activan en las personas la capacidad de reflexionar sobre el bien y el mal. Por otro lado, dado que, según vimos, la reflexión ética implica *crear* o *construir* alguna

teoría sobre la moral (Mackie, 1977), el proceso formativo más adecuado, dependerá del contenido de la teoría ética en la cual se crea.

Bajo esta perspectiva, puede comenzar a aclararse que el esbozo de un modelo teórico para la formación en TDE, que se describirá más adelante, corresponderá con una entre muchas concepciones filosóficas posibles del bien moral. Pero antes de desarrollar dicha concepción, es necesario tener en cuenta dos consideraciones. Primero, que la valoración positiva del disenso, supone establecer como imperativo, que el modelo a proponer no se imponga a quienes no compartan las creencias que lo sustentan. Segundo, que el desarrollo del modelo se inserta en el debate actual sobre la formación en ética, dentro de la literatura propia del campo de la ética organizacional. Dicho debate gira entorno a la posibilidad de enseñar la ética y, también, alrededor de la manera en la cual resultaría más efectiva esa pretendida enseñanza (McWilliams & Nahavandi, 2006; Toro & Rodríguez, 2017). Como complemento a tal discusión, el presente modelo incluye una reflexión filosófica –sin pretensión de ser concluyente- respecto a qué se entiende por lo ético (más allá del comportamiento “correcto”) cuando se habla de formación en ética para la toma de decisiones.

Bajo las dos salvedades descritas, la primera de tres creencias que sustentan el modelo que describiré en la siguiente sección, coincide con la visión socrática del aprendizaje ético en tanto proceso que surge de la *mayéutica*, es decir, del auto-cuestionamiento del propio individuo (Camps, 2013). En otras palabras, el modelo parte de suponer que la ética no es un contenido que un docente pueda enseñar a un alumno, sino que es una experiencia que todo individuo vive hasta el final de su vida, cada vez que se pregunta cómo vive, por qué vive como vive y no de otro modo y, luego, trata –con mayor o menor efectividad- de disminuir la distancia entre cómo cree que debería vivir y cómo vive en realidad (MacIntyre, 2002).

Desde el punto de vista anterior, el marco de formación ética –y no de enseñanza moral- que orientará el modelo a proponer, coincidirá con la perspectiva de la enseñanza moral, sólo en cuanto a considerar que la primera fase del proceso formativo es de carácter intelectual. Sin embargo, al clásico elemento intelectual, se le adicionará el factor de la auto-conciencia, atención plena o *mindfulness* (Ruedy & Schweitzer, 2010), en tanto

capacidad de auto-observar no sólo lo que el individuo piensa, sino también lo que siente.

La segunda creencia que sustenta el modelo, consiste en suponer que para que el individuo pase de la intelectualización de lo que cree que es lo correcto, a la acción consecuente, es indispensable que regule sus emociones, a través del ejercicio de la voluntad. Creencia que, de hecho, ha sido ampliamente debatida en corrientes filosóficas orientales antiguas (Puett & Gross-Loh, 2016).

Y una tercera creencia, relacionada con la fase empírica de la presente investigación, consiste en considerar que, aunque el aprendizaje ético es un asunto personal, otros actores pueden acompañar el proceso formativo, cumpliendo la función de “espejos” que reflejen experiencias cercanas a las que se encuentra viviendo el sujeto en formación. Tal tipo de acompañamiento, sin embargo, requiere un nivel de confianza que, precisamente, no logró crearse en la interacción con los sujetos de estudio de esta investigación. Este aparente obstáculo, sin embargo, constituye una fuente de aprendizaje personal y académico, en el sentido de reconocer que el involucramiento de dos o más individuos en un proceso de aprendizaje ético mutuo, supone la confianza necesaria para expresar emociones que, en cambio, en un ámbito como el de la política, pueden representar un signo de debilidad en el ideal del político como *hombre que sabe para dónde va* (y que, por tanto, supuestamente, no siente, o mejor, no expresa, emociones que lo desvíen de su rumbo). Bajo estas salvedades, paso pues a describir el esbozo de modelo de formación en TDE.

5.3 Esbozo de un modelo de formación en TDE

Como se observa en la figura 11, el modelo de formación esbozado se encuentra dividido en dos fases. La primera es una fase intelectual, establecida en el marco de la matriz integral discutida en los capítulos 2 y 3. Bajo esta matriz, se considera que existe una serie de interrogantes relevantes para activar la reflexión ética de los individuos, independiente de cuáles sean sus creencias con respecto a la moral. De hecho, la reflexión a partir de las preguntas planteadas en cada uno de los cuatro cuadrantes,

permitiría a individuos y grupos, hacer conscientes esas creencias que –necesariamente- tienen con respecto a la moral.

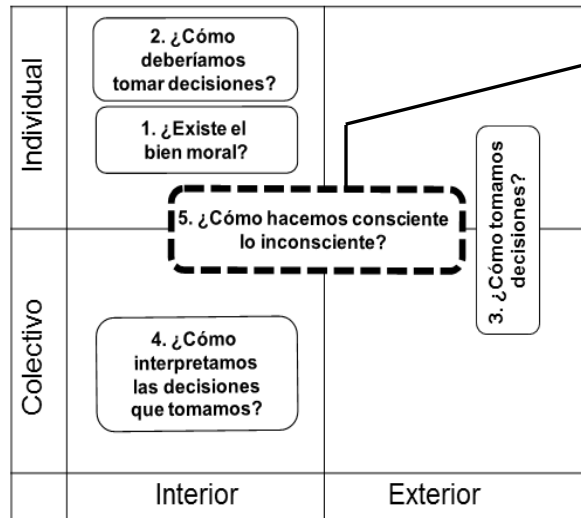
En el caso de la dimensión individual interna, el examen de la primera pregunta lógica (¿existe el bien moral?), constituye la base para que los mismos individuos definan qué piensan que es el bien moral. Sólo una vez se haya reflexionado en torno a la existencia del bien moral, entonces sí resulta coherente que la persona se haga una segunda pregunta, también perteneciente a la dimensión individual interna, pero esta vez con un contenido prescriptivo: ¿cómo deberíamos tomar decisiones éticas?.

Posteriormente, el individuo o grupo puede comparar el ideal prescriptivo de lo que cree que debe hacer, con la forma en que efectivamente toma decisiones (tercera pregunta, correspondiente a la dimensión individual y colectiva externa). Y luego, resulta conveniente que los individuos analicen las ideas culturales (dimensión colectiva interna) subyacentes a las justificaciones que dan a la inconsistencia entre las decisiones que creen que deben tomar y las que efectivamente toman. En éste y en los demás puntos, la quinta pregunta, alusiva a cómo puede hacerse consciente lo inconsciente –destacada en margen en negrilla y líneas punteadas-, resulta transversal. Especialmente en el caso de la cuarta pregunta, porque, como lo indican diversos estudios de ética experimental, la mayoría de individuos tendemos a auto-juzgarnos como más éticos de lo que en realidad somos (Simon, 1987; Nigro, 2013). Como vimos en capítulos anteriores, con frecuencia nos auto-engaños, creyendo que actuamos en coherencia con nuestros principios racionales cuando, en la práctica, la mayoría de las veces razonamos sólo después de que las emociones nos han llevado a actuar de forma inconsciente.

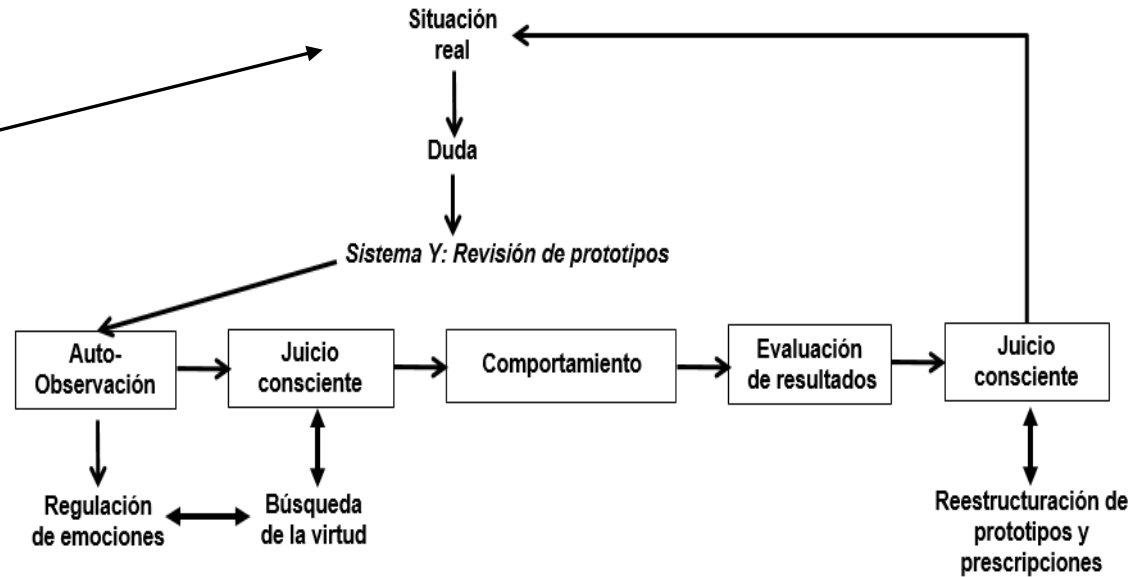
Como puede observarse, la lógica de reflexión de la fase intelectual del modelo esbozado, va en la vía opuesta de la mayoría de investigaciones sobre TDE en organizaciones. Según vimos en los primeros capítulos, dichas investigaciones inician por preguntarse cómo tomamos decisiones éticas, sin antes haber definido si existe el bien moral, en qué se supone que consiste y qué tanto se expresaría en la forma como tomamos y percibimos nuestras decisiones.

Figura 11. Esbozo de modelo para la formación en TDE

Fase intelectual



Fase práctica



La fase intelectual del modelo, se encuentra asociada con lo que Aristóteles denominaba las virtudes dianoéticas o intelectuales. En el caso de esta investigación, dichas virtudes podrían aprenderse en términos de que el individuo comprenda el conjunto de dimensiones que están en juego en el proceso de toma de decisiones éticas.

En cambio, la fase práctica del modelo se vincula directamente con las virtudes éticas, es decir, con aquellas que sólo se aprenden a través de la acción. Precisamente, y en conexión con la fase anterior, la transformación de lo inconsciente en consciente, demandaría una práctica cotidiana que partiría ya no de la simple teorización, sino del enfrentamiento entre el individuo y las situaciones reales. Esta consideración implica tomar partido en el debate actual sobre la pertinencia de la formación en ética (Toro & Rodríguez, 2017; Rodríguez et al., 2016; Rodríguez et al., 2014; Shapira-Lishchinsky, 2015), para señalar que toda pedagogía ajena a la práctica real, si bien puede aportar al fortalecimiento de virtudes intelectuales, poco o ningún impacto generará en el ejercicio práctico de la virtud. Retomando el clásico debate entre Platón y Aristóteles respecto a la posibilidad de la enseñanza de la virtud, diríamos que no basta con conocer la virtud para ser virtuoso.

Otro elemento de disenso del presente esbozo respecto a los enfoques clásicos de enseñanza de la ética organizacional, es que en estos últimos se suele considerar que los asuntos éticos son, especialmente, aquellos que presentan mayor “intensidad moral” (Jones, 1991). En cambio, bajo el enfoque aristotélico-tomista que orienta esta investigación, coincido con Schwartz (2015) respecto a que toda decisión que se tome dentro de las organizaciones, y que implique el respeto de los derechos de los demás, demanda el desarrollo de un carácter ético. En ese sentido, el esbozo propuesto invita a que la reflexión ética del individuo se extienda más allá de circunstancias excepcionales de alto impacto, como aquellas cubiertas por el constructo de intensidad moral.

Una vez que el individuo establezca las situaciones que impliquen derechos como objeto de desarrollo de su carácter ético, la generación de una actitud de duda sistemática, constituye un medio esencial para activar el Sistema C que, como hemos visto a lo largo de este documento, es el encargado de la revisión permanente de los prototipos o mapas con los cuales leemos nuestra realidad. Dentro de esa realidad, el primer sujeto de análisis que se destaca, es el individuo en sí mismo, sus pensamientos, emociones y

sensaciones. Tal sujeto es susceptible de auto-observación mediante la atención plena (*mindfulness*) (Ruedy & Schweitzer, 2010), con el fin de que el individuo pueda percibir, principalmente, qué emociones le suscita la situación real que está enfrentando. Este último elemento coincide con lo que, bajo el enfoque intuicionista, se denomina “regulación de las emociones” (Thiel et al., 2012). Para tal fin, prácticas orientales como la meditación, se presentan como medios para viabilizar el auto-conocimiento de aspectos que el individuo desconoce respecto a sí mismo.

Sólo una vez conocidas y temperadas (al menos parcialmente) las emociones derivadas de la situación, entonces sí cobra sentido emitir un juicio en el que, de acuerdo con la mirada aristotélica, los razonamientos, más que separados de las emociones, puedan encontrar el equilibrio asociado a la sabiduría práctica. Dicho equilibrio era catalogado por Aristóteles como *deseo inteligente*, es decir, deseo que encamina a las emociones, en una justa medida (según las virtudes particulares que estén en juego), hacia el punto medio contextual identificado por el razonamiento. En este sentido, el modelo difiere de los enfoques racionalistas (Trevino, 1986) e intuicionistas (Thiel et al., 2012) que, basados en la evidencia según la cual la mayoría de empleados y directivos no suelen aplicar reflexiones filosóficas sofisticadas sobre sus decisiones cotidianas, fundamentan la formación en ética organizacional, principalmente, en postulados provenientes de la investigación empírica. A diferencia de esta elección, la creencia aristotélica supone que la reflexión filosófica, si bien es un hábito poco común, también es adquirible y relevante en la ardua labor de cultivar el propio carácter.

Esa labor resulta fundamental para tratar de alcanzar gradual –aunque nunca definitivamente-, el ideal de que el comportamiento sea un resultado de lo pensado en vez de una reacción a lo sentido. La búsqueda de este ideal se complementa con el análisis retrospectivo de los resultados de la acción, contemplado en los modelos intuicionistas de TDE. No obstante, a este último momento se le añade, de nuevo, la presencia de un juicio consciente que incluya la auto-reflexión filosófica. Tal juicio se activa no sólo para que el individuo se cuestione hasta qué punto el mapa que construyó en su mente realmente coincidía con la realidad mapeada; sino también, para que se pregunte en qué medida las prescripciones que estableció para actuar –en este caso las virtudes- eran o no, las prescripciones correctas para actuar éticamente.

Finalmente, el aprendizaje derivado del análisis consciente de los resultados de la acción, retroalimenta la forma como el individuo enfrentará futuras decisiones. Esto dado que, bajo el ideal aristotélico, el actuar ético lo es en tanto hábito, es decir, en tanto afinamiento de la acción mediante la repetición sistemática. Y aunque en este punto pudiera incorporarse el Sistema X como mecanismo neuronal de automatización de patrones aprendidos (del modo en que, por ejemplo, el conductor deja de pensar para conducir), el esbozo propuesto no defiende la idea de la mecanización intuitiva de la virtud. Lo anterior teniendo en cuenta que se asume que el perfeccionamiento humano nunca termina y que, en ese sentido, defender la mecanización podría significar promover la repetición de lo errado. En cambio, el énfasis en el sistema C invita al practicante a mantener su consciencia activa a lo largo de toda su vida, dentro y fuera de las organizaciones.

Con el fin de ilustrar la aplicación del modelo esbozado en un contexto empírico específico, a continuación discuto algunos aprendizajes que pueden extraerse del análisis interpretativo de la fusión UNE-Millicom.

5.3.1 Aprendizajes de la fusión UNE-Millicom a la luz del modelo de formación esbozado

Antes de analizar lo que puede aprenderse de la fusión UNE-Millicom, vista a la luz del modelo esbozado, es relevante resaltar que dicho modelo fue uno de los resultados del trabajo de campo. Por lo tanto, el análisis que presento a continuación se deriva sólo de aquellas interpretaciones derivadas del trabajo de campo, que encajan con las categorías propias del modelo.

En el caso de la fase intelectual, las elecciones metodológicas presentadas en el capítulo 3, me llevaron a que en las entrevistas no hiciera preguntas explícitamente alusivas a la ética o la moral (como la pregunta sobre la existencia del bien moral, contemplada en el cuadrante individual interno del modelo esbozado). Esto teniendo en cuenta que, aplicando el concepto de marco propuesto por Tenbrunsel & Smith-Crowe (2008), prioricé la apertura hacia los marcos de referencia bajo los cuales los investigados interpretaban la naturaleza de la situación representada por la fusión UNE-Millicom.

La elección descrita me permitió identificar, como lo describí en el capítulo anterior, que, por un lado, los promotores de la fusión hicieron énfasis en el marco técnico-operativo asociado a la misma. En cambio, por otro lado, los detractores subrayaron un aspecto más relacionado con la dimensión ética de la fusión: la falta de confianza en las intenciones de Millicom y de sus defensores.

Pero en todo caso, vimos que promotores y detractores aludieron a un marco ético cuando mutuamente dudaron de las intenciones de sus contrapartes. Aún así, la emergencia de este marco no se tradujo en la enunciación de reflexiones filosóficas sofisticadas sobre la moral, por parte de los entrevistados. Aunque esta ausencia coincide con los planteamientos racionalistas de Treviño (1986) y Thiel (2012) respecto a que los practicantes (*practitioners*) no suelen filosofar sobre sus decisiones, el hecho es que la elección metodológica de no alusión directa a la ética, así como la naturaleza del rol de los entrevistados (en su mayoría políticos con agendas limitadas) y de la decisión escogida como referente empírico, también pudieron incidir en la baja sofisticación de las reflexiones sobre la moral, por parte de los sujetos de estudio.

Sin embargo, la discusión sobre la segunda pregunta (¿cómo deberíamos tomar decisiones?), correspondiente al cuadrante individual interno, se vio más representada en los relatos de los entrevistados. Como vimos en el capítulo anterior, básicamente promotores y detractores de la fusión coincidieron en definir el bien común (en términos de servicios esenciales para la ciudadanía), como el fin que debería perseguirse con la decisión tomada. Sin embargo, la diferencia aparece en términos de qué servicios se consideran esenciales y cuáles no, así como en relación con si el sector privado también puede cumplir el papel de medio de búsqueda del bien común.

Pasando al análisis de las preguntas 3 (¿cómo tomamos las decisiones?) y 4 (¿Cómo interpretamos las decisiones que tomamos?) de la fase intelectual, cabe señalar que, aunque el estudio realizado no se enfocó en el análisis de los factores objetivos ligados a la decisión, las entrevistas presentadas sí reflejaron un desfase entre, por un lado, la referencia de promotores y detractores a la garantía del acceso al agua potable como uno de los fines que debería perseguirse mediante la fusión UNE-Millicom; y, por otro lado, la ausencia de dicha referencia por parte de los promotores al momento de analizar los resultados de la fusión.

Dicho desfase bien podría dar lugar al análisis de la distancia entre lo que objetivamente se decide y lo que subjetivamente se dice que se decide. Dicha distancia podría estar asociada a elementos inconscientes del proceso cognitivo de los decisores, cuyo análisis nos remite a la fase práctica del modelo. En esta fase, la situación real de la fusión UNE-Millicom, debiera llevar, bajo el espíritu de “toma de consciencia” propio del modelo esbozado, al planteamiento de la duda como base para que el individuo pueda reconocer que existen elementos que desconoce sobre sí mismo. No obstante, como vimos en el capítulo 4, sólo un concejal promotor, y un representante de la academia, manifestaron no estar seguros respecto a si la fusión UNE-Millicom fue una “buena” decisión.

Retomando la metáfora del cielo y el infierno extractada de las voces de los entrevistados en el capítulo 4, la mayoría de los relatos de los entrevistados aludieron a la decisión tomada (sea la oposición o la aprobación de la fusión), como un acto que llevó al “cielo” de un “buen negocio” para la ciudad, o al “infierno” de un negocio en beneficio de la multinacional Millicom y de sus benefactores.

La visión de la fusión como cielo/infierno, simplifica la realidad al sugerir la posibilidad de que las decisiones conducen a mundos posibles *buenos* o *malos*. Sin embargo, como lo destacan los modelos de TDE basados en el enfoque intuicionista, los directivos enfrentan realidades complejas, ante las cuales se presentan varias opciones de acción que parecen ser buenas (Sonenshein, 2007). Dicha complejidad aumenta si retomamos la paradoja planteada más atrás, respecto a que un enfoque actual de la virtud podría suponer que todo individuo (y toda decisión que éste tome) expresa, al mismo tiempo, vicio y virtud. Desde este punto de vista, la toma de decisiones no tendría como resultado la elección entre un escenario *bueno* y otro *malo*, sino entre varias opciones que tendrían, al mismo tiempo, aspectos *buenos* y *malos*.

El panorama ambiguo que supone la elección de alternativas diferentes que contienen tanto “bien” como “mal”, necesariamente dispara en los sujetos, emociones que demandan auto-observación y auto-regulación previa a la emisión de un juicio. Sin embargo, como se mencionó más atrás, la posibilidad de análisis del componente emocional de los entrevistados fue baja, dada la falta de confianza y cercanía con los actores. Este obstáculo constituye al mismo tiempo un referente para fortalecer futuras aplicaciones del modelo esbozado, a través de investigaciones más personalizadas y de

más largo aliento, con sujetos con los que se tenga un alto grado de confianza, como sucedería en el caso de usuarios de ofertas de formación como, por ejemplo, programas de entrenamiento ético personalizado (*ethical coaching*).

En cuanto a los siguientes elementos del esbozo, saltaríamos al juicio consciente posterior a la evaluación de los resultados, dado que la presente investigación ha sido de carácter retrospectivo. En relación con dicha evaluación, la baja presencia de la duda por parte de los sujetos de estudio, vuelve a aparecer como un elemento que dificulta la extracción de aprendizajes. Al no reconocer errores, la mayoría de los entrevistados no manifiestan la posibilidad de ajustar los mapas con los que leyeron la realidad ni las prescripciones en las que se basaron para actuar frente a la misma. En ese sentido, la mirada de la mayoría de los sujetos investigados no invita a otros practicantes a dudar de sus propios esquemas mentales, yendo así en contravía de uno de los elementos pedagógicos en los cuales se sustenta el modelo propuesto.

Ante la escasez de reflexión auto-crítica por parte de la mayoría de entrevistados, analizaré sólo los errores reconocidos por un concejal promotor, así como los errores percibidos por un representante de la academia. En el primer caso, como lo mencioné en el capítulo anterior, el concejal se cuestionó por haberse dejado convencer de aprobar la fusión y de delegar en Millicom el control de la empresa creada, sin haber tenido antes claridad de que la ciudad también se encontraba en capacidad para administrar bien esa nueva empresa.

El asunto es polémico porque la mayoría de concejales promotores consideraron que la fusión fue uno de los casos a los que más tiempo de debate se le ha invertido en el Concejo de Medellín. Sin embargo, desde la perspectiva de la sabiduría práctica, se reitera el cuestionamiento del lapso de tiempo dedicado al asunto. Como lo plantean Morales-Sánchez & Cabello-Medina (2013), la memoria y la experiencia son aspectos relevantes dentro de la virtud de la sabiduría práctica. Dichas dimensiones aluden a que el razonamiento es más efectivo cuando se apoya en el recuerdo de lo experimentado en situaciones previas similares. Y en el caso de la fusión UNE-Millicom, ninguno de los entrevistados tenía experiencia directa en negociaciones anteriores con las mismas características de esta fusión. Lo cual reitera el elemento de la incertidumbre (Haidt et al., 2012) como factor que aumenta la dificultad de tomar decisiones éticas. O más aún,

siguiendo la línea aristotélica, la incertidumbre propia de los asuntos morales, permite subrayar la permanente inexactitud de los juicios éticos.

En el caso del representante de la academia, el error que se cuestiona en el obrar de los concejales, es no haber aplicado una estrategia que contribuyera a aumentar el valor de la empresa UNE en el mercado. Como ejemplo de tal tipo de estrategia, el entrevistado mencionó el uso de subastas con “sobres cerrados”. Y aunque el énfasis de la presente investigación no son tanto los hechos objetivos de la fusión sino su interpretación, la no realización de subasta con “sobres cerrados” es un hecho innegable. Otra cosa sería juzgar las razones por las cuales la Alcaldía y las directivas de EPM no lograron -¿o no se propusieron?- atraer a más candidatos que compitieran por la adquisición de UNE.

Lo anterior nos lleva al último momento del modelo, que es la incidencia de la reestructuración de prototipos y prescripciones a través del juicio consciente, en futuras situaciones similares a la fusión UNE-Millicom. Como hemos visto, la mayoría de actores no manifestó apertura a la redefinición de los prototipos bajo los cuales leyeron la realidad de la fusión –tales como el de *privatización* o el de *Alianza Público Privada APP*.

Tampoco se presentó apertura para cuestionar los fines que se suponía debían buscarse mediante la fusión –como la consideración de que las telecomunicaciones no son un servicio esencial que deba prestar el Estado o de que el único medio para servir al bien común es el Estado. Pero aún así, futuras cohortes de administradores de Medellín o de otros contextos, no necesariamente deberían aferrarse a la idea de que una fusión entre una empresa privada y una estatal constituye el “paraíso” de una APP, ni el “infierno” de una privatización. Del mismo modo, vale la pena invitar a la apertura frente a la posibilidad de que actores privados (técnica y moralmente confiables) aporten al bien común, así como de que empresas estatales, mejor valoradas, puedan replicar la experiencia ejemplar de EPM en sectores distintos al energético, tales como el sector de las telecomunicaciones.

Los puntos expuestos hasta aquí, constituyen la puerta de entrada para plantear las conclusiones de la presente investigación, en términos teóricos, metodológicos y aplicativos.

6. Conclusiones y recomendaciones

En esta sección expongo las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación. Las conclusiones se dividen según los objetivos específicos que desglosan el objetivo general de la tesis, en términos de sus elementos teóricos (capítulos 1 y 2), metodológicos (capítulo 3), empírico-teóricos (capítulo 4), y aplicativos (capítulo 5). Posteriormente, en las recomendaciones identifiqué las limitaciones de la presente investigación, también en sus componentes teórico, metodológico, empírico-teórico y aplicativo. Asimismo, señalo líneas de trabajo que permitan subsanar, a futuro, dichas limitaciones.

6.1 Conclusiones

6.1.1 Conclusiones teóricas

En el capítulo 1 enmarqué esta investigación en el ámbito académico de la ética organizacional, entendida en su acepción de rama de la ética aplicada. Bajo dicho marco, establecí un diálogo entre una aproximación aristotélico-tomista a las virtudes de la justicia y la sabiduría práctica (Pieper, 1965; Melé, 2010; Morales & Cabello, 2013; Crossan et al., 2013), el concepto de lo público (Corsi et al., 2006; Mendoza, 1996; Midttun, 2005; Fairbrass & Zueva-Owens, 2012), y el modelo descriptivo integrativo de TDE propuesto Schwartz (2015).

A partir del diálogo anterior, ubiqué las virtudes de la justicia y la sabiduría práctica como factores moderadores individuales del proceso de TDE. Asimismo, consideré la justicia en su acepción de norma moral que orienta la TDE hacia la defensa de los derechos de los ciudadanos. En otras palabras, me aproximé a la justicia y a la sabiduría práctica como medios individuales orientados hacia el fin colectivo de la defensa de los derechos ciudadanos.

En tanto medios del bien común, las virtudes públicas de la justicia y la sabiduría práctica, permiten a los individuos *prescribir* la defensa de los derechos como fin de sus acciones y *contextualizar* dichas prescripciones a situaciones específicas (tales como,

por ejemplo, la fusión UNE-Millicom). Dicho proceso de prescripción y contextualización, puede tener lugar a través del razonamiento consciente previo (sistema neuronal Y) o posterior a la acción (sistema neuronal X). En el primer caso, el juicio moral *guía* la acción consciente, mientras que en el segundo caso, *justifica* la acción inconsciente.

La conexión teórica establecida entre las virtudes públicas y el proceso de TDE, contribuye a disminuir la brecha tanto entre las aproximaciones prescriptivas y descriptivas a la TDE, como al interior de cada una de estas aproximaciones. Tal brecha fue identificada mediante la aplicación del método de revisión bibliográfica sistemática ToS durante el inicio (2014), el desarrollo (2016) y el cierre (2017) de esta investigación.

Por otro lado, la discusión alrededor del concepto de lo público, transversal en la propuesta teórica planteada en el capítulo 2, sirve de marco para pensar dicho concepto más allá de las fronteras del Estado, en contextos diferentes al europeo. Este último ámbito es donde más parece haberse discutido sobre la reconfiguración de las relaciones entre Estado, sector privado y sociedad civil, orientada a la corresponsabilidad de estas tres esferas en la búsqueda del bien común (Fairbrass & Zueva-Owens, 2012).

6.1.2 Conclusiones metodológicas

Para conectar los elementos teóricos descritos en el numeral anterior, con la realidad empírica de la fusión UNE-Millicom, en el capítulo 3 propuse un diseño metodológico, el cual se enmarca en una adaptación del enfoque realista integral (Marshall, 2012a, 2012b) al ámbito de la investigación sobre TDE. Dicha adaptación aporta una comprensión holística del proceso de TDE, basada en una perspectiva de conocimiento transdisciplinar. Bajo tal perspectiva, la etnografía reflexiva se ubica como método especialmente adecuado para comprender cómo los individuos interpretan sus propias decisiones. Dicha comprensión resulta fundamental en el esfuerzo de estudiar el fenómeno de la TDE en su ambiente natural, y no solamente a través de experimentos y escenarios hipotéticos alejados de la práctica (Lehnert et al., 2016).

Al enmarcar la etnografía reflexiva en una visión realista integral, esta investigación permite valorar el aporte de las perspectivas interpretativas, sin caer en el extremo idealista según el cual la realidad se reduciría a percepciones subjetivas. Igualmente, el enfoque etnográfico reflexivo, enmarcado en una visión realista integral, permite

establecer un análisis prescriptivo del proceso de TDE, sin caer en la imposición dogmática de una sola perspectiva sobre la moral.

Esta apertura metodológica aporta al diálogo necesario en tres frentes propios de la investigación sobre TDE: el debate entre las tradiciones de investigación cualitativa y cuantitativa; el debate entre diferentes escuelas de filosofía moral aplicada; y la discusión respecto a la conexión entre el estudio descriptivo y prescriptivo del proceso de TDE. El aporte de esta investigación al diálogo anterior, representa un avance frente a la necesidad práctica de comprender e intervenir el proceso de TDE de forma holística. La complejidad propia de dicho proceso, exige superar lecturas reduccionistas del mismo, las cuales generan guetos académicos disciplinares aislados del mundo real de las organizaciones. Así, la visión realista integral que orienta esta investigación, permite enfatizar en las dimensiones interpretativas del proceso de TDE, sin desconocer la relevancia de otras dimensiones que también hacen parte de ese proceso.

Al reconocer la relevancia de las distintas dimensiones que componen el proceso de TDE, y, más específicamente, del fenómeno de las fusiones organizacionales, la metodología propuesta en esta investigación, puede ser transferible a otros escenarios de TDE en general, y de fusiones organizacionales en particular.

6.1.3 Conclusiones empírico-teóricas

A partir de una aplicación del diseño metodológico etnográfico reflexivo enmarcado en la visión realista integral, en el capítulo 4 presenté los resultados de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a 18 de 21 concejales, y cuatro representantes de grupos de interés, que apoyaron (13), rechazaron (8), o permanecieron indecisos (1), frente a la fusión UNE-Millicom.

La interpretación de los resultados de dichas entrevistas, permite concluir que tanto los promotores de la fusión UNE-Millicom, como sus detractores, expresaron la justicia –en tanto virtud pública que propende por la defensa de los derechos de los individuos-, y la sabiduría práctica –en tanto virtud pública que busca los medios adecuados para alcanzar la justicia.

En el caso de los promotores, para la mayoría de ellos, los derechos que estaban en juego en la fusión UNE-Millicom eran, primordialmente, los de los ciudadanos de Medellín

beneficiarios de los servicios de agua y energía y de la inversión social generada por EPM. Según los promotores, en caso de no haber fusionado a UNE con Millicom, dichos servicios, así como la inversión social de EPM, se habrían puesto en riesgo. Además, algunos promotores consideraron que, a diferencia de los servicios del agua y energía brindados por EPM, el servicio de acceso a las telecomunicaciones ofrecido por UNE, no necesariamente era un derecho por el cual el Estado debía propender.

Otros pocos promotores, en cambio, sí consideraron que el acceso a las telecomunicaciones era un derecho que debía ser garantizado por el Estado. Sin embargo, veían la fusión con Millicom, como un medio para ejercer ese derecho. Esto teniendo en cuenta que, bajo el acuerdo de la fusión, el municipio de Medellín continuaría siendo propietario del 51% de UNE y, en tanto tal, tendría la posibilidad no sólo de ofrecer un servicio de telecomunicaciones de alta calidad y bajo costo, sino también, a mediano plazo, de usar los ingresos obtenidos mediante dicho servicio, en la generación de programas de democratización del acceso al mismo.

Igualmente, tanto concejales como entrevistados de grupos de interés promotores de la fusión, señalaron que ésta contribuyó a la modernización de la cultura organizacional del Concejo, el Municipio de Medellín y de la propia empresa UNE. Esto en el sentido de hacer más eficiente la administración de las telecomunicaciones en Medellín, mediante la implementación de un régimen laboral más flexible y dinámico, que aquel correspondiente a la condición de empleados 100% públicos. Por lo tanto, bajo la perspectiva de los promotores, la fusión, o en palabras de los entrevistados, el “matrimonio” UNE-Millicom, resultó ser una decisión justa y sabia para la ciudad de Medellín y sus habitantes.

En contraste con la visión anterior, desde el punto de vista de los detractores, los derechos de los ciudadanos beneficiarios de los servicios de agua y energía, y de la inversión de EPM, no se ponían en riesgo en caso de no haber realizado la fusión UNE-Millicom. Según los detractores, en realidad, UNE no se encontraba en quiebra, sino que necesitaba una reingeniería organizacional para eliminar sus exagerados niveles de burocratización y sólo eventualmente, la empresa requería aliarse con un socio estratégico. En este último escenario, varios detractores señalaron que el socio no

necesariamente tenía que haber sido Millicom, sino que, idealmente, tendría que haber sido una empresa con mejor reputación en términos de su compromiso social.

Dicha hipotética empresa, habría podido ganarse su lugar de socia de UNE a través de una subasta pública. Según varios detractores, esa subasta hubiera permitido que UNE fuera presentada no como una *novia* de poco valor, sino como una empresa digna de un buen pretendiente. Este último, habría reconocido el potencial de UNE en términos de generación de lucro, pero sobre todo, de su importante papel en la lucha por la reducción de la brecha digital y social en Colombia, el cuarto país más desigual del mundo (Banco Mundial, 2016).

Para los detractores, el hecho de que UNE se haya presentado como una empresa en quiebra que ni siquiera estaba en condiciones de administrarse a sí misma, permitió que Millicom obtuviera el control gerencial de la nueva empresa. Y esto se tradujo, según ellos, en que una vez unificadas ambas empresas, pasaran a prevalecer los intereses privados sobre los públicos. Así se expresaría, por ejemplo, a través de una cultura organizacional anti-sindical y ajena a los intereses sociales propios del Estado. De ahí que, según los detractores, la fusión UNE-Millicom sea percibida como un “mal matrimonio” para la ciudad.

El descrito contraste entre las visiones de promotores y detractores de la fusión, permite reafirmar el planteamiento de Cooper (2012) respecto a la dimensión ética de la toma de decisiones en organizaciones estatales. Según este autor, dicha dimensión se expresa en la oposición entre distintos principios de acción que promueven un mismo valor como, en este caso, la justicia.

Frente a dicha tensión, en el caso de la fusión UNE-Millicom, mi posición inicial como su promotor indirecto de la misma, podría haberme llevado a tomar partido, alineándome con argumentos de apoyo a la fusión. Sin embargo, el enfoque reflexivo que orientó la investigación, me permitió cuestionar mi intención inconsciente inicial de auto-catalogarme a mí, y a los demás promotores, como sabedores de la elección correcta. En contraste con dicha intención, el diálogo con los sujetos de estudio, así como con la literatura, me permitió reconocer la expresión de virtudes y vicios en cada uno de los dos bandos enfrentados.

Más allá de una visión moralista bajo la cual habría podido juzgar las visiones de promotores y detractores como correctas e incorrectas –respectivamente-, encontré que la coexistencia de visiones opuestas enriquece las decisiones propias de organizaciones estatales encargadas de la administración de lo público. Esto en el sentido en que los vicios presentes en una perspectiva, pueden ser moderados por las virtudes presentes en otra, y viceversa.

Del lado de los promotores de la fusión, vimos que puede identificarse la apertura mental, como rasgo de sabiduría práctica que les permite cuestionar la creencia según la cual, sólo al Estado le compete administrar lo público. Pero al mismo tiempo, la capacidad de circunspección –también ligada a la sabiduría práctica- expresada por los detractores al cuestionar la idoneidad ética de Millicom, permite evitar el riesgo de que la apertura mental de los promotores, derive en el vicio por exceso de la falta de juicio. Y de forma análoga, dicha apertura contribuye a evitar el extremo de la estrechez mental, asociado a una oposición radical a cualquier posibilidad de participación de actores privados en la administración de lo público.

Gracias a la oposición anterior, el Estado puede evitar los extremos tanto de la desprotección neoliberal, como de la sobreprotección anti-neoliberal (o socialista) de los ciudadanos. En el caso de la fusión UNE-Millicom, lo que podríamos llamar una búsqueda de “virtud estatal”, se traduciría en considerar, al mismo tiempo, dos aspectos. Por un lado, la *posibilidad* de configurar empresas mixtas al servicio del bien común. Y por otro lado, la *necesidad* de verificar que dichas empresas se conformen con socios privados reconocidos mundialmente no sólo por su eficiencia y posicionamiento en el mercado (*saber hacer dinero*), sino también por sus altos niveles de responsabilidad social (*querer hacer bien*) (Guillén et al., 2011). Sólo así parece factible evitar la falta de *disposición* de las empresas privadas a reducir sus ganancias en función del interés común (Mintz, 1979), configurando una cultura organizacional que permita velar, paralelamente, por la eficiencia, los derechos de los trabajadores y de la ciudadanía en general.

El hallazgo anterior ratifica el planteamiento de Haidt (2012), según el cual, la “buena política” emerge de la confrontación entre ideas opuestas. Esto asumiendo que la

moralidad no es exclusiva de una sola perspectiva ideológica, sino que cada ideología resalta aspectos morales distintos –aunque complementarios- de la condición humana.

Siguiendo el planteamiento de Haidt (2012), podría decirse que en la postura de aquellos promotores que no consideran el acceso a las telecomunicaciones como un derecho (sin que por ello necesariamente se auto-adscriban a la ideología neoliberal), subyace una defensa moral representada por la responsabilización de los individuos en tanto seres capaces de lograr el acceso a dicho servicio. Y aunque desde una mirada rawlsiana podría considerarse injusto asignar igual responsabilidad a individuos que nacen con desiguales rasgos de carácter y posiciones sociales, la perspectiva aristotélico-tomista desde la cual defino la virtud (Pieper, 1965), parte de asumir que todo individuo puede (y tiende a) desarrollar su carácter, a través del auto-perfeccionamiento cotidiano, independiente de sus condiciones sociales de existencia.

Por otro lado, en cuanto a la visión de aquellos detractores de la fusión (auto-adscritos a una ideología neoliberal) que sí consideran el acceso a las telecomunicaciones como un derecho, también puede leerse una defensa moral. En este caso, tal defensa se asienta en los valores de la solidaridad y la responsabilidad colectiva, ante la necesidad que tienen los ciudadanos de estar comunicados.

La confrontación entre la defensa de valores opuestos como la responsabilización del individuo y la responsabilización de la sociedad, respecto al acceso de los ciudadanos a las telecomunicaciones, configura una “buena política” –en la acepción que Haidt (2012) da a este concepto. Sin embargo, esa oposición no se da a la manera dialógica habermasiana. Al contrario, esta investigación da cuenta de cómo diversos actores no sólo difieren en cuanto a lo que creen que se debe hacer frente a determinada situación, sino que, incluso, sus mapas mentales o prototipos los llevan a nombrar la realidad de maneras opuestas. Por ejemplo, como sucede cuando la fusión UNE-Millicom es catalogada bajo conceptos tan disímiles como los de privatización y Asociación Público-Privada (APP). Mientras que el concepto de privatización es utilizado por autores anti-neoliberales para referirse al uso de medios públicos con fines privados (Restrepo, 2003), el de APP es enunciado por defensores de la llamada ‘nueva gobernanza’ (Mendoza, 1996), para aludir a todo lo contrario: el uso de medios privados para fines públicos.

Adicionalmente, las visiones opuestas de promotores y detractores de la fusión, se expresan en medio de un ambiente de desconfianza y sospecha generalizadas. Desde el punto de vista de los detractores de la fusión, sus promotores buscaban a través de ella, más que el bien común, beneficios monetarios o burocráticos. Y al mismo tiempo, según los promotores, los detractores vieron en la oposición a la fusión, un medio publicitario para atraer votos en elecciones futuras.

Aún así, bajo un marco democrático, la falta de diálogo y de confianza, no necesariamente representa un elemento negativo. Al contrario, la coexistencia de concepciones distintas alrededor de una misma realidad, da cuenta de una institucionalidad que, pese a todos sus vaivenes, parece dar lugar a la diferencia. Mientras que idílicamente se suele considerar que las sociedades en paz son aquellas en donde no existe el conflicto, una visión más realista ve el conflicto como sana expresión de equilibrio ideológico (Haidt, 2012).

En todo caso, el ambiente de desconfianza identificado en el caso de la fusión UNE-Millicom, permite ratificar el postulado de Fairbrass & Zueva-Owens (2012), respecto a que la expresión de un modelo de Estado relacional, basado en la confianza entre empresa-Estado-sociedad civil, corresponde más al contexto de la Europa occidental, que al de países de otras regiones.

Asimismo, esta investigación ratifica el planteamiento de Mazzucato (2013) respecto a la configuración de un imaginario global según el cual los estados nacionales son incapaces de administrar las telecomunicaciones cuando, de hecho, existe evidencia que demuestra el rol central del Estado en la innovación y oferta de dicho servicio a nivel mundial. En línea con ese imaginario, la mayoría de los promotores percibieron la fusión con Millicom como el único escenario posible para mantener viva a UNE-Telecomunicaciones. A excepción de un promotor, quien se cuestionó a sí mismo por haberse dejado influir por la idea de que UNE sólo podía sobrevivir mediante la alianza con un actor privado que asumiera las riendas de la empresa.

La anterior auto-crítica de uno de los promotores, ratifica los planteamientos de Reynolds (2006) sobre la manifestación consciente del proceso de TDE. Tal manifestación requiere, en vez de un proceso rápido de pensamiento, la capacidad de dudar no sólo de

la situación que se enfrenta, sino también de lo que debe hacerse ante la misma. Y esa capacidad se ve obstaculizada cuando la proyección de escenarios posibles se limita a dos escenarios excluyentes, en vez de abrirse a un número mayor de opciones. De ahí que la TDE basada en una reflexión consciente, previa a la acción, demande una actitud filosófica (es decir, de duda sistemática) por parte del tomador de decisiones. Este último punto nos lleva a las conclusiones aplicativas de la presente investigación.

6.1.4 Aplicaciones

Esta investigación permitió esbozar un modelo de formación integral de dirigentes en TDE. Como se señaló en el capítulo 5, dicho esbozo se fundamenta en el reconocimiento de las creencias como base de toda postura ética. Por lo tanto, en vez de propender por la enseñanza de principios derivados de una teoría ética en particular, el esbozo propuesto defiende un aprendizaje moral en el que los sujetos en formación asuman un rol activo. Dicho rol se materializaría, primero, en la capacidad intelectual y auto-consciente que tienen los individuos para cuestionar sus propias creencias éticas. Segundo, en el desarrollo del carácter requerido para que los individuos puedan expresar sus creencias sin violentar las de los demás. Y tercero, en la posibilidad de lograr que el comportamiento de los individuos sea un resultado del pensamiento consciente, en vez de una reacción a los sentimientos inconscientes.

La pretensión de formar virtudes que permitan reconocer las propias creencias éticas y respetar las de los demás, tiene como base general el principio kantiano de respeto por los derechos de todo ser humano. Aunque en el ámbito académico este principio muchas veces pudiera darse por sentado, es claro que en un contexto como el latinoamericano, aún queda mucho camino por recorrer para alcanzar el respeto de los derechos de los individuos, independiente de sus filiaciones políticas. Así queda claro, por ejemplo, si se tiene en cuenta que mientras escribo estas palabras, Colombia es testigo del aumento de los asesinatos a líderes sociales generado después de la firma de los acuerdos de paz entre el gobierno nacional y la guerrilla de las FARC (El Tiempo, 2017).

Frente a tal escenario de posguerra (del cual aún podríamos poner en duda el artículo “pos”), la presente investigación aporta una base teórica para una formación ética humanista, de individuos que promuevan el derecho de sus contrapartes a expresar visiones ideológicas opuestas. Entre dichas visiones, la búsqueda de una paz sostenible

en Colombia tras los acuerdos con las FARC, pone en primer plano las ideologías neoliberales y anti-neoliberales. Si bien convencionalmente se suele asociar a los grupos guerrilleros con posturas anti-neoliberales, socialistas o “de izquierda”, y al gobierno con visiones neoliberales, capitalistas o “de derecha”, en esta investigación hemos visto que, en la práctica, no necesariamente las decisiones de los individuos responden consistente y mecánicamente a sus filiaciones ideológicas.

Lo anterior queda claro al constatar que mientras que individuos auto-catalogados como anti-neoliberales defendieron la fusión UNE-Millicom, otros auto-identificados como neoliberales se opusieron a la misma. Pero en cualquiera de estos casos, la idea de que una visión de izquierda o de derecha sea moralmente superior a su contraparte (como se expresa coloquialmente en arengas políticas colombianas como “los *buenos* somos más”), ofrece una versión incompleta de la moralidad humana (Haidt, 2012). Tal visión parece contraria a los fundamentos de lo que podría llamarse una “ética para una paz sostenible”, basada en el reconocimiento de la dimensión moral presente en toda postura política.

De ahí que esta tesis reitere el valor del disenso, como base de las sociedades democráticas (Muguerza, 1998). Retomando el pensamiento moderno de Voltaire, no se trata sólo de que visiones opuestas puedan expresarse en la arena pública. Se trata, más bien, de que desarrollemos la humanidad necesaria para defender el derecho a que el otro piense de manera distinta: “difiero de lo que dices, pero defenderé hasta la muerte tu derecho a expresarlo” (Hall, 1903: 35).

Frente a la necesidad de formar seres humanos que promuevan el derecho de sus contrapartes a expresar visiones ideológicas opuestas, sin poner en entredicho su moralidad, pero sobre todo sin pretender acallar su voz, esta investigación aporta elementos teóricos, los cuales pueden desarrollarse e implementarse tanto a nivel de la formación de líderes y funcionarios de entidades públicas, privadas y sociales, como de programas de educación básica, media y universitaria. Sin embargo, los aportes teóricos, metodológicos y aplicativos de esta tesis, no se encuentran exentos de limitaciones, las cuales representan, al mismo tiempo, oportunidades para el desarrollo de futuras investigaciones. Sobre estos aspectos discuto a continuación.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 A nivel teórico

Dado que esta investigación presentó un énfasis en dimensiones prescriptivas propias de la ética de la virtud, resulta relevante que futuras investigaciones complementen dicho énfasis con un mayor protagonismo de teorías prescriptivas deontológicas y consecuencialistas, entre otras. En particular, la aplicación de teorías consecuencialistas demanda la inclusión de un componente descriptivo enfocado en el análisis de aspectos objetivos del proceso de TDE, que tampoco fueron resaltados en la presente investigación, debido a su énfasis interpretativo.

Dichos aspectos objetivos también son relevantes en el estudio del papel de las virtudes en el proceso de TDE, pues las virtudes, en tanto hábitos, implican no sólo las interpretaciones de los sujetos sobre su propio comportamiento, sino también los efectos medibles de tal comportamiento.

Por otro lado, en este trabajo se priorizaron aquellas referencias bibliográficas incluidas en la red de citas identificadas a través del método ToS, el cual ha sido validado por varias investigaciones recientes (Robledo et al., 2013, 2014; Zuluaga et al., 2016; Toro & Rodríguez, 2017). Por lo tanto, se debe tener en cuenta que, aunque pueden existir referencias cuyas propuestas teóricas y metodológicas también habrían sido relevantes para orientar esta investigación, su falta de conexión con la red de citas sobre TDE justificó su omisión. De ahí que sea relevante que futuras investigaciones amplíen el periodo y los criterios de búsqueda del método ToS, cubriendo así un mayor rango de propuestas teóricas y metodológicas de investigación sobre TDE.

Asimismo, dado que parte de las conclusiones de este trabajo arribaron a una ética del disenso cuyo autor reconoce como inconclusa (Muguerza, 1998), es pertinente que futuros estudios exploren un marco filosófico más extenso y sólido, que dé mayor sustento a esa ética del disenso. Dentro de las opciones teóricas disponibles para acometer tal empresa cabe, por ejemplo, el marco filosófico de la ética pluralista (Gómez Salazar, 2011; Muñoz, 2016).

6.2.2 A nivel metodológico

Aunque el diálogo teórico en el cual se basó esta investigación consideró tanto elementos racionales y conscientes, como emocionales e inconscientes del proceso de TDE, la relación establecida con los sujetos de estudio no se dio en términos de suficiente confianza, como para lograr una mayor expresión de aspectos emocionales e inconscientes. Por lo tanto, es relevante que futuras investigaciones recurran a técnicas del método etnográfico asociadas a la generación de mayores niveles de confianza, tales como el trabajo de campo extendido. Este último permitiría construir *relaciones* más allá de las *interacciones* puntuales logradas a través de la realización de entrevistas.

Es relevante que futuras investigaciones realicen estudios longitudinales, con el fin de obtener más información sobre el proceso histórico implicado en el desarrollo de las virtudes. Y tanto en el uso de técnicas etnográficas, como en la realización de estudios longitudinales, se presenta el desafío de lograr suficiente acceso del investigador al campo, especialmente cuando se trata de organizaciones estatales y privadas de gran envergadura.

En el caso específico de la fusión UNE-Millicom, la aplicación de técnicas etnográficas como la observación participante, combinada con el seguimiento de los resultados cuantitativos de la organización a largo plazo, permitiría conocer, de forma más holística, hasta qué punto dicha organización efectivamente logra no sólo continuar posicionándose en el mercado, sino también ofrecer un servicio de calidad a bajo precio y, sobre todo, disminuir la brecha digital en Medellín. Este último aspecto resulta crítico, teniendo en cuenta que, aunque el porcentaje de acciones de la empresa fusionada quedó dividido entre 51% para el Estado y 49% para Millicom, su control estratégico se encuentra en manos de la multinacional sueca.

Pero más allá de la decisión UNE-Millicom, la adaptación del enfoque realista integral (Marshall, 2012a, 2012b) al ámbito de la investigación sobre TDE propuesta en este trabajo, sirve de marco holístico para adelantar futuras investigaciones sobre el proceso de TDE en las organizaciones.

6.2.3 A nivel empírico-teórico

En el caso de la fusión UNE-Millicom, es pertinente hacer un seguimiento tanto a los resultados como a la composición accionaria de la empresa, verificando hasta qué punto su eventual rendimiento positivo se corresponde con la prevalencia de las acciones y ganancias estatales sobre las privadas. Esto con el fin de verificar si efectivamente Millicom sí puede obrar como socio aliado del beneficio común o si su estrategia se orienta mayoritariamente hacia el aumento del lucro privado.

Igualmente, es de interés público conocer de forma más sistemática el impacto logrado a través de las inversiones sociales derivadas tanto de la prima de control pagada por Millicom al Municipio de Medellín, como de los rendimientos de la empresa posteriores a la fusión. En particular, se requiere evaluar los impactos directos e indirectos generados mediante la construcción del Parque Vial del Río, en problemas sociales acuciantes tales como la falta de acceso al agua potable por parte de un número importante de ciudadanos de Medellín y de Antioquia; la desigualdad; y la violencia social asociada a ambas problemáticas.

Por otro lado, tanto en el caso de la fusión UNE-Millicom, como de otras fusiones mediante las cuales se conformen empresas mixtas, resulta relevante realizar investigaciones de carácter integral y longitudinal, que permitan constatar la *disposición* de los socios privados a reducir sus ganancias en función del interés común. El estudio de tal disposición justifica considerar aquellas virtudes que deberían demostrar los dueños de empresas privadas que quieran asociarse con el Estado, entre las cuales se destaca la moderación necesaria para subordinar el deseo individual de obtener más ganancias, al compromiso ciudadano de generar mayor impacto social.

Asimismo, dentro del ámbito específico del servicio de las telecomunicaciones, resulta pertinente conocer experiencias exitosas en la reducción de la brecha digital, ya sea a través del protagonismo estatal, privado, de la sociedad civil, o mediante alianzas entre estas tres esferas de la sociedad.

6.2.4 A nivel práctico

El esbozo de modelo de formación de dirigentes en TDE propuesto en esta investigación, requiere ser validado en la práctica, con individuos en ejercicio profesional, y con estudiantes de los niveles de educación básica, media y universitaria. Como parte de dicha validación, se hace necesario innovar en modelos de enseñanza-aprendizaje no convencionales, que permitan desarrollar altos niveles de confianza entre investigador-facilitador e investigados-estudiantes, tales como el entrenamiento ético personalizado (*ethical coaching*).

En complemento con lo anterior, dado el vacío de conocimiento sobre los aspectos inconscientes del proceso de TDE, es pertinente que futuros procesos de formación en TDE, apliquen técnicas de concientización de los individuos respecto a sus propios pensamientos, emociones e intenciones, tales como la atención plena o *mindfulness* (Ruedy & Schweitzer, 2010). La sistematización del uso de este tipo de técnicas, podría ayudar a consolidar un cuerpo de conocimiento útil tanto para académicos como para estudiantes y miembros de organizaciones interesados en mejorar sus competencias para la TDE.

Frente a la potencial demanda de formación en competencias éticas, resulta pertinente diseñar, a mediano plazo, un modelo más acabado de investigación, formación y consultoría basada en una aproximación realista integral a la TDE en las organizaciones. Dicho diseño exige continuar fortaleciendo grupos de investigación –y programas académicos asociados- que, como el grupo de Investigación en Ética Empresarial y Empresariado Social – Ethos, se encuentren abiertos al diálogo entre disciplinas “duras” y “blandas”, reconociendo el aporte de ambas al conocimiento de la complejidad propia del ser humano y de las organizaciones. Dentro de tal fortalecimiento se destaca la incentivación tanto de investigaciones como de aplicaciones, a nivel de pregrado y posgrado, que permitan la permanente retroalimentación teórico-práctica del modelo integral de investigación, formación y consultoría en TDE en organizaciones.

Como parte de la necesaria retroalimentación teórico-práctica de dicho modelo, juegan un papel fundamental aquellas instituciones públicas, privadas o sociales, que también reconozcan el valor complementario de las ciencias “duras” y “blandas” en la formación de individuos y organizaciones más éticas. Tal es el caso, por ejemplo, de la institución

Transparencia por Colombia. Ésta y el grupo Ethos han adelantado proyectos de investigación que buscan una sinergia entre el capital relacional que tiene *Transparencia por Colombia* –dado su vínculo con centenares de organizaciones colombianas interesadas en formación y consultoría ética-; y el capital intelectual del grupo Ethos –dado su número creciente de investigadores en formación-. Dicha sinergia hace posible fundamentar una oferta que responda a la demanda formativa y de aplicación del conocimiento ético organizacional. Además, como se mencionó en la introducción, el enfoque metodológico integral que brinda esta investigación, resulta transferible a una amplia variedad de temas propios de la ética organizacional, entre los cuales se destacan varios que actualmente son objeto de investigación por parte de doctorandos adscritos al grupo Ethos: el liderazgo ético, la formación en ética, el diseño de programas de ética, la cultura organizacional ética, entre otros.

Bajo tal marco, la aplicación de un modelo de investigación, formación y consultoría en TDE, no sólo aportaría un conocimiento más comprehensivo del proceso de TDE, sino que también ofrecería una base teórico-metodológica firme y amplia, útil para el desarrollo de modelos análogos en otras subáreas del conocimiento ético organizacional. A partir de esta base, la academia y, más específicamente, grupos de investigación con una visión integral del conocimiento humano, podrían jugar un rol estratégico en la construcción de organizaciones y sociedades más éticas en Colombia y en el mundo.

Anexo: Guía de entrevista a concejales

1. Decisiones previas similares

Antes de verse enfrentado a la decisión de aprobar o rechazar la fusión entre UNE y Millicom, ¿había tomado una decisión similar?

- En caso afirmativo, ¿cuándo? ¿Qué dificultades enfrentó? ¿Qué decidió? ¿Por qué? ¿Siguió algún “modelo ejemplar”?
 - Si siguió dicho modelo, ¿cómo tuvo conocimiento de él? ¿Consideró la necesidad de adaptar tal modelo al nuevo contexto en cuestión? En caso afirmativo, ¿Cómo? En caso negativo, ¿Por qué?
 - Si no siguió algún modelo, ¿acudió a alguna persona o fuente de conocimiento (libro, video, etc) para orientar su decisión? En este último caso, ¿por qué acudió a dicha fuente?

- En caso de no haber tomado directamente una decisión de tal tipo,
 - ¿tenía conocimiento de decisiones similares tomadas por otra persona, dentro o fuera de Colombia?
 - En caso afirmativo, ¿qué caso conocía? ¿Cómo supo de ese caso? ¿Qué dificultades percibió que se presentaban en dicho caso? ¿Cuál consideraba que era la decisión correcta? ¿Se basaba en algún “modelo a seguir” para tener tal consideración?
 - ¿Se había imaginado antes tomando una decisión de este tipo?

- En caso afirmativo, ¿qué se imaginaba que decidiría?

2. Decisión UNE-Millicom

- ¿En qué momento definió su voto? ¿Por qué decidió votar como lo hizo?
- Si había tomado decisiones similares antes,
 - ¿mantuvo la misma posición sostenida en el pasado?
 - Si la mantuvo, ¿en qué se basó para hacerlo?
 - Si cambió su postura, ¿por qué lo hizo?
- Si no había tomado decisiones similares antes, pero tenía conocimiento de casos parecidos,
 - ¿decidió de acuerdo con lo que consideraba correcto? ¿percibió dificultades en la aplicación de dicho conocimiento al caso de UNE-Millicom? ¿Cómo se sintió al tomar la decisión?
 - Si decidió en desacuerdo con lo que antes consideraba correcto, ¿qué generó el cambio? ¿cómo se sintió con ese cambio?
- Si se había imaginado tomando una decisión como ésta, ¿votó de acuerdo con esa imaginación? ¿Por qué?

3. Futuras decisiones

Si en el futuro se viera enfrentado a la decisión de fusionar una empresa estatal con una privada, ¿qué aspectos tendría en cuenta? ¿Cree que votaría a favor o en contra? ¿Por qué? ¿Qué le recomendaría a personas que se vean enfrentadas a una decisión similar?

¿Qué le diría a las personas que pueden llegar a verse afectadas por la decisión de fusionar una empresa estatal con una privada (trabajadores, sindicalistas, usuarios, proveedores, acreedores, etc.)?

A. Anexo: Guía de entrevista a representantes de grupos de interés

1. Decisiones previas similares

Antes de conocer el debate sobre la decisión de fusionar a UNE con Millicom, ¿tenía conocimiento de decisiones similares dentro o fuera de Colombia?

- En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Qué postura tenía ante dichos casos? ¿Por qué? ¿Consideran que existe un “modelo ejemplar” a seguir al tomar decisiones como ésta?
 - En caso negativo, pasar a la siguiente pregunta
 - En caso afirmativo, ¿de dónde viene su conocimiento sobre ese modelo? ¿Consideran necesario adaptar ese modelo a contextos específicos como el de UNE? En caso afirmativo, ¿Cómo? En caso negativo, ¿Por qué?
 - ¿cuál considera que debe ser y es el rol de la organización que usted representa ante decisiones como la fusión UNE-Millicom?

2. Decisión UNE-Millicom

- ¿Su organización fue consultada por alguno de los concejales en el momento de la decisión?
- ¿Su organización tiene una postura oficial ante este tipo de decisión?
- Esa postura se mantuvo igual ante el caso específico de UNE-Millicom
 - Si se mantuvo, ¿en qué se basó para hacerlo?
 - Si cambió, ¿por qué lo hizo?
- Imaginemos que usted fuera uno de los concejales, ¿qué habría decidido y por qué?

3. Futuras decisiones

Si en el futuro usted fuera consultado ante la decisión de fusionar una empresa estatal con una privada, ¿qué aspectos tendría en cuenta? ¿Apoyaría el voto a favor o en contra? ¿Se abstendría? ¿Por qué?

¿Qué les recomendaría a personas que se vean enfrentadas a una decisión similar?

¿Qué le diría a las personas que pueden llegar a verse afectadas por la decisión de fusionar una empresa estatal con una privada (trabajadores, sindicalistas, usuarios, proveedores, acreedores, etc.)?

B. Listado de entrevistas realizadas

Entrevistas a Concejales

Grupo Sí

- 11 entrevistas, números 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 12, 13, 15, 18.

Grupo No

- 7 entrevistas, números 2, 8, 9, 11, 14, 16 y 17.

Entrevistas a miembros de grupos de interés

Grupo Sí

- Entrevista a representante de empleados UNE
- Entrevista a representante de directivos UNE-Millicom

Grupo No

- Entrevista a representante de ONG sindical

Indeciso

- Entrevista a representante de la academia

C. Formato de Consentimiento Informado.

Título de la investigación: “Toma de decisiones en organizaciones estatales: el caso de la fusión UNE-Millicom”.

Propósito y procedimientos

Se me ha comunicado que el título de esta investigación es “Toma de decisiones en organizaciones estatales: el caso de la fusión UNE-Millicom”. Este estudio tiene como propósito comprender y evaluar los principios que fundamentan la toma de decisiones en organizaciones estatales, en el caso la de la aprobación de la fusión UNE-Millicom por parte del Concejo de Medellín. Este proyecto está siendo realizado por el estudiante de doctorado en Ingeniería – industria y organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, David Andrés Díez Gómez, bajo la supervisión de la doctora María del Pilar Rodríguez Córdoba, Profesora Titular del Departamento de Ingeniería Industrial de dicha universidad. La entrevista tiene un tiempo de duración de aproximadamente 30 minutos, será grabada y transcrita. La información obtenida en la entrevista será usada para hacer una o más publicaciones escritas. En estas publicaciones yo seré identificado por un número. Información personal básica como edad, sexo y raza, será excluida procurando no revelar mi identidad.

Riesgos del estudio

Se me ha dicho que no hay ningún riesgo físico asociado con esta investigación. Pero como se obtendrá alguna información personal, está la posibilidad de que mi identidad pueda ser descubierta por la información de la entrevista. Sin embargo, se tomarán precauciones como la identificación por números y la exclusión de datos básicos (edad, sexo y raza) para minimizar dicha posibilidad.

Beneficios del estudio

Como resultado de mi participación recibiré una copia completa del informe y además tendré la oportunidad de discutir el informe con el investigador. No hay compensación monetaria por la participación en este estudio.

Participación voluntaria

Se me ha comunicado que mi participación en el estudio es completamente voluntaria y que tengo el derecho de retirar mi consentimiento en cualquier punto antes que el informe esté finalizado, sin ningún tipo de penalización. Lo mismo se aplica por mi negativa inicial a la participación en este proyecto.

Preguntas e información

Se me ha comunicado que si tengo cualquier pregunta acerca de mi consentimiento o acerca del estudio puedo comunicarme con:

Nombre del investigador: David Andrés Díez Gómez

Dirección: Carrera 41 # 44 sur – 83, Envigado, Antioquia

Institución: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Teléfono: 3123946208 – (4)2063501

e-mail: dadiezgo@unal.edu.co

Nombre de la asesora: María del Pilar Rodríguez Córdoba

Dirección: Kilómetro 7 Vía al Aeropuerto Bloque Q Piso 2, Manizales, Caldas

Institución: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales

Teléfono: Conmutador: (57-6) 8879400 Ext. 55827

e-mail: mdrodriguezco@unal.edu.co

He leído el consentimiento y he oído las explicaciones orales del investigador. Mis preguntas concernientes al estudio han sido respondidas satisfactoriamente. Como prueba de consentimiento voluntario para participar en este estudio, firmo a continuación.

.....	_____
Firma del participante y fecha	Nombre del participante
.....	_____
Firma del testigo y fecha	Nombre del testigo
.....	_____
Firma del investigador y fecha	Nombre del investigador

D. Síntesis de la difusión de resultados parciales

Ponencias en eventos internacionales

Díez, David y María del Pilar Rodríguez. 2013. "Ética de la virtud y estudios organizacionales: diálogos para el análisis de la responsabilidad social estatal en la Asociación Público-Privada UNE-EPM-Millicom". *XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Medellín, Colombia, Noviembre 13-15*. Disponible en [http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/Memorias%20XI%20Congreso%20Internacional%20de%20An%C3%A1lisis%20Organizacional%20\(Ene-27\).pdf](http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/Memorias%20XI%20Congreso%20Internacional%20de%20An%C3%A1lisis%20Organizacional%20(Ene-27).pdf)

Díez, David y María del Pilar Rodríguez. 2013. "Responsabilidad social de empresas estatales: el caso de Empresas Públicas de Medellín - EPM". *XI Doctoral Colloquium, XLVII Annual Assembly of the Latin American Council of Management Schools (CLADEA), Rio de Janeiro, Brasil, Octubre 20-22*.

Ponencia en evento nacional

Díez, David. "Ética de la virtud en la Toma de Decisiones Éticas (TDE) en organizaciones". *I Encuentro Nacional de Investigadores en Ética y Responsabilidad Social ENIERS, Manizales, Colombia, Mayo 226*.

Artículos científicos

Díez, David, Manuel Guillén y María del Pilar Rodríguez. (En evaluación). "Towards and integral realist approach to ethical decision making: mapping the territory". *Journal of Business Ethics*.

Díez, David, Manuel Guillén y María del Pilar Rodríguez. (En evaluación). "Opposite virtues and their enrichment of the public sphere: an ethnographic study on the decision to create a mixed enterprise in Colombia". *Business Ethics: A European Review*.

Libros

Díez, David. 2013. *Praxis Integral e Innovación Social*. Bello: Corporación Universitaria Minuto de Dios. ISBN:

Cursos de pregrado

El esbozo de modelo de formación en TDE, ha sido presentado y retroalimentado, en el marco de la electiva de pregrado *Cátedra Ethos*, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales, el primer y segundo semestre de 2017, y primer semestre de 2018

Bibliografía

- Aiken, H. (1962). *Reason and conduct*. New York: Knopf.
- Albert, L. S., Reynolds, S. J., & Turan, B. (2015). Turning Inward or Focusing Out? Navigating Theories of Interpersonal and Ethical Cognitions to Understand Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 467–484.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2236-2>
- Alpyagil, R. (2014). Virtue in Islam. In S. van Hooft (Ed.), *The handbook of virtue ethics* (1st ed.). Durham: Acumen Publishing Limited.
- Álvarez, Y. (2013). Privatización del Sector Telecomunicaciones en Medellín ¿ Un caso aislado o el resultado de la corriente mundial ? Retrieved from <http://www.concejovisiblemedellin.com/images/pdf/Privatizacion del Sector Telecomunicaciones en Medellin.pdf>
- Ananthram, S., & Chan, C. (2016). Religiosity, spirituality and ethical decision-making: Perspectives from executives in Indian multinational enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(3), 843–880.
<https://doi.org/10.1007/s10490-016-9460-5>
- Andrade, D. (1984). Cultural meaning systems. In *Culture Theory: Essays on mind, Self and emotion*. New York: Cambridge University Press.
- Annas, J. (1993). *The morality of happiness*. New York: Oxford University Press.
- Anscombe, G. (1958). Modern Moral Philosophy. *Philosophy*, 33(124), 1–16.
- Arango, P. (2005). *Introducción a la filosofía moral*. Manizales: Universidad de Caldas.
- Aubenque, P. (1999). *La prudencia en Aristóteles*. Barcelona: Crítica.
- Aull, C. (2008). *Reflexive ethnography: a guide to researching selves and others* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Bagdasarov, Z., Harkrider N., L., Johnson F., J., MacDougall E., A., Devenport D., L., Connelly, S., ... Thiel E., C. (2012). An Investigation of Case-Based Instructional Strategies on Learning, Retention, and Ethical Decision-Making. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics: An International Journal*, 7(4), 79–86. <https://doi.org/10.1525/jer.2012.7.4.79>

- Bagdasarov, Z., Johnson, J. F., MacDougall, A. E., Steele, L. M., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2016). Mental Models and Ethical Decision Making: The Mediating Role of Sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 133–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2620-6>
- Bagdasarov, Z., Thiel, C. E., Johnson, J. F., Connelly, S., Harkrider, L. N., Devenport, L. D., & Mumford, M. D. (2013). Case-Based Ethics Instruction: The Influence of Contextual and Individual Factors in Case Content on Ethical Decision-Making. *Science and Engineering Ethics*, 19(3), 1305–1322. <https://doi.org/10.1007/s11948-012-9414-3>
- BancoMundial. (2016). *Taking on inequality. Poverty and shared prosperity*. Washington: World Bank. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25078/9781464809583.pdf#page=121>
- Barrera, V. (2013). *Caso EPM: Grupo empresarial sin fronteras*. EAFIT. Retrieved from https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1331/BarreraOrtiz_VictorHugo_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bateman, C. R., Valentine, S., & Rittenburg, T. (2013). Ethical Decision Making in a Peer-to-Peer File Sharing Situation: The Role of Moral Absolutes and Social Consensus. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 229–240. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1388-1>
- Beekun, R. I., & Westerman, J. W. (2012). Spirituality and national culture as antecedents to ethical decision-making : a comparison between the United States and Norway. *Journal of Business Ethics*, 110, 33–44. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1145-x>
- Bentham, J. (1996). *Introduction to the principles of morals and legislation*. Oxford: Oxford University Press.
- Bhaskar, R., & Hartwig, M. (2010). *The Formation of Critical Realism*. London: Routledge.
- Bilimoria, P. (2014). Ethics and virtue in classical Indian thinking. In S. van Hooft (Ed.), *The handbook of virtue ethics* (1st ed.). Durham: Acumen Publishing

- Limited.
- Blais, A.-R., & Thompson, M. M. (2013). What Would I Do? Civilians' Ethical Decision Making in Response to Military Dilemmas. *Ethics & Behavior*, 23(December), 237. <https://doi.org/10.1080/10508422.2012.748634>
- Bobbio, N. (1989). *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*.
- Bonde, S., Briant, C., Firenze, P., Hanavan, J., Huang, A., Li, M., ... Zhao, H. (2016). Making Choices: Ethical Decisions in a Global Context. *Science and Engineering Ethics*, 22(2), 343–366. <https://doi.org/10.1007/s11948-015-9641-5>
- Bourdieu, P. (1993). Comprendre. In P. Bourdieu (Ed.), *La misère du monde*. Paris: Seuil.
- Brand, V. (2009). Empirical business ethics research and paradigm analysis. *Journal of Business Ethics*, 86(4), 429–449. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9856-3>
- Bunge, M. (1960). *La ciencia. Su método y su filosofía*. México D.F.: Quinto Sol.
- Camps, V. (1996). *Virtudes públicas*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Camps, V. (2013). Breve historia de la ética. Barcelona: RBA Libros.
- Cárdenas, J. D. (2012). Una aproximación a la cultura política colombiana desde el debate. *Revista Facultad de Derecho Y Ciencias Políticas.*, 42(117), 393–424.
- Carvajal, J. G. (2005). El problema de la existencia y la identidad de las organizaciones. *Innovar*, 15(25), 25–35. Retrieved from <http://www.redalyc.org/BusquedasAvanzadas.oa>
- Carvajal, J. G. (2016). *El concepto de organización y sus implicaciones normativas*. Manizales.
- Carvajal, J. G. (2017). *El concepto de "organización" y sus implicaciones normativas*. Universidad de Caldas.
- Carvajal, Y. (2010). Interdisciplinariedad: Desafío para la educación superior y la investigación. *Revista Luna Azul*, 31(31), 156–169. <https://doi.org/1909-2474>
- Castells, M. (1999). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*.

- Volumen III. *Fin de Milenio*. México D.F.: Siglo XXI Editores.
- Castro-Gómez, S. (2012). *Historia de la gubernamentalidad. Una ética para quantos?* (Vol. XXXIII). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana - Instituto Pensar. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Chanlat, A. (1984). La palabra y la gestión. In *Gestion et Culture d'entreprise. Le Cheminent d'Hydro-Quebec* (pp. 187–200). Montreal: Québec Amérique.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. Thousand Oaks: Sage.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Conill, J. (2004). *Horizontes de economía ética*. Madrid: Tecnos.
- Cooper, T. (2012). *The responsible administrator. An approach to ethics for the administrative role* (6th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Copeland, R., & Potwarka, L. R. (2016). Individual and contextual factors in ethical decision making: A case study of the most significant doping scandal in Canadian university sports history. *Sport Management Review*, 19(1), 61–68. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.08.004>
- Corsi, G., Esposito, E., & Baraldi, C. (2006). *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhman* (2nd ed.). México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Cortina, A. (1986). *Ética mínima*. Madrid: Tecnos.
- Cortina, A. (1993). Ética discursiva y democracia política. *Revista Colombiana de Psicología*, 2, 107. Retrieved from <http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=74425493&lang=es&site=eds-live>
- Cortina, A. (1999). La ética discursiva. In V. Camps (Ed.), *Historia de la ética*. Barcelona: Crítica.
- Craft, J. L. (2012). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221–259. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>
- Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In Search of Virtue: The Role of

- Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 567–581. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1680-8>
- Culiberg, B., & Badje, D. (2013). Consumer recycling: an ethical decision-making process. *Journal of Consumer Behavior*, 12, 449–459. <https://doi.org/10.1002/cb1446>
- Dane, E., & Sonenshein, S. (2014). On the role of experience in ethical decision making at work: An ethical expertise perspective. *Organizational Psychology Review*, (June 2014), 1. <https://doi.org/10.1177/2041386614543733>
- Davis, L. (2014). Mindfulness, non-attachment and other Buddhist virtues. In S. van Hooft (Ed.), *The handbook of virtue ethics* (1st ed.). Durham: Acumen Publishing Limited.
- De Cremer, D., Van Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., & Murnighan, J. K. (2011). Understanding Ethical Behavior and Decision Making in Management: A Behavioural Business Ethics Approach. *British Journal of Management*, 22(SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00733.x>
- Díez, D. (2013). *Praxis Integral e Innovación Social*. Bello, Colombia: Uniminuto. Retrieved from https://www.academia.edu/11875706/Praxis_integral_e_innovacion_social
- Donahue, J. (1989). *The privatization decision. Public ends, private means*. New York: Basic Books.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252–284. <https://doi.org/10.5465/AMR.1994.9410210749>
- EBEN. (2014). Journal of Business Ethics. Retrieved from <http://www.eben-net.org/?q=content/journal-business-ethics>
- EI Espectador. (2017, February 8). ¿Qué es el caso Odebrecht?: claves para entender el millonario escándalo de corrupción. *EI Espectador*. Bogotá. Retrieved from <http://www.elespectador.com/noticias/judicial/que-es-el-caso-odebrecht-claves-para-entender-el-millonario-escandalo-de-corrupcion-articulo-678886>

- Elm, D. R., & Radin, T. J. (2012). Ethical Decision Making: Special or No Different? *Journal of Business Ethics*, *107*(3), 313–329.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1041-4>
- Elpidorou, A., & Freeman, L. (2014). Epidolrou 2014 - Phenomenology of emotions. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, *13*(4), 507–511.
Retrieved from <https://philpapers.org/rec/ELPTPA>
- EITiempo. (2017, October 19). Santos convoca Comisión para analizar ataques contra líderes sociales. *EITiempo*. Bogotá. Retrieved from <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/santos-pide-analizar-ataques-contralideres-sociales-142604>
- Fabian, J. (1983). Time and the emerging other. In *Time and the other. How anthropology makes its object*. New York: Columbia University Press.
- Fairbrass, J. ;, & Zueva-Owens, A. (2012). Conceptualising Corporate Social Responsibility: “Relational Governance” Assessed, Augmented, and Adapted. *Journal of Business Ethics*, *105*(3), 321–335. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0968-9>
- Feng, F. I. (2013). Moral Intensity and School Principals’ Ethical Decision-Making: An Empirical Study. *Asia-Pacific Education Researcher*, *22*(4), 531–540.
<https://doi.org/10.1007/s40299-012-0051-z>
- Ferguson, J. L. (2014). Excessive risk exposure: A question of ethical decision-making. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2684–2685.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.016>
- Fernando, M., & Chowdhury, R. M. M. I. (2010). The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision making: An empirical study with business executives in Australia. *Journal of Business Ethics*, *95*(2), 211–225.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0355-y>
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, *49*(3), 87–96. <https://doi.org/10.2307/1251618>
- Fok, L. Y., Payne, D. M., & Corey, C. M. (2016). Cultural Values, Utilitarian Orientation, and Ethical Decision Making: A Comparison of U.S. and Puerto

- Rican Professionals. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 263–279.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2426-y>
- Fontrodona, J., Guillén, M., & Rodríguez, A. (2010). *La ética de la empresa en la encrucijada*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making : A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 205–221.
- Forsberg, O. I. (2010). Trinity of Goodness : Towards an Integral Theory of Ethics. In *2nd Biennial Integral Theory Conference: Enacting an Integral Future* (pp. 1–20). Pleasant Hill. Retrieved from
<https://foundation.metaintegral.org/sites/default/files/ITC 2010 Brochure.pdf>
- Fraser, N. (1992). Rethinking the public sphere: a contribution to the critique of actually existing democracy. In C. Calhoun (Ed.), *Habermas and the Public Sphere*. Cambridge: MIT Press.
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección Y Organización*, 44, 74–85.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4, 409–421.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits”, , September 13, 1970, pp. *The New York Times Magazine*, 13, 32–33, 122–126.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos de la investigación cualitativa*. Medellín: Eafit.
- García-Canclini, N. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Barcelona: Gedisa.
- Geertz, C. (1974). From the native’s point of view: On the Nature of Anthropological Understanding. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 28(1), 26–45.
- Geertz, C. (1992). Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura. In *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Geertz, C. (1994). Desde el punto de vista del nativo: sobre la naturaleza del conocimiento antropológico. In *Conocimiento local*. Barcelona: Paidós.

- Gerente. (2013). Las 500 empresas más grandes y exitosas. Ranking por ingresos. *Revista Gerente*, 144, 16–20.
- Gómez, Salazar, M. (2011). Multiculturalidad y ética pluralista. *Diánoia*, 56(67), 43–63.
- Gómez-Heras, J. M. (1992). Ética y tradición escolástica. In V. Camps (Ed.), *Concepciones de la ética*. Madrid: Trotta.
- Gonzales-Miranda, D., & Gentilin, M. (2013). Panorama del estudio de las organizaciones . Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000-2011). *Análisis Organizacional*, 1(5), 1–28.
Retrieved from http://remineo.com.mx/componentes/revista/revista5/ARTICULO_DIEGO_RENE_GONZALES2.pdf
- Goodpaster, K. (2017). Human Dignity and the Common Good: The Institutional Insight. *Business and Society Review*, 122(1), 27–50.
- Grant, R., & Jordan, J. (2012). *Foundations of strategy*. West Sussex: John Wiley & Sons Inc.
- Grisales, R. M. (2012). Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad EAFIT*, 38(127), 9–17.
Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/927>
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma.
- Guillén, M., Lleó, Á., & Ginés, M. (2011). Towards a more humanistic understanding of organizational trust. *Journal of Management Development*, 30(6), 605–614. <https://doi.org/10.1108/026217111111135206>
- Guzak, J. R. (2015). Affect in ethical decision making: Mood matters. *Ethics & Behavior*, 25(5), 386–399. <https://doi.org/10.1080/10508422.2014.941980>
- Habermas, J. (1978). *Conocimiento e interés*. Madrid: Tecnos.
- Habermas, J. (1989). *The structural transformation of the public sphere: an inquiry into a category of bourgeois society*. Cambridge: MIT Press.
- Haidt, J. (2001). The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814–834.

- <https://doi.org/10.1037//0033-295X>.
- Haidt, J., & Kesebir, S. (2010). Morality. *Handbook of Social Psychology*, 797–832. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002022>
- Haidt, J. W. (2012). *The righteous mind. Why good people are divided by politics and religion*. New York: Random House.
- Hall, E. B. (1903). *The Life of Voltaire*. London: Smith, Elder & Co.
- Hammersley, M. (2005). Assessing Quality in Qualitative Research. In *ESRC TLRP seminar series: Quality in educational research* (pp. 1–8).
- Hammersley, M. (2007). The issue of quality in qualitative research. *International Journal of Research & Method in Education*, 30(3), 287–305. <https://doi.org/10.1080/17437270701614782>
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36(4), 663–685.
- Hartmann, D. J., Van Valey, T., & Fuqua, W. (2017). Coding Ethical Decision-Making in Research. *Science and Engineering Ethics*, 23(1), 121–146. <https://doi.org/10.1007/s11948-016-9756-3>
- Hernández, L. F. (2004). *Significados culturales y experiencias de frustración: aproximación a algunos modelos de éxito*. Universidad Nacional de Colombia.
- Heyler, S. G., Armenakis, A. a., Walker, A. G., & Collier, D. Y. (2016). A qualitative study investigating the ethical decision making process: A proposed model. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.003>
- Ho, V. (2013). Beyond Regulation: A Comparative Look at State-Centric Corporate Social Responsibility and the Law in China. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1983659
- Hoyt, C. L., & Price, T. L. (2015). Ethical Decision Making and Leadership: Merging Social Role and Self-Construal Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 126, 531–539. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1974-x>

- Hui-chieh, L. (2014). Classical confucianism as virtue ethics. In S. van Hooft (Ed.), *The handbook of virtue ethics* (1st ed.). Durham: Acumen Publishing Limited.
- Hunt, S., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5–16.
- Hursthouse, R. (2012). Virtue Ethics.pdf. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-virtue/>
- Hursthouse, R. (1999). *On Virtue Ethics*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0199247994.001.0001>
- Hursthouse, R. (2013). Virtue Ethics. In E. N. Z. (ed.) (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (pp. 1–23). Retrieved from <http://plato.stanford.edu/archives/fall2013/entries/ethics-virtue/>
- Hymes, D. (1972). Models of interaction of language and social life. In J. Gumperz & D. Hymes (Eds.), *Directions in sociolinguistics: the ethnography of communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. (2da ed.). Madrid: Thomson.
- Icheku, V. (2011). *Understanding ethics and ethical decision-making. Case studies and discussion*. Bloomington: Xlibris Corporation.
- Isaza, M. (2016, December 16). ¿Por qué subió en diciembre la tarifa de Une? *El Colombiano*. Medellín. Retrieved from <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/aumento-en-diciembre-de-la-factura-de-une-XM5592202>
- Jackson, R. W., Wood, C. M., & Zboja, J. J. (2013). The Dissolution of Ethical Decision-Making in Organizations: A Comprehensive Review and Model. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 233–250. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1459-3>
- Janoff-Bulman, R., Sheikh, S., & Hepp, S. (2009). Proscriptive versus prescriptive morality: two faces of moral regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(3), 521–537. <https://doi.org/10.1037/a0013779>
- Johari, R. J., Mohd-Sanusi, Z., & Chong, V. K. (2017). Effects of Auditors' Ethical Orientation and Self-Interest Independence Threat on the Mediating Role of

- Moral Intensity and Ethical Decision-Making Process. *International Journal of Auditing*, 21(1), 38–58. <https://doi.org/10.1111/ijau.12080>
- Johnson, J. F., Bagdasarov, Z., Harkrider, L. N., MacDougall, A. E., Connelly, S., Devenport, L. D., & Mumford, M. D. (2013). The Effects of Note-Taking and Review on Sensemaking and Ethical Decision Making. *Ethics & Behavior*, 23(4), 299–323. <https://doi.org/10.1080/10508422.2013.774275>
- Johnson, J. F., & Connelly, S. (2016). Moral disengagement and ethical decision-making: The moderating role of trait guilt and shame. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 184–189. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000166>
- Jones, T. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–396. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/16/2/366.short>
- Kahn, W. A. (1990). Toward an agenda for business ethics research. *The Academy of Management Review*, 15(2), 311–328. <https://doi.org/10.2307/258159>
- Kant, I. (2006). En torno al t3pico “tal vez sea correcto en la teor3a, pero no sirve en la pr3ctica.” In J. Palacios, F. P3rez, & R. Rodr3guez (Eds.), *Teor3a y pr3ctica*. Madrid: Tecnos.
- Kligyte, V., Connelly, S., Thiel, C., & Devenport, L. (2013). The Influence of Anger, Fear, and Emotion Regulation on Ethical Decision Making. *Human Performance*, 26(4), 297–326. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.814655>
- Kreitler, C. M., Stenmark, C. K., Rodarte, A. M., & DuMond, R. P. (2014). ACED IT: A tool for improved ethical and moral decision-making. *Journal of Moral Education*, 43(4), 447–467. <https://doi.org/10.1080/03057240.2014.943166>
- Kuntz, J. R. C., Kuntz, J. R., Elenkov, D., & Nabirukhina, A. (2013). Characterizing Ethical Cases: A Cross-Cultural Investigation of Individual Differences, Organisational Climate, and Leadership on Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 317–331. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1306-6>
- Langlais, P. J. (2012). Ethical Decision Making in the Conduct of Research: Role of Individual, Contextual and Organizational Factors: Commentary on

- “Science, Human Nature, and a New Paradigm for Ethics Education.” *Science and Engineering Ethics*, 18(3), 551–555. <https://doi.org/10.1007/s11948-012-9371-x>
- Lau, G. K. K., Yuen, A. H. K., & Park, J. (2013). Toward an Analytical Model of Ethical Decision Making in Plagiarism. *Ethics & Behavior*, 23(5), 360–377. <https://doi.org/10.1080/10508422.2013.787360>
- Lehnert, K., Craft, J., Singh, N., & Park, Y. H. (2016). The human experience of ethics: a review of a decade of qualitative ethical decision-making research. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 498–537. <https://doi.org/10.1111/beer.12129>
- Lehnert, K., Park, Y. H., & Singh, N. (2015). Research Note and Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: Boundary Conditions and Extensions. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 195–219. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2147-2>
- Loe, T., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision-making in business. *Journal of Business Ethics*, 25, 185–204.
- López, J. (2005). La gestión de la empresa pública: Lecciones de una empresa de servicios públicos. *AD-Minister*, (7), 70–80. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/656>
- MacIntyre, A. (1977). Why are the problems of business ethics insoluble? In M. Hoffman (Ed.), *Proceedings of the first national conference on business ethics. Business values and social justice: compatibility or contradiction?* (pp. 99–107). Massachusetts: Bentley College.
- MacIntyre, A. (1990). *Three Rival Versions of Moral Inquiry: Encyclopedia, Genealogy, and Tradition. Gifford Lectures delivered in the University of Edinburgh in 1988*. Indiana: University of Notre Dame.
- MacIntyre, A. (2002). *After virtue* (2nd ed.). Indiana: University of Notre Dame.
- Mackie, J. (1977). The subjectivity of values. In *Ethics: inventing right and wrong*. New York: Penguin.
- Malinowski, B. (1995). *Los argonautas del Pacífico Occidental*. Barcelona: Península.

- Marcus, G. E., & Fisher, M. (1986). *Anthropology as cultural critique: An experimental moment in the human sciences*. Chicago: University of Chicago Press.
- Marshall, P. (2012a). The Meeting of Two Integrative Metatheories. *Journal of Critical Realism*, 11(2), 188–214. <https://doi.org/10.1558/jcr.v11i2.188>
- Marshall, P. (2012b). Toward an integral realism. *Journal of Integral Theory and Practive*, 7(4), 1–34.
- Marshall, P. (2016). *A complex integral realist perspective: towards a new axial vision*. New York: Routledge.
- Martin, A., Bagdasarov, Z., & Connelly, S. (2015). The Capacity for Ethical Decisions: The Relationship Between Working Memory and Ethical Decision Making. *Science and Engineering Ethics*, 271–292. <https://doi.org/10.1007/s11948-014-9544-x>
- Martinez, L. F., & Jaeger, D. S. (2016). Ethical decision making in counterfeit purchase situations: the influence of moral awareness and moral emotions on moral judgment and purchase intentions. *Journal of Consumer Marketing*, 33(3), 1–35. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.northampton.ac.uk/doi/full/10.1108/07363760110398808>
- May, D. R., Li, C., Mencl, J., & Huang, C. C. (2014). The Ethics of Meaningful Work: Types and Magnitude of Job-Related Harm and the Ethical Decision-Making Process. *Journal of Business Ethics*, 121(4), 651–669. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1736-9>
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press.
- McWilliams, V., & Nahavandi, A. (2006). Using Live Cases to Teach Ethics. *Journal of Business Ethics*, 67, 421.
- Mead, M. (1928). *La llegada de la pubertad en Samoa: estudio psicológico de una juventud primitiva para la civilización occidental*. New York: HarperCollins.
- Mecca, J. T., Medeiros, K. E., Giorgini, V., Gibson, C., Mumford, M. D., Connelly, S., & Devenport, L. D. (2014). The Influence of Communism on Ethical

- Decision Making. *Ethics & Behavior*, 24(1), 73–89.
<https://doi.org/10.1080/10508422.2013.821389>
- Medeiros, K. E., Gibson, C., Mecca, J. T., Giorgini, V., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2015). Playing, Sitting Out, and Observing the Game: An Investigation of Faculty Members' Perspectives on Political Behavior in Ethical Decision Making. *Accountability in Research*, 22(5), 284–300.
<https://doi.org/10.1080/08989621.2014.989219>
- Medeiros, K. E., Mecca, J. T., Gibson, C., Giorgini, V. D., Mumford, M. D., Devenport, L., & Connelly, S. (2014). Biases in ethical decision making among university faculty. *Accountability in Research*, 21(February), 218–40.
<https://doi.org/10.1080/08989621.2014.847670>
- Melé, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 637–645.
<https://doi.org/10.1108/02621711011059068>
- Mendoza, X. (1996). Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional. *Papers de Formació*, 23, s.n. Retrieved from
<http://www2.pv.ccoo.es/fsap/dipuvalencia/varis/Gestio/Sectpublico.htm>
- Messick, D. M., & Tenbrunsel, A. E. (1996). Behavioral research into business ethics. In D. M. Messick & A. E. Tenbrunsel (Eds.), *Codes of conduct: Behavioral research into business ethics* (pp. 1–10). New York: Russell Sage.
- Metz, T. (2014). The virtues of African ethics. In S. Van Hooft (Ed.), *The handbook of virtue ethics* (1st ed.). Durham: Acumen Publishing Limited.
- Midttun, A. (2005). Policy making and the role of government aligning business, government and civil society. *Corporate Governance*, 5(3), 159–174.
<https://doi.org/10.1108/14720700510604797>
- Mill, J. (2009). *Sobre la libertad*. Madrid: Tecnos.
- Mintz, J. M. (1979). *Public-Private Mixed Enterprises: The Canadian Example*.
- Molina, J. (2007). *Poder público en Colombia*. Bogotá: Grupo Topos.
- Morales, R., & Cabello, C. (2013). The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 116(4),

- 717–734. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1817-9>
- Morgan, G. (1990). La creación de la realidad social: Las organizaciones como culturas. In *Imágenes de la Organización* (pp. 99–126). Madrid: Ediciones Alfaomega-Rama.
- Moriarty, J. (2017). Business Ethics. In *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Zalta Edwa). Stanford University Graduate School of Business. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Du Seuil.
- Muguerza, J. (1998). La alternativa del disenso (En torno a la fundamentación ética de los derechos humanos). In *Ética, disenso y derechos humanos*. Madrid: Argés.
- Muñoz, L. (2016). Objeciones a la ética pluralista de Gómez Salazar. *Diánoia*, LXI(76), 139–153.
- Muñoz, R. (2017, August 6). El papel de la academia frente a la corrupción. *El Tiempo*. Bogotá. Retrieved from <http://www.eltiempo.com/vida/educacion/el-papel-de-las-universidades-frente-a-la-corrupcion-117180>
- Musbah, A., Cowton, C. J., & Tyfa, D. (2016). The Role of Individual Variables, Organizational Variables and Moral Intensity Dimensions in Libyan Management Accountants??? Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 335–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2421-3>
- Nigro, R. (2013). Racionalidade e Eticidade limitada: desafios para a ética aplicada. In *XLVIII Assembleia Anual del Concejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Cladea*. Rio de Janeiro, Brasil. Retrieved from http://www.redpilares.org/Paginas/memorias_ISBN.aspx
- Noval, L. J. (2016). On the misguided pursuit of happiness and ethical decision making: The roles of focalism and the impact bias in unethical and selfish behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133(July), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.12.004>
- Noval, L. J., & Stahl, G. K. (2017). Accounting for Proscriptive and Prescriptive Morality in the Workplace: The Double-Edged Sword Effect of Mood on Managerial Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 589–

602. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2767-1>
- O'Fallon, M., & Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-2929-7>
- Ojeda, H. (2009). *Cultura Organizacional y Hábitus : Análisis de un relato etnográfico. Prácticas de Oficio. Investigación y reflexión en Ciencias Sociales* (Vol. 5). Buenos Aires.
- Páramo, L. G. (2002). *Entre selva y páramo. Viviendo y pensando la lucha india*. Bogotá: Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH).
- Pearson, A., White, H., Bath-hextall, Salmond, S., Apostolo, J., & Kirkpatrick, P. (2015). A mixed-methods approach to systematic reviews. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 13(3), 121–131. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000052>
- Perdomo, J. (2011). La investigación en RSE: una revisión desde el management. *Cuadernos de Administración*, 24, 193–219.
- Phillips, E., & Pugh, D. (2010). *La tesis doctoral*. Barcelona: Profit.
- Pieper, J. (1965). *The four cardinal virtues. Prudence, justice, fortitude, temperance*. New York: Harcourt, Brace and World, Inc.
- Pitesa, M., & Thau, S. (2013). Compliant sinners, obstinate saints: How power and self-focus determine the effectiveness of social influence in ethical decision making. *Academy of Management Journal*, 56(3), 635–658. <https://doi.org/10.5465/ami.2011.0891>
- Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What is Ethical Competence? The Role of Empathy, Personal Values, and the Five-Factor Model of Personality in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 449–474. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2569-5>
- Puett, M., & Gross-Loh, C. (2016). *The Path: What Chinese Philosophers Can Teach Us About the Good Life Book*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, H. (1998). La objetividad y la distinción ciencia-ética. In A. Sen & M. Nussbaum (Eds.), *Calidad de Vida*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

- Putnam, H. (2002). *The collapse of the fact/value dichotomy and other essays*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Rachels, J. (2006). *Introducción a la filosofía moral*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ramírez, G., Vargas, G., & De la Rosa, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Forum Doctoral*, 3, 7–54.
- Rawls, J. (1997). *Teoría de la justicia*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España.
- Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Restrepo, D. (2003). De la falacia neoliberal a la nueva política. In D. Restrepo (Ed.), *La falacia neoliberal. Crítica y alternativas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Reuters. (2017). China state firms complete 48 “mixed ownership” reforms this year: paper. *Reuters*. New York. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-china-soe/china-state-firms-complete-48-mixed-ownership-reforms-this-year-paper-idUSKBN19C09K>
- RevistaSemana. (2016, April 28). ¿Cuál es el operador con más usuarios en Colombia? *Revista Semana*. Bogotá. Retrieved from <http://www.semana.com/tecnologia/articulo/cual-es-el-operador-con-mas-usuarios-en-colombia/471331>
- Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: implications for study and practice. *The Journal of Applied Psychology*, 91(4), 737–48. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.737>
- Rico, A., Alonso, J. C., Rodríguez, A., Díaz, Á., & Castillo, S. (2006). *La investigación social: diseños, componentes y experiencias*. Bogotá. Retrieved from <https://es.scribd.com/doc/259947971/La-Investigacion-Social-Disenos-Componentes-y-Experiencias-Ana-Rico>
- Robertson, D. C. (2013). Empiricism in Business Ethics : Suggested research directions. *Journal of Business Ethics*, 12(8), 585–599.

- Robledo, S., Duque, N., & Zuluaga, I. (2013). Difusión de productos a través de redes sociales: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Respuestas*, 18(2), 27–41.
- Robledo, S., Osorio, G. A., & López, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Vínculos*, 11(2), 6–16.
- Rodríguez, M. del P. (2005). *Comportamiento ético gerencial. Comportamientos gerenciales más valorados por los empleados en Colombia, España e Inglaterra*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, M. P. (2008). *Formación gerencial en valores. Conceptos y prácticas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, M. P., Cantor, F., & Pantoja, M. A. (2016). Uso Ético del Poder Gerencial: Propuesta de un Programa para la Formación de Estudiantes de Ingeniería. *Formación Universitaria*, 9(3), 87–98.
- Rodríguez, M. P., Cantor, F., Pantoja, M. A., Toro, J., & Vásquez, A. F. (2014). *Formación Gerencial en Uso de Poder: Un Enfoque Ético*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, P., & Bustamante, U. (2008). Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración*, 21, 205–228.
- Rogerson, M. D., Gottlieb, M. C., Handelsman, M. M., Knapp, S., & Younggren, J. (2011). Nonrational processes in ethical decision making. *American Psychologist*, 66(7), 614–623. <https://doi.org/10.1037/a0025215>
- Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2010). In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 95(SUPPL. 1), 73–87. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0796-y>
- Ruvalcaba, M. M., & Buendía, A. (2014). El institucionalismo en la administración. Las aportaciones de Chester Barnard. In F. Novelo (Ed.), *Instituciones y desarrollo* (1st ed., pp. 109–123). México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco. Retrieved from <https://consultaindigenajuchitan.files.wordpress.com/2015/01/2014-sandionisio-enfoques-dpe-roberto-diego.pdf>

- Sanabria, F., & Salcedo, H. (2009). *Ficciones sociales contemporáneas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Sandel, M. (2011). *Justicia ¿Hacemos lo que debemos?* Bogotá: Debate.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schwartz, M. (2015). Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. *Journal of Business Ethics*, (September). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8>
- Scott, J. (1990). El género: una categoría útil para el análisis histórico. In J. Amelang & M. Nash (Eds.), *istoria y género: las mujeres en la Europa moderna y contemporánea*. Madrid: Alfons el Magnànim.
- Selart, M., & Johansen, S. T. (2011). Ethical Decision Making in Organizations: The Role of Leadership Stress. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 129–143. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0649-0>
- Sen, A. (1998). Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. *Cuadernos de Economía*, 29, 73–100.
- Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Shah, S., & Amjad, S. (2017). Consumer Ethical Decision Making: Linking Moral Intensity, Self-Consciousness and Neutralization Techniques Consumer Ethical Decision Making: Linking Moral Intensity, Self-Consciousness and Neutralization Techniques. *Finance Journal Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(111), 99–130. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i1.7>
- Shapira-Lishchinsky, O. (2015). Simulation-Based Constructivist Approach for Education Leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 972–988.
- Sharpe, M. (2014). Stoic virtue ethics. In S. van Hooft (Ed.), *The handbook of virtue ethics* (1st ed.). Durham: Acumen Publishing Limited.
- Simon, H. (1987). Bounded rationality. In *The New Palgrave*. London: Macmillan.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Lee, D. J., Nisius, A. M., & Yu, G. B. (2013). The

- Influence of Love of Money and Religiosity on Ethical Decision-Making in Marketing. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 183–191.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1334-2>
- Slote, M. (2014). Virtue ethics and moral sentimentalism. In S. van Hooft (Ed.), *The handbook of virtue ethics* (1st ed.). Durham: Acumen Publishing Limited.
- Sobral, F., & Islam, G. (2013). Ethically Questionable Negotiating: The Interactive Effects of Trust, Competitiveness, and Situation Favorability on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 281–296.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1520-2>
- Sonenshein, S. (2007). the Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding To Ethical Issues At Work: the Sensemaking-Intuition Model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022–1040.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585677>
- Stenmark, C. (2013). Forecasting and ethical decision making: What matters? *Ethics and Behavior*, 23(January), 445–462.
<https://doi.org/10.1080/10508422.2013.807732>
- Stenmark, C. K., & Kreitler, C. M. (2016). A Cognitive Tool for Ethical Decision-Making: A Case for ACED IT. *Ethics & Behavior*, 8422(April), 10508422.2016.1176566. <https://doi.org/10.1080/10508422.2016.1176566>
- Stockall, N., & Dennis, L. R. (2015). Seven Basic Steps to Solving Ethical Dilemmas in Special Education: A Decision-Making Framework. *Education and Treatment of Children*, 38(3), 329–344.
<https://doi.org/10.1353/etc.2015.0015>
- Stoller, R. (1968). *Sexo y género*. New York: Science House.
- Swanton, C. (2014). Nietzsche's virtue ethics. In S. van Hooft (Ed.), *The handbook of virtue ethics* (1st ed.). Durham: Acumen Publishing Limited.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607. <https://doi.org/10.1080/19416520802211677>
- Thiel, C. E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J. F., & Mumford, M. D. (2012). Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for

- Sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 49–64.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1299-1>
- Thiel, C. E., Connelly, S., & Griffith, J. a. (2011). The Influence of Anger on Ethical Decision Making: Comparison of a Primary and Secondary Appraisal. *Ethics & Behavior*, 21(5), 380–403. <https://doi.org/10.1080/10508422.2011.604295>
- Thomson, G. (2002). *Introducción a la práctica de la filosofía*. Bogotá: Panamericana.
- Toro, J., & Rodríguez, M. del P. (2017). Formación en Ética en las Organizaciones: Revisión de la Literatura. *Información Tecnológica*, 28(2), 167–180. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000200018>
- Transparency- International. (2016). *Corruption perception index 2016*. Retrieved from https://www.transparency.org/whoweare/organisation/our_chapters/0/
- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Valentine, S., Nam, S. H., Hollingworth, D., & Hall, C. (2014). Ethical Context and Ethical Decision Making: Examination of an Alternative Statistical Approach for Identifying Variable Relationships. *Journal of Business Ethics*, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1879-8>
- Van Maamen, J. (2011). *Tales of the field. On writing ethnography*. (2nd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Villa, L. (2011). *Capitalismo y empresa: reflexiones desde la ética y la RSE*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Viveros, M. (2002). *De quebradores y cumplidores: sobre hombres, masculinidades y relaciones de género en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Viveros, M. (2004). El concepto de “género” y sus avatares: Interrogantes en torno a algunas viejas y nuevas controversias. In C. Millán & Á. M. Estrada (Eds.), *Pensar (en) género*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Weber, M. (2005). Science as a Vocation. In H. Gerth & C. Wright (Eds.), *From Max Weber: Essays in sociology*. Abingdon: Routledge. Retrieved from

- https://books.google.com.co/books?id=Y_pqZS5q72UC&pg=PA146&lpg=PA146&dq=%22it+is+one+thing+to+state+facts,+to+determine+mathematical+or+logical+relations+or+the+internal+structure+of+cultural+values,+while+it+is+a+nother+thing+to+answer+questions+of+the+va
- Wilber, K. (2006). Introduction to Integral Theory and Practice: IOS Basic and the AQAL Map. *AQAL: Journal of Integral Theory and Practice*, 1(1), 1–40. Retrieved from <http://in.integralinstitute.org/pdf/E122CFD2-03E0-40e1-BA1D-B2A37D2E216E.pdf>
- Wilber, K. (2007). *Espiritualidad Integral. El nuevo papel de la religión en el mundo actual*. Barcelona: Kairos.
- Wilber, K. (2008). *La visión integral. Introducción al revolucionario enfoque sobre la vida, Dios y el universo*. Barcelona: Kairós.
- Williams, B. (1985). *Ethics and the limits of philosophy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Woiceshyn, J. (2011). A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311–323. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0910-1>
- Yam, K. C., Chen, X.-P., & Reynolds, S. J. (2014). Ego depletion and its paradoxical effects on ethical decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 204–214. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.03.008>
- Yang, J., Ming, X., Wang, Z., & Adams, S. M. (2017). Are Sex Effects on Ethical Decision-Making Fake or Real? A Meta-Analysis on the Contaminating Role of Social Desirability Response Bias. *Psychological Reports*, 120(1), 25–48. <https://doi.org/10.1177/0033294116682945>
- Yu, Y. M. (2015). Comparative Analysis of Jones' and Kelley's Ethical Decision-Making Models. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 573–583. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2245-1>
- Zapata, Á. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27, 162–186.
- Zeni, T. A., Buckley, M. R., Mumford, M. D., & Griffith, J. A. (2016). Making

- “sense” of ethical decision making. *Leadership Quarterly*, 27(6), 838–855.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.09.002>
- Zhong, C.-B. (2011). the Ethical Dangers of Rational Decision Making. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8(1), 1–6.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2008.33716790>
- Zuluaga, M., Robledo, S., Osorio-zuluaga, G. A., Yathe, L., Gonzalez, D., & Taborda, G. (2016). Metabolomics and pesticides : systematic literature review using graph theory for analysis of references. *Nova*, 13(25), 7–16.