



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES

BIBLIOTECA ALFONSO CARVAJAL ESCOBAR  
Resumen trabajo de Grado

<b>CARRERA:</b> Maestría en Administración
<b>1er APELLIDO:</b> Olarte <b>2do Apellido:</b> Grajales <b>Nombre:</b> Ana Carolina
<b>TITULO DEL TRABAJO:</b> PERSPECTIVA ECOFEMENINA DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL: UNA VISIÓN COMPLEJA
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR DEL TRABAJO:</b> PhD. Ana Patricia Noguera de Echeverri
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO (ESPAÑOL):</b> En este trabajo se propone una estructura de elementos conceptuales y actitudinales que favorezcan la construcción de una visión ampliada y compleja de las prácticas administrativas y de dirección empresarial, a partir de los desarrollos del ecofeminismo, como teoría de la complejidad, a fin de abarcar los valores y otras formas de ver el mundo, que han sido reprimidos por la hegemonía cientificista-patriarcal, equilibrando así, la visión masculina y femenina de la realidad empresarial. Para construir tal visión, en el primer capítulo se sintetizan algunos enfoques ecofemeninos, su fundamentación y los retos que se le presentan a nivel empresarial. En el segundo capítulo se expone el actual paradigma de la dirección empresarial, identificando las teorías y estilos de dirección que han marcado las decisiones racionales-cientificistas-patriarcales y las que han aportado avances hacia una dirección más creativa-intuitiva, que tenga en cuenta la ética y los valores femeninos, se propone así un cambio en el tercer capítulo, que contempla el retorno a los valores humanos, donde se rescata la naturaleza femenina de la realidad y se custodia la ecología
<b>ABSTRACT:</b> A structure of conceptual elements are proposed, that help the construction of an enlarged and complex vision of the administrative practices and of managerial address, starting from the developments of the ecofeminism, as a complexity theory, in order to embrace the values and other forms of seeing the world that has been repressed by the scientist-patriarchal hegemony, balancing this way, the masculine and feminine vision of the managerial reality. To build such a vision, in the first chapter some ecofeminist focuses, their foundation and the challenges are synthesized at a managerial level. In the second chapter the current paradigm of the managerial address is exposed, identifying the theories and address styles that have marked the rational-scientificists-patriarchal decisions and those that have contributed to the advances towards a creative, more intuitive address that keeps in mind the ethics and the feminine values, in the third chapter a change is proposed, that contemplates the return to the human values, where the feminine nature of the reality is rescued and the ecology is guarded.
<b>PALABRAS CLAVES:</b> Ecofeminismo, dirección empresarial, género, ética, ética del cuidado, ecología, estilos de dirección, teorías, organizacionales

**PERSPECTIVA ECOFEMENINA DE LA DIRECCIÓN  
EMPRESARIAL: UNA VISIÓN COMPLEJA**

**ANA CAROLINA OLARTE GRAJALES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
2006**

**PERSPECTIVA ECOFEMENINA DE LA DIRECCIÓN  
EMPRESARIAL: UNA VISIÓN COMPLEJA**

**ANA CAROLINA OLARTE GRAJALES**

Cod. 7704020

Tesis para optar al título de  
Magíster en Administración

Dirigido por  
**Ph D. ANA PATRICIA NOGUERA DE ECHEVERRI**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
2006**

## CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I: GÉNERO Y ECOFEMINISMOS: ANTECEDENTES, FUNDAMENTOS Y RETOS PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.....</b>	<b>15</b>
1.1. Pilares y evolución y desafíos del ecofeminismo.....	16
1.2. Diferentes enfoques del ecofeminismo.....	18
1.3. Diferencias entre el hombre y la mujer: Rasgos característicos de su naturaleza.....	21
1.4. Las mujeres y lo femenino en el campo directivo.....	23
1.5. Los aspectos femeninos y masculinos de la vida: Más allá de las diferencias sexuales.....	26
1.6. Cualidades y valores masculinos y femeninos.....	29
1.7. La cultura patriarcal y matrística.....	32
1.8. La cosmovisión de la modernidad, antecedentes de la actual crisis de percepción.....	34
1.9. La relación sujeto y objeto de la modernidad.....	37
<b>CAPÍTULO II: TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y ESTILOS DE DIRECCIÓN: CLARIDADES Y CEGUERAS DEL PENSAMIENTO EMPRESARIAL.....</b>	<b>41</b>
2.1. Teoría Clásica de la Organización: Dirección Científica y Burocracia...43	43
2.2. La Teoría X y Y: Douglas McGregor.....	50
2.3. Teoría de las Relaciones Humanas y la Motivación Organizacional: Elton Mayo y Maslow.....	54
2.4. Max Weber y el Estructuralismo.....	55

2.5. Las organizaciones como sistemas vivos y la Dependencia de Recursos.....58

2.6. La Teoría Crítica: Una perspectiva diferente de la Administración.....61

**CAPÍTULO III: DIMENSIÓN ÉTICA DEL ECOFEMINISMO Y DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.....64**

3.1. Diferentes perspectivas éticas del ámbito ecológico.....66

3.2. La ética del cuidado: El respeto al otro y a la diversidad, una perspectiva de género.....68

3.3. Ética del cuidado y ética de la justicia.....72

3.4. La ética del cuidado y el paradigma de la complejidad.....77

3.5. Ética y dirección empresarial: Una visión crítica.....81

3.6. La ética ecológica y ambiental: Aportes para la construcción de una ética ecofemenina.....84

3.7. Una propuesta ética ecofemenina de naturaleza ambiental.....93

3.8. Género, ambiente y empresa: desafíos del ecofeminismo.....96

3.9. Estructura Conceptual y Actitudinal Ecofemenina.....99

**CONCLUSIONES.....107**

**BIBLIOGRAFÍA.....111**

## CONTENIDO DE DIAGRAMAS

	<b>Página</b>
DIAGRAMA 1. Cualidades y valores masculinos y femeninos.....	31
DIAGRAMA 2. Visión tradicional de los objetivos y las metas organizacionales comunes.....	102
DIAGRAMA 3. Integración y Contribución de los Valores a los Objetivos y Metas Organizacionales.....	104
DIAGRAMA 4. Contribución de los Valores a las Funciones Organizacionales...	106

## INTRODUCCIÓN

*"En la construcción social del conocimiento humano,  
lo femenino y lo masculino,  
deben expresar su manera de ver el mundo"*

*Ivone Gebara*

Los avances tecnológicos que tanto han impulsado el crecimiento económico y cultural, están precipitando una crisis ecológica, que puede acabar tanto con la especie humana como con los diversos ecosistemas que existen en el planeta Tierra. Como dice Alicia Puleo: "estamos asistiendo al comienzo del fin de la Naturaleza. Ya no resulta fácil a los medios de comunicación disimular, como hasta ahora, la conexión existente entre diversas catástrofes 'naturales'<sup>1</sup> que no son sino manifestaciones de un cambio climático global de consecuencias insospechadas"<sup>2</sup>.

La humanidad es partícipe de una sociedad enferma, donde no existe armonía a nivel individual, ni social. Los recursos naturales están siendo consumidos sin atender su renovación y sin importar que existen límites físicos, estudiados por la ecología. "Hoy se ha vuelto evidente que el excesivo énfasis puesto en el método científico y en el pensamiento analítico y racional ha provocado una serie de actitudes profundamente antiecológicas"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Las catástrofes "naturales" a las que se refiere la doctora Alicia Puleo están asociadas a los desórdenes que ha provocado la especie humana en busca de su propio desarrollo y no a terremotos, tsunamis u otros procesos en realidad naturales que equilibran el planeta y que ocurren independientemente del accionar de la humanidad.

<sup>2</sup> PULEO H., Alicia. Feminismo y Ecología. Cátedra de Estudios de Género de la Universidad de Valladolid [online]. Revista El Ecologista. Valladolid, 2002 [consultada en oct., 2004]. No. 31. Disponible en World Wide Web: <[http://www.nodo50.org/mujeresred/ecologia-a\\_puleo-feminismo\\_y\\_ecologia.html](http://www.nodo50.org/mujeresred/ecologia-a_puleo-feminismo_y_ecologia.html)> p.1.

<sup>3</sup> CAPRA, Fritjof. El punto crucial: ciencia, sociedad y cultura naciente. Primera reimpresión, Buenos Aires: Troquel, 1996. p.44.

Paralelamente a la explotación de la naturaleza, se ha buscado el dominio de la mujer, del hombre y de la esencia femenina del mundo. La cultura patriarcal occidental valora la guerra, la lucha, acepta las jerarquías y el poder, justificándose en el hecho de que esto conduce al crecimiento económico y tecnológico que permite dominar y someter la naturaleza, para así, supuestamente, resolver los problemas de la humanidad.

Surgen así la ecología y el feminismo para dialogar con todas estas actuales visiones lineales de ver el mundo. Aunque avanzan lentamente, estas dos corrientes de pensamiento se han unido para intentar dar respuestas y nuevas formas de ver la realidad, ya que la sociedad se ha cansado, como dice Puleo: “del espejismo hedonista contemporáneo que prometía la felicidad a través de la acumulación de un sinfín de objetos materiales. Su avance es lento pero está asegurado por la evolución misma de las cosas, por la tosuda realidad que llamará cada vez más frecuente y contundentemente a nuestras puertas”<sup>4</sup>.

Los problemas ambientales, culturales y sociales, están asociados presumiblemente con la visión y la hegemonía patriarcal de la humanidad, llevando a un desequilibrio y al desarrollo de enfermedades para la especie humana, la Tierra y todos los seres que habitan en ella. La obsesión por el poder, que nace de la perspectiva masculina, ha conducido a la sociedad a guerras y a la destrucción de los ecosistemas. El lado femenino de cada ser, más próximo a la naturaleza, es la esperanza de conservación de la vida.

La sociedad está presenciando un momento sumamente trascendental y de profundas transformaciones en muchos ámbitos de la historia de la humanidad, así mismo, se enfrenta a cambios de paradigmas, motivando a que el caos, el stress y la resistencia aparezcan. Los líderes y dirigentes empresariales también están sufriendo las consecuencias de este cambio, pero han reaccionado con los

---

<sup>4</sup> PULEO, Op. cit., p.1.



mismos valores analíticos, racionales, reduccionistas y lineales, que han llevado a la humanidad a esta crisis.

Inestabilidad laboral, despidos masivos, fusiones, crisis económica y caos empresarial, son palabras que se han estado repitiendo en estas últimas décadas en los pasillos de las empresas, en las noticias y los hogares. Esta es una era muy compleja para las organizaciones, llena de incertidumbre tanto para los empresarios como para los empleados. La adaptación a un mercado globalizado ha traído consigo reformas y cambios coyunturales y estructurales, que aunque para algunos son necesarios, han impactado profundamente las condiciones laborales, la sociedad y la naturaleza.

Dentro y fuera de las empresas, la violencia aumenta y se está llegando a niveles intolerables de presión sobre la sociedad, los ecosistemas, los seres humanos y no humanos. Muchas organizaciones han puesto las ganancias por encima de la vida y al comercio sobre la justicia y la ética. Se ha olvidado el entorno natural que se impacta constantemente por el hecho de competir y tener altos niveles de crecimiento. Así mismo, se ha seguido un modelo de desarrollo ligado al crecimiento, más no al equilibrio. Pero al igual que crece la riqueza, crece la pobreza, de la misma forma que aumenta indiscriminadamente la población, se incrementa la destrucción tanto de la especie humana como de la naturaleza.

El problema radica precisamente en que la dirección empresarial no escapa a la dominación patriarcal de la cultura occidental, la hegemonía de la razón lógica, secuencial y lineal, ha guiado a los dirigentes en los procesos de toma de decisiones, excluyendo la imaginación, la creatividad, la intuición, la sensibilidad, el pensamiento holístico, el diálogo de saberes y otras maneras de conocimiento más integrativas y ecológicas.

Así mismo, las prácticas organizativas no suelen ser imparciales con respecto al género, ya que en gran parte, han sido elaboradas por hombres, para hombres. “Las culturas organizativas valoran más los estilos de trabajo masculino que los femeninos e imponen la elección de la carrera por encima de la vida familiar. Para conseguir la igualdad entre los géneros se requiere un cambio cultural que elimine la parcialidad y los prejuicios inherentes al sistema”<sup>5</sup>.

Se ha dejado a un lado la visión periférica, que permitía un conocimiento integral del mundo y de las empresas. Ahora las organizaciones están divididas en áreas funcionales, se hace constantemente alusión a la frase célebre ‘divide y vencerás’, olvidando que la competencia también piensa así, pero en contra de una empresa, ya que si divide a la competencia, vencerá.

La concepción del mundo empresarial no refleja las relaciones armoniosas que existen en la naturaleza. Se necesita entonces un profundo cambio en la estructura económica y social para alcanzar un estado de equilibrio dinámico. Es inminente entonces una verdadera revolución cultural, ya que de esto depende la supervivencia de las especies del planeta.

Ante una realidad que va más allá de los opuestos, los dirigentes deberán adoptar una especial manera de pensamiento más equilibrada, donde su meta no sea solamente las utilidades, sino ambientes laborales agradables, que generen impactos positivos en la sociedad. Se necesitan entonces modelos diferentes de dirección que aborden un estilo de liderazgo ‘femenino’, complementando al ‘masculino’, donde la cooperación supere a la competencia y las redes a la jerarquía.

La autoconciencia de la especie humana ha de avanzar hacia la concepción de que todas las diferencias y contrastes entre mujeres y hombres son relativas

---

<sup>5</sup> <<http://www.wim-network.org/espaf10l/home.html>>. Barcelona. [consultada en oct., 2004].

dentro de la cultura y la naturaleza –unidad todoabarcante- de la que son partícipes.

“Esto incluye tanto la participación de las mujeres en el ámbito de la cultura como la plena aceptación en lo propiamente humano de aquellos elementos despreciados y marginalizados como femeninos (los lazos afectivos, la compasión, la materia, la naturaleza). Obtener una visión más realista de nuestra especie como parte de un continuo de la naturaleza y, consecuentemente, tratar a los seres vivos no humanos con el respeto que merecen. Superar el sexismo, el androcentrismo, el racismo y el antropocentrismo son las metas de esta nueva forma de feminismo”<sup>6</sup>.

Se hace necesario entonces, construir una práctica administrativa y de dirección que abarque los valores y las otras formas de ver el mundo que habían sido reprimidas por la hegemonía científicista-patriarcal. Se necesita una práctica que parta del diálogo de saberes para tomar decisiones, que vaya más allá de las diferencias de género, que rompa los dualismos y equilibre la visión masculina y femenina de la realidad; donde la respuesta emotiva, creativa e intuitiva sea también considerada como válida -en un mundo empresarial y científico dominado por la razón-, donde se cree un espacio para la parcialidad, la auto-reflexión, la aceptación del otro y sus individualidades.

De esta manera, lo que se pretende en este trabajo, es proponer una estructura de elementos conceptuales y actitudinales que favorezcan la construcción de una visión ampliada y compleja de las prácticas administrativas y de dirección empresarial, a partir de los desarrollos del ecofeminismo, como teoría de la complejidad, a fin de abarcar los valores y otras formas de ver el mundo, que han sido reprimidos por la hegemonía científicista-patriarcal, equilibrando así, la visión masculina y femenina de la realidad empresarial.

---

<sup>6</sup> PULEO, Op. cit., p. 3.

Para construir tal visión, en el primer capítulo se sintetizarán algunos enfoques ecofemeninos, su fundamentación y los retos que se le presentan a nivel empresarial. En el segundo capítulo se expondrá el actual paradigma de la dirección empresarial, identificando las teorías y estilos de dirección que han marcado las decisiones racionales-cientificistas-patriarcales y las que han aportado avances hacia una dirección más creativa-intuitiva, que tenga en cuenta la ética y los valores femeninos, para así proponer un cambio en el tercer capítulo, que contemple el retorno a los valores humanos, donde se rescate la naturaleza femenina de la realidad y se custodie la ecología.

Antes de iniciar, es importante precisar algunos conceptos que se van a emplear en el trabajo de investigación, de esta manera se busca aclarar términos que en el lenguaje cotidiano presentan significados e interpretaciones diferentes dependiendo de la percepción personal. Uno de los conceptos que ha sido utilizado de manera popular es el de paradigma, empleado para describir cualquier situación en la que existe un modelo de pensamiento establecido. Para Thomas Kuhn, un paradigma científico es "... una constelación de logros –conceptos, valores, técnicas, etc.- compartidos por una comunidad científica y usados por ésta para definir problemas y soluciones legítimos"<sup>7</sup>.

La comunidad científica y los físicos en particular, están cambiando los conceptos e ideas que los guiaron en la modernidad, han trascendido de la perspectiva mecanicista de Descartes y de Newton a una visión ecológica y holística, gracias a los desarrollos de la teoría general de sistemas, la cibernética y la complejidad. Estos nuevos conceptos han impulsado a un cambio profundo en la visión del mundo que trasciende el ámbito científico para proponer cambios en las ideologías sociales, especialmente en las mentes de los dirigentes, cuyas decisiones impactan el devenir de muchos seres.

---

<sup>7</sup> KUHN, Thomas S. Qué son las revoluciones científicas y otros ensayos. 1 ed. Paidós Ibérica, 1989. p.19.

La complejidad va a ser otro de los conceptos que tendrá una trascendencia importante, no sólo en este trabajo, sino en el lenguaje de la administración. Cotidianamente se asocia la complejidad con desbarajuste, con problemas, complicaciones y caos, pero en realidad eso es precisamente lo que se genera cuando no se adopta un pensamiento complejo, holístico, que contemple múltiples variables y relaciones entre los fenómenos. Para Morin<sup>8</sup>, a primera vista la complejidad es un tejido (*complexus*: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple.

“La complejidad es un fenómeno cuantitativo, una cantidad extrema de interacciones e interferencias entre un número muy grande de unidades... pero la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar”<sup>9</sup>.

La dirección empresarial actual, deberá ser consciente que en un mundo cada vez más globalizado y competido, deberá adoptar un pensamiento complejo que conciba de una manera integral a las empresas, las relaciones que se dan dentro de ellas y su entorno.

Otros conceptos que deben ser aclarados son el de género, ‘lo masculino’ y ‘lo femenino’. Género, según López<sup>10</sup>, se refiere a rasgos de la personalidad, así como a una construcción social y cultural. El término recoge sólo de forma indirecta aspectos biológicos –no es ‘sexo’ ni ‘cuerpo’, no es básicamente algo ‘natural’- en modo directo se refiere a una construcción cultural, social, política.

---

<sup>8</sup> MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. 7 reimp. Barcelona: Gedisa S.A., 2004. p. 58.

<sup>9</sup> Ibid., p.59.

<sup>10</sup> LÓPEZ DE LA VIEJA, María Teresa. La Mitad del Mundo (Ética y Crítica Feminista). 1 ed. Salamanca: Universidad de Salamanca. 2004. p. 42.

Por tanto, se trata de una diferencia compleja y derivada; un constructo que, sin embargo, ha dado origen a un sistema de roles y, ante todo, a un sólido sistema de dominio.

Lo 'masculino' y 'lo femenino' han sido asociados al sexo de la persona, limitando a que la mujer sea relacionada con lo femenino y el hombre con lo masculino, pero tanto lo masculino y lo femenino se presentan en cada ser. Según investigadores del Instituto Ángel Ayala<sup>11</sup>, existe un modelo femenino y uno masculino. El femenino acepta la diversidad, la complejidad, la intuición, la creatividad, pone énfasis en la gestión, acepta el desorden, el caos y la cooperación, tiene sentido de la realidad, nuevas visiones del mundo, sus planteamientos se reflejan en la física relativista, la matemática del caos, el principio de la incertidumbre y la valoración de la complejidad. El modelo masculino entre tanto, es racional, proyecta un pensamiento claro, ordenado y analítico, es uniformador, simplificador, se centra en la competencia y tiene un sentido épico de la realidad.

Tanto el ecofeminismo como la ecología, surgen para proponer soluciones a la actual crisis ecológica y de valores que vive la sociedad patriarcal. En el primer capítulo, se describen diferentes tendencias del pensamiento ecofemenino, como el radical, el liberal, el ecofeminismo socialista y el feminismo ecologista. Aunque los planteamientos y posiciones de sus representantes sean diferentes debido a influencias del medio en el que viven y sus percepciones personales, concuerdan en que existe un sujeto de dominio que explota a los seres humanos, a la naturaleza y a la esencia femenina de la vida.

Finalmente, se presentan algunos conceptos de dirección<sup>12</sup>, que es considerada como una parte esencial de la administración. Para Burt K. Scanlan, la dirección

---

<sup>11</sup> Instituto de Humanidades Ángel Ayala. 2003 [consultada en 2004] - CEU. Disponible en World Wide Web: <<http://www.pangea.org/~elsverds/ecofem.htm>> p.3.

<sup>12</sup> Todos los conceptos de dirección que se encuentran en este párrafo, fueron encontrados en un artículo titulado "Dirección" [online]. 2005. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/direccion/default6.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion/default6.asp)> p.1.

consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Al igual que Scanlan, Leonard J. Kazmie plantea que es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. La dirección para Robert B. Bucéele comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación). Así mismo, Joel J. Lerner y H.A. Baker consideran que la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Pero más allá de los diferentes conceptos de dirección que puedan existir, es importante reconocer en un directivo su cosmovisión, cómo percibe al mundo y toma decisiones en el complejo devenir empresarial moderno, y cómo conecta las innumerables variables y relaciones que se presentan en este campo.

# 1. GENERO Y ECOFEMINISMOS: ANTECEDENTES, FUNDAMENTOS Y RETOS PARA LA DIRECCION EMPRESARIAL



"Ellas", Celia Lacayo



## **CAPÍTULO I. GÉNERO Y ECOFEMINISMOS: ANTECEDENTES, FUNDAMENTOS Y RETOS PARA LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

En el presente capítulo se expondrán diferentes tendencias y enfoques del ecofeminismo, movimiento que actualmente se encuentra en construcción, lo que hace que se generen debates y polémicas sobre el tema. Así mismo se mostrarán los desafíos que enfrenta esta corriente de pensamiento y la influencia que puede tener en el campo empresarial.

Para poder comprender y aclarar que una nueva perspectiva ecofemenina de la dirección empresarial no pretende excluir al hombre de este campo, se expondrán las diferentes asociaciones culturales que relacionan al hombre con lo masculino y a la mujer con lo femenino, explicando posteriormente, que tanto lo femenino como lo masculino vive en cada ser.

Aunque no se han encontrado estudios, ni experiencias investigativas que conecten específicamente al pensamiento ecofemenino con los estilos de dirección empresarial, se expondrán en este capítulo algunos estudios sobre las diferencias existentes entre el hombre y la mujer, tanto en su naturaleza como en el campo directivo, que pueden constituirse como una base y punto de partida para enlazar el ecofeminismo con la dirección empresarial.

### **1.1. PILARES, EVOLUCIÓN Y DESAFÍOS DEL ECOFEMINISMO**

El ecofeminismo es una nueva corriente de pensamiento que se desarrolló a partir y junto a diversos movimientos sociales, como los feministas, pacifistas y ecologistas que se gestaron a finales de los años 70 y principios de los 80. El ecofeminismo une elementos del feminismo y del ecologismo, pero ofrece a la vez un desafío para ambos.

“Las primeras conexiones entre el feminismo y la ecología que dieron origen al ecofeminismo se encuentran en las utopías literarias de las feministas de los años setenta. En ellas se define una sociedad en la que las mujeres viven sin opresión, lo que implica la construcción de una sociedad ecológica, descentralizada, no jerárquica y no militarizada, con democracia interna y en la que prevalece el uso de tecnologías más respetuosas con el medio ambiente”<sup>13</sup>.

La primera en utilizar el término ecofeminismo fue Françoise d'Eaubonne, en 1974, quien según Llorc, buscaba representar el potencial de las mujeres para encabezar una revolución ecológica que conllevara a nuevas relaciones de género entre hombres y mujeres, y una relación distinta entre los seres humanos y la naturaleza.

Feminismo y ecologismo serán dos movimientos sociales fundamentales en el siglo XXI, ante la insostenibilidad del actual modelo de desarrollo, centrado en el crecimiento, más no en el equilibrio. Así mismo, el ecofeminismo con sus diversas tendencias, será de vital importancia para dar un giro a las actuales concepciones de la realidad, a fin de preocuparse e interesarse por el cambio de las relaciones entre las personas y el medio ambiente, la igualdad de derechos y la abolición de las jerarquías.

En el desarrollo de la ciencia hubo aspectos que no fueron tenidos en cuenta, lo que condujo a que muchos saberes fueran reprimidos y estigmatizados. La epistemología ecofeminista intenta por esta razón, ser contextual y holística. Este pensamiento, al estar muy relacionado con el movimiento romántico del siglo XIX, recuerda que existen diferentes capacidades cognoscitivas, las cuales no pueden reducirse a una visión meramente racional y positiva del mundo.

---

<sup>13</sup> LLORT I JUNCADELLA, Imma. Ecofeminismo(s) o feminismo ecologista. Estado del debate en la India. 1994 [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.geocities.com/equipasia/Art\\_Ecofeminismo\\_Imma.htm](http://www.geocities.com/equipasia/Art_Ecofeminismo_Imma.htm)> p.1.

“Lo que intenta hacer el ecofeminismo es pensar al ser humano no desde esencias buenas e ideales, sino a partir de la compleja realidad cósmica de la que somos parte. Realidad compleja en la que se complementan de modo enigmático tanto el bien como el mal”<sup>14</sup>... “Lejos de eliminar las diferencias, acentúa el esplendor que surge en la interacción de las mismas. La mencionada interdependencia y el respeto a todo lo viviente es tal vez el punto central de esta epistemología ecofeminista”<sup>15</sup>.

## 1.2. DIFERENTES ENFOQUES DEL ECOFEMINISMO

En la actualidad existen distintos enfoques y tendencias ecofeministas. Al ser una corriente de pensamiento en construcción, muchos de sus argumentos están siendo sometidos a innumerables debates, que enriquecen constantemente este movimiento.

El *ecofeminismo radical* fue una de las primeras en aparecer. Nació del feminismo romántico y argumenta que existen conexiones históricas, biológicas y sociales entre la naturaleza y las mujeres. Considera que la explotación y opresión de ambas es consecuencia del dominio del hombre y de la sociedad patriarcal, que reina desde la prehistoria.

Las principales representantes de este enfoque, citadas por Llord<sup>16</sup>, son Sherry B. Ortner, Carolyn Merchant y Vandana Shiva. Shiva afirma que la cultura masculina, obsesionada con el poder, ha llevado a la humanidad a guerras y al envenenamiento de la Tierra. La mujer, según ella, más próxima a la naturaleza, es la esperanza de conservación de la vida. Por estos pensamientos, ha sido blanco de innumerables críticas y la han acusado de esencialistas y de ver al

---

<sup>14</sup> POBIERZYM, Ricardo. Los Desafíos del Ecofeminismo. 2004 [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.temakel.com/emecofeminismo.htm>> p. 3.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>16</sup> LLORT, Op. cit., p. 4, 5 y 6.

hombre como un demonio. Varias investigadoras citadas por Llort<sup>17</sup>, como Geeta Menon, Mira Burra y Bina Agarwal, también critican este pensamiento y presentan interpretaciones distintas de la relación de las mujeres con la naturaleza.

“La propuesta del ecofeminismo radical es la recuperación de los valores matriarcales y la implantación de la cultura femenina, convirtiendo el rol insustituible de las mujeres en la preservación de la especie en un instrumento de poder para las mujeres y en un activismo ecológico propio”<sup>18</sup>.

El *ecofeminismo liberal* se basa en el feminismo de la igualdad y la teoría conservacionista de la naturaleza. Argumenta que la crisis ambiental es el resultado del modelo de desarrollo economicista, que olvida los impactos negativos que causa sobre el ambiente, no utiliza adecuadamente el patrimonio natural y no cuenta con una legislación al respecto. Plantea también que la explotación de las mujeres es el resultado de la situación marginal en la que se les mantiene, pero la conexión entre mujeres y medio ambiente no tiene una base biológica.

Según Llort, el pensamiento ecofeminista liberal, no cree que hombres y mujeres, por ser biológicamente distintos, deban tener actitudes distintas en relación con la naturaleza. Las mujeres, al igual que los hombres, por ser parte de una sociedad patriarcal, desarrollan actitudes y estrategias que a menudo no son respetuosas con el medio ambiente.

“Es la experiencia al actuar desde una posición marginal respecto a la toma de decisiones del poder dominante y no la maternidad, la que coloca a las mujeres en una posición privilegiada respecto a los hombres para proponer y elaborar propuestas alternativas viables respecto al medio ambiente”<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Ibid., p.6.

<sup>18</sup> POBIERZYM, Op. cit., p.1.

<sup>19</sup> Ibid., p. 2

Otro de los enfoques es el *ecofeminismo socialista*, que considera que los problemas ambientales se deben al patriarcado y al capitalismo que justifica la explotación de la naturaleza con el pretexto de facilitar el progreso y el crecimiento económico. El capitalismo ha alejado a los hombres de la naturaleza, les ha hecho pensar que son dueños de ella, brindándole los medios para utilizarla y controlarla para su beneficio, explotando también a las mujeres al subordinar su participación histórica en la economía.

Aunque hayan diferentes interpretaciones y enfoques del ecofeminismo, concuerdan en que existe un sujeto de dominio que explota tanto a los seres humanos como a la naturaleza, pero olvidan los efectos reales de dicho dominio sobre la vida de las mujeres, como la ausencia de poder y la discriminación socio-económica y cultural a la que se ven sometidas muchas de ellas.

Surge entonces con Bina Agarwal, citada por Llorc<sup>20</sup> un '*feminismo ecologista*', como una propuesta alternativa al ecofeminismo radical. Este enfoque discute que la relación de las mujeres con la naturaleza será diferente de acuerdo con factores como la clase social y la raza a la que pertenecen. Estos factores también determinan la relación que las mujeres tienen con la organización de la producción, la reproducción y la distribución.

Otra destacada representante de este enfoque es Val Plumwood<sup>21</sup>, quien comenta que la superación de los dualismos jerarquizados Naturaleza/Cultura, Mujer/Hombre, Cuerpo/Mente, Afectividad/Racionalidad, Materia/Espíritu exige un análisis deconstructivo.

---

<sup>20</sup> LLORT, Op. cit., p.2.

<sup>21</sup> BURGOS, Rosa. Feminismo y Ecología: Ecofeminismo. Artículo basado en la charla-coloquio organizado por el CIP en Madrid el 5 de Abril de 1994. [online]. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.losverdes-sos.org/articulos/ecofeminismo.htm>> p. 3.

Para Llorca: “desde el feminismo se debe desafiar y transformar el sistema de géneros, la división sexual del trabajo y la distribución desigual de los recursos entre los géneros. Desde el ecologismo se debe desafiar y cambiar las relaciones entre las personas y el medio ambiente, así como acabar con los procesos que permiten que una minoría se apropie de los recursos de la naturaleza”<sup>22</sup>.

El feminismo ecologista plantea una alternativa a la crisis de valores de la sociedad consumista e individualista actual. Según Puleo: “las aportaciones de dos pensamientos críticos -feminismo y ecologismo- nos ofrecen la oportunidad de enfrentarnos no sólo a la dominación de las mujeres en la sociedad patriarcal sino también a una ideología y una estructura de dominación de la Naturaleza ligada al paradigma patriarcal del varón amo y guerrero”<sup>23</sup>.

### **1.3. DIFERENCIAS ENTRE EL HOMBRE Y LA MUJER: RASGOS CARACTERÍSTICOS DE SU NATURALEZA**

Las investigaciones sobre las diferencias entre hombre y mujer han tenido mucho auge desde finales de los años ochentas. “Los hombres y las mujeres son diferentes, esto no significa que unos sean mejor que otros, sino sencillamente que son diferentes”<sup>24</sup>.

Amplios estudios han demostrado que los responsables de las actitudes, preferencias y conductas de cada sexo, son las hormonas y la estructura cerebral, y no las condiciones y actitudes sociales como se creía anteriormente. Según Pease, los hombres y las mujeres deberían ser iguales en cuanto a los derechos y oportunidades para ejercer todo su potencial, pero no son idénticos en cuanto sus capacidades innatas.

---

<sup>22</sup> Ibid., p. 7

<sup>23</sup> PULEO, Op. cit., p.5.

<sup>24</sup> PEASE, Allan y Barbara. Por qué los hombres no escuchan y las mujeres no entienden los mapas. 2 ed. Madrid: Amat. 2000. p.15

Por más estereotipos sociales que existan, las estructuras cerebrales son diferentes, lo que conlleva a que cada sexo vea el mundo desde otro ángulo y tenga prioridades diferentes. Las mujeres, según Pease, presentan una mayor visión periférica -desarrollada desde la prehistoria al cuidar el hogar-, mientras el hombre tiene una visión cilíndrica que le permite concentrarse en un objetivo –cazar animales-. Esto presumiblemente conllevó a creer que la forma de pensar del hombre era más racional, analítica y lineal que la de la mujer, mientras ella era más integrativa, intuitiva y holística.

Lo que resulta insólito y abrumador es que a través de los tiempos diferentes pensadores han querido ampliar las diferencias entre hombres y mujeres más allá de sus diferencias genéticas y biológicas, provocando estigmatizaciones que en muchos casos han marcado el destino de la mujer en la cultura occidental, ya que la relacionan con la naturaleza, razón por la cual han sido oprimidas y limitadas socialmente. Uno de los filósofos que ha caracterizado con sus escritos a los hombres y a las mujeres es Hegel, quien comenta al respecto:

“El varón representa la objetividad y la universalidad del conocimiento, mientras que la mujer encarna la subjetividad y la individualidad, dominada por el sentimiento. Por ello, en las relaciones con el mundo exterior, el primero supone la fuerza y la actividad, y la segunda, la debilidad y la pasividad, el primero representa a la cultura y la segunda a la naturaleza”<sup>25</sup>

Muchas feministas han sido cautelosas al formular y al validar cualquier teoría que intente reforzar la relación mujer-naturaleza, pues igual que es dominada y explotada la naturaleza, lo será la mujer. Más bien buscan aliarse con movimientos como el ecológico para comprender, proponer y superar la actual

---

<sup>25</sup> BEL BRAVO, Maria Antonia. Ecofeminismo: Un Reencuentro con la Naturaleza. 1 ed. Jaén: Universidad de JAÉN ,1999. p. 15.

crisis en la que está sumido el planeta, por causa de las divisiones entre los sexos y entre el ser humano con la naturaleza.

Otro de los pensadores que respalda a Hegel es Miguel Martínez, quien expone que diferentes investigaciones caracterizan a las mujeres como sensibles, intuitivas, incapaces de objetividad y control emocional. A los hombres, en cambio, se les considera superiores en su capacidad racional y objetividad científica, dotados con una orientación adecuada en relación con los demás. “La psicología cognoscitiva nos enseña que en el hombre, en general, más allá de los estereotipos, predominan ciertos procesos lógicos, más bien "fríos", mientras que en la mujer, en general, estos mismos procesos van más acompañados por una cierta intuición "femenina"<sup>26</sup>.

La principal aportación de la mujer a un nuevo modelo de desarrollo integral se basa en su aproximación al concepto de sostenibilidad. “La gestión biológica de la especie capacita a la mujer, de manera muy especial, para una mejor gestión de los recursos y, sobretodo, por la aceptación de la complejidad frente a la tradicional visión masculina que asocia complejidad a desbarajuste. Las mujeres hacen que lo complejo no sea necesariamente complicado”<sup>27</sup>.

#### **1.4. LAS MUJERES Y LO FEMENINO EN EL CAMPO DIRECTIVO**

Hoy en día las mujeres están ingresando de manera masiva a carreras universitarias y están adquiriendo altos niveles de educación que les ha permitido desempeñar diferentes puestos de trabajo, llegando a constituir actualmente, más del 40% de la fuerza laboral mundial<sup>28</sup>. Sin embargo, según las Tendencias

---

<sup>26</sup> MARTÍNEZ, Miguel. Epistemología Feminista y Postmodernidad [online]. Revista Cinta de Moebio, No. 16. 2003 [consultada en 2004]. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Disponible en World Wide Web: <<http://www.moebio.uchile.cl/16/frames07.htm>> p.4.

<sup>27</sup> Instituto de Humanidades Ángel Ayala. Op. cit., p.2.

<sup>28</sup> Se debe recordar que el modelo educativo de muchas culturas occidentales está centrado desde la primaria hasta los más altos niveles, en parámetros analíticos, lineales y tecnocráticos, impulsando esto al desarrollo del lado masculino de cada ser humano.



Mundiales del Empleo de la OIT de 2003, “las mujeres continuarán teniendo menores índices de participación en el mercado de trabajo, mayores tasas de desempleo y significativas diferencias de remuneración, en comparación con los hombres”<sup>29</sup>.

En el campo directivo, el índice de puestos que las mujeres ocupan ha crecido de manera lenta e irregular. La mayoría de los directivos y altos ejecutivos son hombres, mientras que las mujeres continúan en cargos inferiores a nivel directivo.

Ni colegas ni clientes consideran a hombres y a mujeres con iguales competencias, poder y derechos, lo que ha generado que la mujer deba trabajar más arduamente que los hombres para probarse a sí misma y para adaptarse a los estilos masculinos de dirección del trabajo.

Las mujeres son vistas como grandes competidoras por sus compañeros de trabajo en un momento crucial de fuerte recesión económica y desempleo. Según Wirth, las mujeres y el lado femenino de cada ser, tienden a ser excluidos de las redes informales dominadas por los hombres dentro de las empresas, que son esenciales para el desarrollo de la carrera profesional, además afirma que “es necesario entender que los atributos de ambos sexos son importantes para lograr resultados en los negocios”<sup>30</sup>.

Según Connie Cárdenas, en investigaciones actuales sobre las diferencias en la forma de actuar de hombres y mujeres en posiciones de dirección, se ha encontrado que se comportan de forma distinta con respecto a su capacidad de trabajar en equipo, manera de distribuir el trabajo, su compromiso y eficiencia.

---

<sup>29</sup> WIRTH, Linda. Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. OIT [online]. Ginebra. [consultada en noviembre 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/techo04.htm#introd>>. p.1

<sup>30</sup> ALONSO, Viviana. Una relación compleja. Las mujeres en el management. En : Revista Gestión. Bogotá: Casa editorial El Tiempo. Vol. 7, No. 1. (feb. – mar. 2004); p.49.

“Las mujeres muestran un claro estilo participativo que se caracteriza por la capacidad de convocar un grupo, comparten la información con colegas y subalternos y tienen en cuenta las relaciones interpersonales en el trabajo. Lo curioso es que según los resultados de recientes investigaciones, la mayor parte de nuestras mujeres latinoamericanas no reconocen ni valoran estas características...Por el contrario, niegan cualquier diferencia explícita en su conducta y en el liderazgo que ejercen y más bien intentan parecerse a los hombres, jefes o colegas, para ser aceptadas y reconocidas como líderes”<sup>31</sup>, tendiendo a desarrollar más su lado masculino.

Las batallas que deben enfrentar cada día las mujeres en las empresas, las ha convertido en grandes competidoras, y han dejado a un lado su perspectiva femenina de ver las empresas, para igualar y superar a sus colegas hombres. No es raro ver que las mujeres que ocupan cargos de mucho poder, suelen ser más racionales, agresivas e indolentes que los hombres, presumiblemente por el hecho de hacerse respetar.

Pero la humanidad está presenciando un momento novedoso, donde resurgen como rebelión o como tabla de salvación, varios aspectos olvidados y negados por el patriarcado, como son el respeto por el otro, la creatividad, la sensibilidad y la cooperación.

“Cada vez existe una mayor concienciación así como más pruebas de que la igualdad entre los géneros potencia la productividad en las empresas, estimula el crecimiento económico y mejora el bienestar de las familias. En la actualidad, las mejores empresas y organizaciones se sustentan sobre una mezcla equilibrada de los denominados atributos «femeninos» y «masculinos». Asimismo, son cada día más las que adoptan medidas para conseguir, atraer y retener a las mujeres, para beneficiarse así de sus

---

<sup>31</sup> CÁRDENAS DE SANTAMARÍA, Connie. Las mujeres en la guerra corporativa. En : Revista Dinero. Bogotá: Publicaciones Dinero Ltda. No. 213. (2004); p. 92.

cualificaciones y de su talento en un entorno cada vez más competitivo”<sup>32</sup>.

¿Existirán muchas diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres?  
¿De qué manera estas diferencias explican la baja presencia femenina en los puestos directivos? o ¿Serán otras diferencias las que explicarían esta situación?  
“Como apuntan Wood (1992), Turner y Sterk (1994), puede que no se den muchas diferencias en el modo en que hombres y mujeres ejerzan el liderazgo, gestionen el conflicto, o trabajen en equipo, pero vivimos en una sociedad marcada por el género y las diferencias biológicas resultan cruciales”<sup>33</sup>

### **1.5. LOS ASPECTOS FEMENINOS Y MASCULINOS DE LA VIDA: MÁS ALLÁ DE LAS DIFERENCIAS SEXUALES**

Más allá de las diferencias entre el hombre y la mujer, se encuentra el lado masculino y el lado femenino que está en cada ser, aunque estos dos aspectos constituyen también una de las principales polaridades de la naturaleza humana. Esta polaridad genera sentimientos de incomodidad en cada persona, por lo que opta por destacar un lado u otro.

Según Enrique Leff<sup>34</sup>: “la diferencia de los géneros precede a la diferencia de los sexos”, comenta también que los atributos masculino y femenino se resignifican “... como diferencia sexual en el camino de las identificaciones que llevarán al sujeto humano a ser hombre o mujer, o cualquier combinación de ambos [...], porque el contenido de lo que puede ser masculino y femenino no posee ninguna

---

<sup>32</sup> WIRTH, Linda. Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Edición en español. Colección informes OIT No. 58. 2002 [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/lindaw.htm>> p.1.

<sup>33</sup> MUNDUATE, Lourdes. Género y liderazgo, diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. Universidad de Sevilla. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <[www.personal.us.es/munduate/genero.pdf+diferencias++direcci%C3%B3n+hombres+y+mujeres&hl=es](http://www.personal.us.es/munduate/genero.pdf+diferencias++direcci%C3%B3n+hombres+y+mujeres&hl=es)>p.1.

<sup>34</sup> LEFF, Enrique. Ecofeminismo: El Género del Ambiente [online]. Ecuador, 2003. [consultada en Ago., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://64.233.179.104/search?q=cache:C8SaJX-k1XYJ:www.revistapolis.cl/9/ecofemi.doc+%C3%A9tica+y+ecofeminismo&hl=es>>. Extracto del libro Racionalidad Ambiental. La Apropiación Social de la Naturaleza. 1 ed. México: Siglo XXI Editores, 2004. p. 3.

esencialidad natural, adquiere diferentes modalidades acordes con una historicidad socialmente determinada y con variantes en el tiempo y en el espacio”.

Para Saal, citado por Leff: “de la diferencia se deriva un ordenamiento jerárquico de dominación y sumisión”<sup>35</sup>, siendo lo masculino lo que domina a lo femenino, tanto en la personalidad de cada hombre como en la relación entre el hombre y la mujer.

“La sociedad occidental ha favorecido tradicionalmente al lado masculino más que al femenino. En lugar de reconocer que la personalidad de cada hombre y de cada mujer es el resultado de una interacción entre elementos femeninos y masculinos, ha establecido un orden estático, donde se supone que todos los hombres son masculinos y todas las mujeres femeninas, y a los hombres se les ha dado los papeles de dirigentes y la mayor parte de los privilegios sociales”<sup>36</sup>.

El derecho así como muchas políticas empresariales y normas culturales están formulados con un esquema patriarcal y con patrones de pensamiento masculino, sin tener en cuenta los aspectos de la psicología femenina.

Esta sociedad ha impulsado y ha sobrevalorado mucho más a los aspectos masculinos ‘Yang’ como la actividad, el claro pensamiento racional, la linealidad, la competencia, la lucha y la agresividad. Mientras que los aspectos femeninos como lo intuitivo, lo complejo, lo religioso, lo místico, lo oculto o psíquico, han sido constantemente suprimidos. El Yin es la femenina mentalidad intuitiva.

Son cualidades masculinas la abstracción, la tendencia a generalizar, la neutralidad, la imparcialidad, la racionalidad y el sentido patriarcal; por eso las leyes son muy racionales.

---

<sup>35</sup> Ibid., p. 3.

<sup>36</sup> CAPRA, Fritjof. El tao de la física. 1 ed. Málaga: Sirio S.A., 1983. p.191.

Las mujeres atienden a lo particular, a lo concreto, prefieren la relación (lo relacional), los sentimientos (emociones) y nada de esto tiene el derecho, puesto que están hecho con patrones masculinos. Es por esta razón que el derecho se debe cambiar, se debe formular teniendo en cuenta tanto los patrones masculinos como femeninos, porque el no haberlo hecho así (ausencia de cualidades femeninas) ha traído como consecuencia el reforzamiento de la subordinación de la mujer al hombre y se han creado muchos conflictos y confrontaciones.

Un ser humano realizado es el que, según palabras de Lao Tse: "... conoce lo masculino y, sin embargo, se mantiene en lo femenino. En muchas tradiciones orientales, el equilibrio dinámico entre los modos de conciencia masculino y femenino se constituye la meta principal de la meditación"<sup>37</sup>.

En las empresas, el equilibrio dinámico y la experiencia de una dimensión más elevada se podría lograr presumiblemente a través de la integración de experiencias de diferentes niveles de la organización, donde existen diferentes formas de pensar y diversas lógicas que amplían la visión y el proceso de pensamiento. Así mismo, la participación de la mujer en la dirección empresarial y el pensamiento femenino -de ambos sexos- contribuiría posiblemente a lograr el equilibrio que tanto necesita esta sociedad lineal y determinista, guiada lógica y racionalmente al crecimiento.

Para Maturana: "no hay oposición intrínseca entre lo masculino y lo femenino. Al contrario, lo masculino y lo femenino son modos de moverse en el espacio biológico diferentes, pero complementarios al mismo tiempo que interdependientes, y salvo por la fisiología de la reproducción, enormemente sobrepuestos." <sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Ibid., p. 192.

<sup>38</sup> MATURANA, Humberto. El sentido de lo humano. 1 ed. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones S.A., 1998. p.61.

Como reza una vieja sentencia del I Ching: “una vez Yin, y otra Yang”<sup>39</sup>, estos dos opuestos se complementan ya que forman parte de un mismo fenómeno y se mantienen en constante relación. ¿De qué manera se estará manifestando en la sociedad y en las empresas el cambio o la necesidad de éste, hacia el ciclo Yin? ¿Qué actitudes proyectan tanto hombres como mujeres en el campo directivo, que los haga conscientes del cambio que se debe dar hacia valores más femeninos? ¿Qué papel tendrá la mujer en esta nueva concepción del mundo y en el campo empresarial? y ¿Cuál será el papel de los hombres en una sociedad matrística?

A esta última pregunta, Humberto Maturana responde de la siguiente manera:

“el papel del hombre será el mismo de ahora. Participar con la mujer en la creación de nuestro vivir cotidiano, pero sin centrar la relación en las conversaciones de guerra, competencia, dominación, autoridad, jerarquía, lucha, control, propiedad, seguridad, certidumbre, obediencia o poder, sino que en las de colaboración, aceptación, conspiración (coinspiración), conservación, ayuda, confianza, convivencia, acuerdo, compartir, belleza o armonía”<sup>40</sup>.

## **1.6. CUALIDADES Y VALORES MASCULINOS Y FEMENINOS**

La idea de relacionar las cualidades y los valores masculinos y femeninos en un diagrama, es dar a conocer las particularidades que representan a cada visión del mundo. El objetivo no es plantear más escisiones y diferencias donde los opuestos se enfrenten. Lo que se pretende es conocer los opuestos para que se complementen, y así buscar un equilibrio dinámico dependiendo de la situación que se viva. Ninguna visión o valor es bueno o malo, o mejor o peor que el otro,

---

<sup>39</sup> MEDRANO, Antonio. Tao-te-king de Lao-Tse. El taoísmo y la inmortalidad. 1 ed. Madrid: América Ibérica S.A., 1994. p.159.

<sup>40</sup> MATURANA, Op. cit., p.145.

son las visiones extremas y radicales las nocivas y viciosas. El equilibrio dinámico es lo sano.

Según Adela Cortina: “una perspectiva distinta no es necesariamente contraria”<sup>41</sup>. La complementariedad ofrece una amplia gama de posibilidades para ver más y mejor, ayuda a añadir, a incrementar y a completar aquello que se están viendo o aquello sobre lo cual se está pensando. Para ello es necesario que se integren las perspectivas de los diferentes actores que intervienen directa o indirectamente en un determinado proyecto.

A continuación se muestran en el diagrama 1. Cualidades y Valores Masculinos y Femeninos, los aspectos más relevantes de cada género.

---

<sup>41</sup> CORTINA, Adela. *Ética de la Empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. 6 ed. Madrid: Trotta, 2003. p. 116.

Diagrama 1. Cualidades y Valores Masculinos y Femeninos



Fuente: Elaboración propia



## 1.7. LA CULTURA PATRIARCAL Y MATRÍSTICA

La cultura patriarcal que ha reinado en la sociedad occidental desde hace miles de años y que ha sembrado valores masculinos en amplios aspectos de la vida, tuvo sus orígenes según Maturana:

“en el encuentro de la cultura patriarcal indoeuropea que invade Europa cerca de 5.000 años antes de Cristo, y las culturas matrísticas existentes allí. En este encuentro, la cultura patriarcal invasora destruye o subyuga a las culturas matrísticas, y cuando las subyuga, lo matrístico queda relegado a la relación materno-infantil, mientras que lo patriarcal se desenvuelve en la vida adulta, en el mundo del patriarca”<sup>42</sup>

Según investigaciones del doctor Humberto Maturana, antes de la cultura patriarcal existía una cultura matrística, donde predominó lo estético, el respeto por la naturaleza y había una convivencia armoniosa con ella, -un ejemplo de esto es la cultura cretense-. La cultura patriarcal surge como una modificación a esa cultura matrística preexistente. Para Maturana, la cultura patriarcal emerge con el pastoreo, pero al convertirse éste en su estilo de vida, surge “... la apropiación, la desconfianza en el mundo natural, el control, la enemistad y la guerra, y los elementos de cacería se tornan en armas”<sup>43</sup>

En la cultura patriarcal pastoril, que en un principio es también armoniosa, hombres y mujeres son patriarcales, valoran la procreación, viven en un espacio de apropiación sin conflictos fundamentales entre ellos, pero generan pobreza al tener una dinámica lineal en la reproducción. Así, al incrementarse la población, aumenta la contaminación, el daño a los ecosistemas y el hambre y la pobreza aparecen debido a que los cultivos no se reponen a la misma velocidad que se consume, desgastando la tierra cada día más.

---

<sup>42</sup> MATURANA, Humberto. Entrevista con Humberto Maturana [online]. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://amauta.org/maturana.html>> p.17.

<sup>43</sup> MATURANA. Op. cit., 1998. p.57.

Mientras los pueblos patriarcales tienen la actitud de exterminio y de matar al otro, los pueblos matrísticos se mueven de otra manera, por lo que son derrotados, siendo apropiadas las mujeres por los hombres patriarcales. Es importante aclarar que el patriarcado no tiene que ver exclusivamente con el hombre, es una cultura en la que tanto hombre como mujeres participan.

En la actualidad cultural que vive occidente, los niños crecen en un espacio matrístico, donde no existen competencias ni guerras; la sensibilidad, el amor y la ternura son los componentes esenciales de esa etapa de la vida, pero al crecer el ser humano, es sometido a situaciones patriarcales, negándose muchas veces los valores adquiridos y aprendidos en la infancia, a la que se añora. En las mujeres el cambio es más drástico, ya que entran en un espacio de competencia y autoridad, donde privilegian a los hombres y los aspectos masculinos. Es así que las mujeres se vuelven patriarcales al máximo para poder sobrevivir y ser reconocidas en los campos en que trabajen, especialmente en el campo empresarial.

En el tránsito de la niñez a la vida adulta se genera un cambio cultural. El ser mayor de edad es sinónimo de tener un pensamiento lógico, racional y maduro, y como expresa Maturana, el ser humano "... pasa de una cultura centrada en la cooperación, en la participación, en el cuidado, en la atención, en la alegría, en el encanto del vivir y del hacer en el ámbito de lo natural, a una cultura centrada en la exigencia, la dominación, la competencia, la lucha"<sup>44</sup>, y al ser adultos patriarcales, se añora y se busca volver al ámbito matrístico para que regrese la exquisitez de la vida.

Aunque ambas culturas presentan aspectos éticos y estéticos valiosos, el problema se presenta al insertarse en el cotidiano vivir. Por ejemplo, la ciencia y la tecnología que buscan el desarrollo del conocimiento y solucionar los problemas

---

<sup>44</sup> WARNKEN, Cristián. [1995]: La Belleza del Pensar. Transcripción de la entrevista al Dr. Humberto Maturana. Programa transmitido por ARTV. En: <<http://www.angelfire.com/al/alvaroq/belleza.html>. P. 7.

de la humanidad, han abordado su estudio desde una perspectiva de control y de dominio, terminando en una situación de destrucción del ambiente por la creencia de tener que defender al ser humano, atacando al mundo natural. Así mismo, las empresas se crean con el propósito de cumplir una misión que armonice los intereses de los empresarios, los empleados, la comunidad y el ambiente, pero en el actuar cotidiano, toman decisiones racionales, se enfocan en los resultados financieros y en construir estrategias para competir en un mercado cada vez más globalizado y complejo; dominan a sus trabajadores y al ambiente, olvidando la armoniosa misión que habían planteado. Lo que se busca al regresar a una cultura matrística es poder integrar el pensamiento lineal con el sistémico, para llegar a una mejor comprensión del mundo natural y de las empresas.

Esta cultura patriarcal en la que está inmersa la sociedad occidental, que apareció como una forma social organizadora del pensamiento, de culturas y relaciones de género, parece estar comenzando su etapa de decadencia debido al desencantamiento del hombre que buscaba desarrollo y crecimiento, y encontró sufrimiento, pobreza, confrontación y stress.

“La población humana está creciendo y nos damos cuenta que la tierra de alguna manera no puede armonizar con una población en continuo crecimiento, porque el hombre lo destruye todo. Y nos estamos dando cuenta de que esto tiene que ver con ciertos aspectos de la cultura patriarcal: el pensamiento lineal, las actitudes productivas, la negación de lo humano”.<sup>45</sup>

## **1.8. LA COSMOVISIÓN DE LA MODERNIDAD, ANTECEDENTES DE LA ACTUAL CRISIS DE PERCEPCIÓN**

La edad moderna fue marcada por diversos acontecimientos que rompieron con la edad media. Entre los sucesos más representativos se encuentran el

---

<sup>45</sup> Ibid., p. 12.

descubrimiento de América, la inquisición, la reforma protestante y la contrarreforma católica, la fuerza académica del claustro universitario, la emergencia de una conciencia de los derechos humanos y el florecimiento del desarrollo científico y tecnológico. Todos los cambios enunciados anteriormente, suscitaron una nueva cosmovisión para los europeos.

La edad moderna recibe la influencia de:

“... la física newtoniana, de la astronomía de Copérnico y Galileo y del método científico de Descartes. Del hombre unificado medieval, producto de la escolástica aristotélico-tomista, se pasa al hombre escindido por la razón en múltiples movimientos centrífugos de tipo científico y profesionalizante, las ciencias naturales se ocuparían de llevar con rigor metodológico el estudio de la materia, dejando a la filosofía y a la teología los temas espirituales”<sup>46</sup>.

Es en este momento donde se produce la separación entre ciencia y teología, dando lugar e impulsando al racionalismo, al empirismo y a modelos de desarrollo económicos y políticos. Por medio de la nueva cosmovisión moderna, se buscaba encontrar respuestas a los problemas de la humanidad, sin ayuda de la fe.

La cultura moderna occidental se caracterizará entonces por la afirmación de la autonomía humana, de su autoconciencia crítica y de la razón como principal fuente para tomar decisiones prácticas a todo nivel. El hombre centra su interés sobre sí mismo, desembocando esta visión antropocentrista en la secularización. La razón es privilegiada como la única base para el conocimiento científico y la tecnología es la principal representante de ese saber, ya que se ubica en el plano de lo experimental, imponiendo una ética positivista, donde lo que se hace y lo que se aprende debe ser exitoso.

---

<sup>46</sup> CELY, Gilberto. El horizonte bioético de las ciencias. 1 ed. Bogotá: Centro editorial Javeriano, CEJA, 1994. p. 287.

La modernidad se caracteriza también por la ruptura entre fe, ciencia y cultura, hay una excesiva especialización, que va en contra de una visión holística y de conjunto, y se pone en duda la religión.

En este panorama moderno se presenta un creciente dominio del ser humano sobre la naturaleza, a la que somete y explota para proveer toda clase de servicios a la humanidad, destruyendo de esta manera los ecosistemas. Los avances científico-tecnológicos que prometían un mayor bienestar a la humanidad, la cura de enfermedades, el aumento de la longevidad y la reducción de la mortalidad, ocasionó una explosión demográfica de consecuencias globales insospechables. Después con la industrialización, se produjo un fenómeno migratorio del campo a la ciudad, una fuerte división social y apareció una incoherencia entre los valores de una sociedad agraria, al ingresar a una sociedad más urbana.

“La Edad Moderna, concebida como un gran lapso histórico envolvente de muchísimos fenómenos culturales, nacida con el descubrimiento de América, llega hasta las últimas guerras mundiales, incluyendo la del Golfo Pérsico. Dichas guerras marcan una crisis especial de todos los modelos explicativos que el hombre tenía de sí mismo y del mundo. Se derrumban las esperanzas de una vida exitosa. Se confronta la terrible capacidad de llegar a la destrucción de los ecosistemas y a la aniquilación de todo tipo de vida, incluyendo la humana, con el desafortunado desarrollo tecnológico y bélico”<sup>47</sup>.

Los valores en la modernidad fueron trastocados por la implementación de parámetros economicistas que impulsaron la competencia entre las personas, las instituciones y los ecosistemas. Se perdió la sensibilidad para interactuar con la naturaleza y el placer de contemplar la belleza natural.

“La conquista moderna del bienestar material, de la libertad, de la autonomía, de la racionalidad científica y tecnológica, conduce también al anonimato, al

---

<sup>47</sup> Ibid., p. 290.

individualismo, a la indiferencia, al estrés, a las conductas delictivas y a las disfunciones psicológicas”<sup>48</sup>. Nunca antes los desarrollos científicos y tecnológicos habían aportado tanto a la consecución de las ganancias para las empresas, pero a la par que crecen las ganancias para muchas de ellas, se destruyen otras, la competencia actual es inminente, ya que por más que se trabaje, la empresa en cualquier momento puede quebrar. Las personas han llegado a niveles elevados de estrés y no existe un equilibrio entre los buenos resultados financieros y las adecuadas condiciones de trabajo.

“La modernidad rompe la unidad del saber logrado a través de la gran síntesis de la escolástica medieval”<sup>49</sup>. Esto se observa palpablemente en las empresas al estar divididas en áreas y departamentos, al no considerar a los clientes, a los proveedores y consumidores como parte de la cadena de valor, al tomar decisiones partiendo de parámetros racionales, cientificistas y patriarcales, olvidando la ética, la estética, la creatividad y otros saberes más femeninos y ecológicos.

El desencanto es grande y se ha generado en la humanidad un vacío existencial que la ha llevado a buscar el camino de regreso hacia las ideologías medievales, así como a generar propuestas postmodernas para salir de la crisis de la modernidad, que no ha podido cumplir sus promesas. La humanidad ha logrado un progreso material, más no espiritual; no ha encontrado el equilibrio psíquico que hace agradable la vida y le da sentido a la existencia.

## **1.9. LA RELACIÓN SUJETO Y OBJETO DE LA MODERNIDAD**

Desde la modernidad, el origen de toda forma de ser y de conocer al mundo se ha realizado por medio de la separación, el análisis y la dominación entre un sujeto y

---

<sup>48</sup> Ibid., p. 292

<sup>49</sup> Ibid., p. 294.

un objeto. Es en esta visión moderna donde se separan la razón de la intuición, el orden del desorden, el mundo interior del exterior, lo masculino de lo femenino y la cultura de la naturaleza. Esta naturaleza, en la lógica de la modernidad, se convierte en objeto de dominación por medio de la cultura guiada por la razón, así mismo, lo masculino se impone sobre lo femenino en todos los ámbitos de la cultura occidental, así como el hombre a la mujer. Para Leff:

El pensamiento ecofeminista toma como referencia buena parte del pensamiento ecologista sobre el dualismo como causa de la objetivación de la naturaleza y dominación de la mujer que conduce a la crisis ambiental, extendiendo la diferencia de género desde su origen biológico-simbólico, hasta su construcción socio-histórica. Si no hay una causa natural de la diferencia entre los sexos que justifique la desigualdad y la dominación de la mujer –lo que lleva el debate al terreno de una ética política más allá del plano de lo natural–, la cuestión ecofeminista se traslada hacia una indagación sobre la diferencia de los sexos que, a través de procesos de significación y en el orden simbólico de la cultura, produce efectos en las formas de identificación de los sujetos, en las jerarquías sociales, en las relaciones de dominación desde la diferencia de géneros como construcción simbólico-social<sup>50</sup>.

Esta separación del sujeto y el objeto conllevó a la anulación recíproca y a la repulsión del uno o del otro. Es así presumiblemente, como en el mismo ser humano se hizo una división de lo masculino y lo femenino, dependiendo del sexo de la persona. Si bien, el modo de pensar de la cultura occidental moderna disoció y puso en oposición estos aspectos, al mismo tiempo son inseparables, ya que intervienen en un mismo fenómeno.

“No hay objeto si no es con respecto a un sujeto (que observa, aísla, define, piensa), y no hay sujeto si no es con respecto a un ambiente objetivo (que le permite reconocerse, definirse, pensarse, etc., pero también *existir*)”<sup>51</sup>. Cada individuo es actor en la trama de la vida, y no puede independizarse del escenario

---

<sup>50</sup> LEFF. Op. cit., p.2.

<sup>51</sup> MORIN. Op. cit., p.67.

y del papel que desempeña en la cotidianidad que vive, pero aún algunos dirigentes siguen pensando y tomando decisiones sin involucrar directamente a los ecosistemas, la sociedad, su vida personal y sus sentimientos; más bien los aísla para decidir basado en datos concretos que maximizan las ganancias financieras para la empresa y no perciben las interconexiones de los distintos problemas globales, proponiendo soluciones que afectan el futuro de las generaciones que vendrán.

En la separación que hubo entre el sujeto y el objeto, el sujeto dominador y mayor de edad, fue rechazado de la ciencia, al considerarlo como ruido, deformador y perturbador, que debe ser eliminado para poder obtener un conocimiento objetivo de la realidad.

“La ciencia occidental se fundó sobre la eliminación positivista del sujeto a partir de la idea de que los objetos, al existir independientemente del sujeto, podrían ser observados y explicados en tanto tales. La idea de universo de hechos objetivos, liberados de todo juicio de valor, de toda deformación subjetiva, gracias al método experimental y a los procedimientos de verificación, ha permitido el desarrollo prodigioso de la ciencia moderna”<sup>52</sup>.

De esta forma el sujeto pierde su subjetividad, se anula la sensibilidad, la percepción humana, su intuición, sus valores y la visión del ser humano como parte integral de la naturaleza. Es así como en la modernidad, según Noguera:

“se fortalecen las ciencias naturales, es decir, las ciencias referidas al mundo exterior, mundo objetivo, mundo medible y verificable, mundo preciso. Las ciencias sociales tendrán también que someterse al examen de la modernidad por medio de la construcción de su sujeto y de su objeto de conocimiento. Y ambos tipos de ciencia tendrán como premisa fundamental la objetividad... como consecuencia tendremos como resultado unas ciencias sociales sin naturaleza y unas ciencias naturales sin hombre”<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> MORIN, Op. cit., p.65.

<sup>53</sup> NOGUERA DE ECHEVERRI, Ana Patricia. El reencantamiento del mundo. 1 ed. México: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA, Manizales: Universidad Nacional de Colombia. IDEA, 2004. p. 161.



La modernidad ha privilegiado el poder del saber, de la ciencia y de la tecnología, guiados por una visión maximizadora. Pero “un saber es aquello de lo que se puede hablar en una práctica discursiva que así se encuentra especificada: el dominio constituido por los diferentes objetos que adquirirán o no un estatuto científico ... un saber es también el espacio en el que el sujeto puede tomar posición para hablar de los objetos de que trata en su discurso”<sup>54</sup>, en este sentido, el saber de la administración y de dirección es un conjunto de funciones, de miradas, de interrogantes, de decisiones, que puede ejercer el sujeto, es decir el dirigente, frente al comportamiento global de la empresa. El saber de la administración no debe ser sólo la suma de aquello que se ha creído verdadero, como los resultados financieros, evaluaciones de los mercados o indicadores económicos; es el conjunto de las conductas, de las singularidades, de las desviaciones que se presentan a diario en la empresa y en las personas que administran. “Hace falta, por el contrario, abrir la posibilidad de un conocimiento a la vez más rico y menos cierto”<sup>55</sup>.

“Una nueva concepción emerge de la relación compleja del sujeto y del objeto, como del carácter insuficiente e incompleto de una y otra noción”<sup>56</sup>. Se trata entonces de complejizar la administración y dirección empresarial, ampliando la visión masculina-racional, entrando en un diálogo de saberes con la visión femenina. Así, la dirección deja de ser reduccionista y simplificadora (al pensar en la productividad y las utilidades) y se vuelve fundamental, al comprender que para dirigir se requiere de una comunicación constante entre varios saberes, perspectivas, entidades y personas. Esta visión ampliada no pretende ser unificadora ni permanentemente armoniosa, ya que no se puede escapar al principio de incertidumbre y a la dinámica que debe existir entre orden y desorden.

---

<sup>54</sup> FOUCAULT, Michel. La arqueología del saber. 8 ed. México D.F: Siglo veintiuno editores S.A., 1982. p. 306.

<sup>55</sup> MORIN, Op. cit., p. 70.

<sup>56</sup> Ibid., p. 70.

## 2. TEORIAS ORGANIZACIONALES Y ESTILOS DE DIRECCION: CLARIDADES Y CEGUERAS DEL PENSAMIENTO EMPRESARIAL



"Si pudiera moldearte", Celia Lacayo

## **CAPÍTULO II. TEORÍAS ORGANIZACIONALES Y ESTILOS DE DIRECCIÓN: CLARIDADES Y CEGUERAS DEL PENSAMIENTO EMPRESARIAL**

Una gran mayoría de los trabajos relacionados con las organizaciones, han buscado solucionar los problemas de la dirección, se han preocupado por mejorar el desempeño organizacional, por ejercer control de una manera más eficaz sobre el comportamiento de las personas, por crear y fortalecer culturas organizacionales y por identificar y formar líderes que hagan crecer la organización, entre otros aspectos.

Mucho se ha escrito a favor y en contra de las diferentes teorías, enfoques y pensamientos administrativos que han surgido hasta el momento, y si bien se ha avanzado en el desarrollo del pensamiento organizacional, cada vez más se retrocede en la práctica administrativa de algunas empresas.

En el presente capítulo se expondrán algunas teorías y estilos de dirección, sintetizados desde una perspectiva diferente a las visiones tradicionales, haciendo una mirada crítica intentando vislumbrar elementos que de alguna u otra manera han marcado las decisiones racionales, científicistas y patriarcales que han adoptado algunos dirigentes en la actual cultura occidental, y los que han aportado avances hacia una dirección más creativa e intuitiva, que tienen en cuenta la ética y los valores femeninos.

Cada una de las teorías que se van a referenciar en éste capítulo, se enfocarán en el tema de la dirección. En un primer momento se abordarán las teorías

clásicas de la organización, hasta llegar a las llamadas teorías críticas de los años 70, que surgieron en oposición a las tradicionales visiones de las organizaciones.

## **2.1. TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN: DIRECCIÓN CIENTÍFICA Y BUROCRACIA**

Fue característico de los teóricos clásicos diseñar la organización como si se tratara de planear una máquina. Su pensamiento giraba básicamente en la concepción de la gestión como un proceso de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Es así como se empezaron a crear las bases de muchas técnicas organizacionales modernas, como la dirección por objetivos, la calidad total, la reingeniería y las múltiples aplicaciones que buscan la eficiencia de la organización.

Taylor, ingeniero norteamericano fue uno de los principales representantes de éste pensamiento. Su extravagante personalidad lo llevó a obtener el título de “El mayor enemigo del trabajador”<sup>57</sup>, pero paradójicamente algunos interpretan su pensamiento como el más moderno, racional, ingenioso, útil y eficiente.

El sistema taylorista hace énfasis en el análisis y propone principios altamente relacionados con los valores masculinos de la sociedad occidental. Deja poco o ningún espacio para la creatividad y la iniciativa, esto se evidencia cuando expone en uno de sus primeros principios que se debe “... delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo. El directivo deberá pensar en todo lo relativo a la planificación y análisis del trabajo, dejando las tareas de la realización al trabajador”<sup>58</sup>. Aunque el hecho de planear y organizar el trabajo no es malo, si se pueden generar tensiones e inconvenientes cuando se planea sólo, sin la cooperación de los trabajadores, sin sus opiniones ni

---

<sup>57</sup> MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. 2 ed. México: Alfaomega, 1991. P 19.

<sup>58</sup> Ibid., p. 19.

experiencias, y sin dejar espacios para la improvisación, sobre todo en épocas tan cambiantes y complejas como las que se presentan en la actualidad empresarial.

Taylor promueve la utilización del método científico para realizar el trabajo de una manera más eficiente, analizando y especificando las tareas que debe desempeñar el trabajador. “El principio de la separación entre la planificación y diseño del trabajo y la ejecución del mismo, se ve normalmente como el más precioso y más trascendente elemento del método de Taylor para la dirección”<sup>59</sup>.

Si bien esto da seguridad al empleado y al directivo, puede coartar la creatividad, el desarrollo de la autoestima y el libre desenvolvimiento de la persona, produciendo posiblemente desmotivación, falta de compromiso e indiferencia, ya que ante cualquier eventualidad que se le puede presentar al trabajador el dirá ‘a mi me contrataron para hacer, no para pensar, y si hago algo por fuera de lo establecido por el jefe, puedo perder el trabajo’.

Pero éste ingeniero no sólo pensó en planear el trabajo, sino en controlar obsesivamente el rendimiento del trabajador, con el fin de asegurar la realización de los procedimientos de trabajo establecidos desde un principio y de conseguir los resultados planeados. Éste deseo de experimentar una sensación de dominio y control, no solamente la ha experimentado Taylor, sino la mayoría de la humanidad. Para Pfeffer: “... los individuos actúan como si tuvieran control incluso en las situaciones en que no lo tienen (por ejemplo, al estar dispuestos a hacer una apuesta mayor en un juego de azar...)”.<sup>60</sup>

Aunque ha sido enorme el efecto de la dirección científica de Taylor en el campo laboral y ha incrementando la producción en muchas empresas; ha causado y sigue causando muchos problemas humanos como resultado de la tecnología de

---

<sup>59</sup> Ibid., p. 21.

<sup>60</sup> PFEFFER, Jeffrey. Nuevos rumbos en la teoría organizacional: Problemas y posibilidades. 1 ed. México: Oxford University Press. 2000. p. 230.

producción en serie. “Esto último es la razón por la que su influencia ha sido tan mal interpretada. El crecimiento de la producción se ha conseguido, a menudo, a costa de un gran esfuerzo humano, reduciendo muchos trabajadores a autómatas”<sup>61</sup>.

La metáfora de ver la organización como una máquina aportó algunas ventajas a la dirección empresarial, como la de establecer objetivos claros, planear y organizar el trabajo de manera eficiente, especificar cada detalle para que cada uno de los trabajadores estuviera seguro de la tarea a realizar y establecer controles para medir los avances de lo planeado. Pero al mantener esa visión tan lineal, surgieron una infinidad de limitaciones. “Los pioneros teóricos creyeron que habían descubierto los principios de la organización, los cuales, si se seguían, resolverían, más o menos, los problemas de la dirección para siempre. Ahora, sólo tenemos que observar una organización contemporánea para ver que estaban completamente equivocados en su visión”<sup>62</sup>.

La fantasía de considerar la organización como una máquina, los llevó a definir principios rígidos, racionales y dominantes, pensando que tendrían controlada la organización, si todo marchaba como lo habían planeado. Su visión era muy lineal, no consideraron las influencias del ambiente en el que surgían las empresas y mucho menos se detuvieron a pensar que los trabajadores eran seres humanos con infinidad de sentimientos, opiniones y destrezas. Se envilecieron pensando en diseñar una organización perfecta, donde los trabajadores relegaran o abandonaran su lado humano y se convirtieran en robots, que no piensan, no se auto-organizan, no sienten, no pueden expresarse y no razonan.

Los ‘científicos organizacionales’ se dedicaron a diseñar importantes procesos técnicos, desarrollaron una detallada programación de la producción y tuvieron

---

<sup>61</sup> MORGAN, Op. cit., p. 21.

<sup>62</sup> MORGAN, Op. cit., p. 21.

destacados avances en ingeniería industrial, pero fueron experimentos de laboratorio alejados de la realidad organizacional, marginaron innumerables puntos de vista y sobre todo el hecho que las tareas que enfrenta la organización son más complejas, tienen alto grado de incertidumbre y son más difíciles que aquellas que pueden realizar las máquinas.

Cuando las organizaciones se planean de manera mecanicista, sólo obtienen ventajas si trabajan en condiciones similares a las máquinas, es decir, si realizan tareas lineales, si siempre se produce exactamente el mismo producto, si la precisión es indispensable y si la parte humana del robot es obediente.

Debido a que muchas organizaciones se basaron y se siguen basando en esa filosofía, se han relegado de las actividades organizacionales valores como la flexibilidad, la intuición, la creatividad, la imaginación y la colaboración, siendo juzgados duramente los que saquen a relucir tales habilidades. Es indudable que algunas organizaciones tuvieron un éxito importante empleando el modelo mecanicista, pero esto se debe a que las condiciones fueron óptimas para esa época, ese entorno y esa cultura.

Debido a las constantes confrontaciones, cambios y a la complejidad de situaciones que se le presentan a las empresas en la actualidad, los dirigentes continuamente experimentan episodios de mucha incertidumbre y ambigüedad, lo que los lleva a adoptar otros procesos de toma de decisiones diferentes a los modelos racionales. En palabras de Brunsson<sup>63</sup>, citado por Hatch: “... *rational decisions do not always provide a good basis for appropriate and successful action*”, además es poco práctico evaluar alternativas de acuerdo a criterios predeterminados, como lo sugieren los modelos racionales.

---

<sup>63</sup> HATCH, Mary Jo. Organization theory. 1 ed. New York: Oxford University press, 1997. p. 280

Pues bien, la dirección científica más que ventajas, tiene limitaciones, ya que puede generar que la organización tenga dificultades para adaptarse al cambio, se le pueden presentar imprevistos y consecuencias no planeadas, ni deseadas, y lo más perverso es que se pueden tener frutos deshumanizadores.

La jerarquía organizacional que prometía facilitar y agilizar la comunicación, proporcionando canales de resolución de problemas, se tradujo en muchas organizaciones en barreras; así mismo, los supuestos sistemas de coordinación, que requieren un significativo nivel de cooperación, a menudo se volvieron sistemas de competición.

“El problema general de la fórmula de organización burocrática es que impone estructuras fragmentarias de pensamiento sobre sus empleados, estimulando a que no piensen por ellos mismos. En estas organizaciones la información y el conocimiento encuentran muchas barreras para difundirse libremente. Hay un vacío entre lo que se dice y lo que se hace y sucede”<sup>64</sup>.

Fayol (1849-1925), otro de los representantes más influyentes de la administración científica, no le interesaba si el lema de universalidad tenía fundamentos. Su enfoque estaba caracterizado por el reduccionismo, la unilateralidad, el etnocentrismo y el ahistoricismo.

Su pensamiento surgió ligado al desarrollo industrial de los siglos XIX y XX. Para Dávila: “la administración está íntimamente relacionada con la revolución científico-técnica en la cual la ciencia pasa de ser una propiedad social a ser una propiedad capitalista. Este cambio es muy importante pues se da conjuntamente con la aplicación del conocimiento científico, el diseño de productos, de sistemas

---

<sup>64</sup> MORGAN, Op. cit., p. 77.



de producción y -en términos más globales- al progreso planeado de la tecnología”<sup>65</sup>.

Fueron estas circunstancias las que llevaron a Fayol y a Taylor a diseñar teorías que le permitieran al empresario asegurar altos niveles de obediencia y cooperación de los trabajadores, y así ejercer control sobre el proceso de trabajo y su capital.

Fayol propuso cinco elementos fundamentales para administrar la empresa de una manera ‘universal’. Fue así como la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control, se volvieron principios esenciales para todas las organizaciones, así no fueran iguales, ni tuvieran la misma cultura, ni directivo. El problema continuó cuando algunos seguidores del enfoque fayolista tomaron los principios como leyes científicas, universales e invariables; mientras que otros los entendieron como guías que podían funcionar en determinadas situaciones.

Las cualidades y conocimientos deseables que promueve Fayol en los grandes directivos están asociados a valores masculinos como la fuerza física, la salud, la inteligencia, la firmeza, la perseverancia, la actividad, la energía, la audacia y la preocupación por el interés general. El directivo por excelencia en ésta teoría, sin lugar a dudas es un hombre, lo que lleva a pensar que la administración científica y burocrática fue diseñada para hombres, relegando a las mujeres a las actividades del hogar.

Para Fayol, la misión de la dirección “...consiste en hacer funcionar un cuerpo social constituido. Este objetivo se logra cuando cada jefe obtiene los mejores beneficios de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa”<sup>66</sup>. Así mismo, considera que “... el ‘arte de dirigir’ se basa tanto en cualidades

---

<sup>65</sup> DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. 1 ed. Colombia: McGraw Hill, 1985. p. 25.

<sup>66</sup> Ibid., p. 40.

personales como en el ‘conocimiento de los principios generales de administración’<sup>67</sup>.

Resulta interesante observar que tanto en la realidad como en los escritos sobre las organizaciones posteriores a Fayol, supusieron que los jefes y directivos debían estar alineados con los intereses del patrón o gerente. Seguramente es utópico pensar que un dirigente puede adoptar una posición neutral ante muchas situaciones que se le presentan a la hora de tomar decisiones. Los dirigentes tienen una difícil posición al estar entre dos fuerzas, con intereses diferentes y a los cuales les debe respeto y lealtad.

Para Fayol: “sin principio se está en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida se permanece muy perplejo incluso con los mejores principios”<sup>68</sup>. Este pensamiento influyó de manera determinante en la dirección empresarial, trascendiendo incluso al ámbito social y personal. Presumiblemente por tal razón, se dictan con frecuencia diferentes leyes y se crean innumerables indicadores a los cuales se apunta para lograr unos resultados supuestamente beneficiosos, he incluso, cayendo muchas veces en errores de planeación, siguen confiados y apegados a los lineamientos iniciales. Así pues, aspectos como la flexibilidad, la complejidad, el caos, la incertidumbre, la intuición y la creatividad, no fueron tenidos en cuenta en las clásicas teorías administrativas y organizacionales.

Mouzelis (1975: 140), citado por Dávila comenta que:

“... todo intento de elaboración de principios para una adecuada dirección, sobre la mera base del sentido común, está llamado al fracaso, en tanto parte de un modelo formal de estructura organizacional; es decir, en tanto que no tome en cuenta y trate de estudiar empíricamente los sentimientos, creencias y modos actuales de comportamiento de la gente, el

---

<sup>67</sup> Ibid., p. 40.

<sup>68</sup> Ibid., p. 43.

modo en que actualmente se encuentran relacionados unos individuos con otros...”<sup>69</sup>.

Estos últimos aspectos de la vida organizacional son fundamentales para mantener el equilibrio en las turbulentas situaciones que se le presentan a las empresas. Son las empresas con un gran tejido de comunicación y cooperación, las que pueden planear, estructurar y ejecutar acciones de manera más coherente. La unión hace la fuerza y los grupos piensan más que lo que puede pensar una persona.

Si bien existen muchas críticas al enfoque clásico, es muy destacable el aporte de Fayol, ya que fue pionero en la realización de estudios metódicos de la administración, pero guiado por su afán de lograr aplicaciones inmediatas, empujó al uso excesivo de razonamientos pragmáticos y analíticos al igual que Taylor. Este crudo empirismo exaltó el estudio de la estructura formal de la organización, simplificando el sentido humano y social, ignorando así el estudio de la estructura informal.

## **2.2. LA TEORÍA X Y Y: DOUGLAS MCGREGOR**

Como respuesta a la teoría clásica de la administración y a la dirección burocrática y científica, empezaron a surgir a mediados del siglo XX diferentes pensamientos consolidados posteriormente como la escuela administrativa de las relaciones humanas. Uno de los principales representantes en América de ésta escuela fue Douglas McGregor, quien describió en su teoría dos formas de pensamiento de los directivos a las que denominó ‘Teoría X y Teoría Y’.

McGregor promovió la Teoría Y en oposición a la administración tradicional o teoría X, debido a que los directivos de ésta última, consideraban a las personas

---

<sup>69</sup> Ibid., p. 63.

perezosas y llenas de vicios, que sólo trabajaban ante el yugo o la amenaza, mientras la Teoría Y se basaba en el principio de que la gente le gusta y necesita trabajar.

“La teoría X es el conjunto de suposiciones y creencias sobre el ser humano, el trabajo y la organización subyacente en la teoría clásica de la organización, especialmente en el enfoque universalista”<sup>70</sup>. Los dirigentes de la teoría X asumen que las personas presentan una tendencia natural al ocio y no les gusta trabajar, así mismo, evitan toda responsabilidad, son poco ambiciosos, prefieren ser dirigidos y desean ante todo seguridad y estabilidad.

Por esta manera de percibir a los trabajadores, los jefes tienen la urgente necesidad de dirigirlos, supervisarlos, obligarlos, controlarlos y amenazarlos, para que se esfuercen en pro de lograr los objetivos de la organización. Pero McGregor, citado por López<sup>71</sup>, comenta que: "este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión".

Las premisas de las organizaciones tradicionales llevan a los dirigentes a adoptar un estilo de dirección autocrático, basado en una autoridad formal, donde se señala qué se debe hacer, cómo y cuándo, así como las normas que se deben cumplir para no ser sancionados. La constante presión y el temor a equivocarse, es lo que lleva al trabajador a comportarse así y prefiere no pensar, lo que lo convierte en perezoso.

---

<sup>70</sup> Ibid., p. 65.

<sup>71</sup> LÓPEZ, Carlos. Las Teorías X y Y de Douglas McGregor. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.Htm>> p.1.

Al analizar éste comportamiento, McGregor propone la Teoría Y, que postula, según Bupo *et al*<sup>72</sup>; "... que la motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizativas, se hallan presentes en las personas. La administración no las coloca allí. Es de la responsabilidad de la administración el hacer posible que los individuos reconozcan y desarrollen por si mismos estas características humanas".

Los directivos de la Teoría Y, al contrario de la X, asumen que los trabajadores encuentran una fuente de satisfacción en la realización de sus labores, lo que los hace comprometerse con los objetivos empresariales y esforzarse por lograr los mejores resultados, de esta manera, las empresas promueven las aptitudes de sus trabajadores en pro del beneficio de la empresa, no utilizan la coacción, ni las amenazas, más bien, recompensan a los trabajadores por los logros alcanzados. Consideran que las personas poseen cualidades que desean mostrar, como la imaginación, la creatividad, el liderazgo e ingenio, así mismo, les gusta tener responsabilidades y dar solución a los problemas.

El estilo de dirección que se observa en éste tipo de organizaciones, es más participativo, debido a que proporciona las condiciones para que las personas contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización. Los directores dan seguridad, confianza, información y formación, facilitando de esta manera la participación de los empleados en la planeación y la toma de decisiones.

McGregor considera que la teoría organizacional convencional o teoría X, no reconoce la influencia que ejerce el medio ambiente sobre la organización, es decir, sufre de etnocentrismo al no atender las dimensiones económicas, políticas, sociales, ni mucho menos ambientales, que intervienen en la organización.

---

<sup>72</sup> BUPO, María Eugenia *et al*. La Evolución Del Pensamiento Administrativo: Un Análisis Práctico. [online]. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.Gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm>> p. 39.

La filosofía de dirección y control de la escuela clásica es inadecuada para motivar en el mundo organizacional actual, pues se basa en necesidades que son poco importantes para las personas, además, los trabajadores son concientes que se motiva para que la empresa tenga mejores resultados, no para que la persona obtenga beneficios.

“El liderazgo se concibe dentro del fayolismo en términos de las características del jefe o líder. Para Mc Gregor, por el contrario, esta es una visión incompleta al no considerar que el liderazgo es una relación compleja entre el líder, los subordinados, las características de la organización y el trabajo particular de que se trate y el medio social, económico y político. El tipo de liderazgo más adecuado para cada situación es contingente, depende de esa relación entre los cuatro componentes mencionados”<sup>73</sup>.

Se empieza a ver claramente con McGregor un pensamiento diferente, inclusivo, holístico y complejo, ya que no busca un modelo universal de dirigente para todo tipo de empresa y de entorno.

El liderazgo se construye a partir de las relaciones que se presentan entre las personas, siendo el respeto, el carisma, la responsabilidad, la capacidad de coordinar y cooperar, valores indispensables a tener en cuenta. Un líder sólo lo es, cuando las personas que están a su alrededor lo reconocen como tal y no por imposición.

Mc Gregor considera a la organización como un sistema abierto, orgánico y socio-técnico, de esta manera crítica las teorías clásicas que tienen una visión mecanicista, ya que consideran la organización como un sistema cerrado.

---

<sup>73</sup> DÁVILA L. DE GUEVARA, Op. cit., p. 67.

### **2.3. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL: ELTON MAYO Y MASLOW**

La teoría de las relaciones humanas, conocida también como la escuela humanística de la administración, surgió al igual que las teorías propuestas por McGregor, como un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Esta teoría surgió en los Estados Unidos como consecuencia de los resultados obtenidos por Elton Mayo y sus colaboradores, en los trabajos de Hawthorne.

Consternados por la fuerte tendencia deshumanizadora del trabajo y por los métodos rigurosos, científicos y precisos a los que eran sometidos forzosamente los trabajadores, surgió la necesidad de impulsar una teoría diferente, orientada a motivar al ser humano. Así pues, “el trabajo enriquecido, combinado con un estilo de dirección con mayor participación, democracia y centrada en el empleado, surgió como una alternativa al excesivamente estrecho, autoritario y deshumanizador trabajo generados por la dirección científica y la teoría clásica de la dirección”<sup>74</sup>.

Otro de los más destacados representantes de este movimiento es Maslow. Es con su teoría que se empiezan a vislumbrar algunos elementos catalogados como femeninos, ya que se encuentran relacionados con el cuidado de las necesidades de las personas en la organización, aunque aún se manejaba de una manera utilitarista, pensada en el logro de los objetivos de la empresa y no como un sentimiento sincero de aprecio por la persona. La motivación tenía claros fines relacionados con el aumento de la productividad y la eficiencia de la organización.

La “... teoría de Maslow sugería un repertorio completo de medios por los que los trabajadores podrían motivarse a todos

---

<sup>74</sup> MORGAN, Op. cit., p. 31.

los niveles. Muchas de estas teorías tienen probados atractivos en los círculos de dirección porque ofrecen la posibilidad de motivar al trabajador a través de necesidades de “alto nivel” sin pagar por ello más dinero. Los investigadores y directivos durante los años sesenta y setenta pusieron mucha atención en la conformación del diseño de trabajo como un medio de incrementar la producción y la satisfacción laboral, aumentando la calidad del trabajo, reduciendo el absentismo y de paso obteniendo buena publicidad por hacerlo”<sup>75</sup>.

El gran aporte que da esta teoría es el empezar a vislumbrar mejor las organizaciones, comprendiéndolas como sistemas técnicos y sociales, que integra la motivación al contexto empresarial.

#### **2.4. MAX WEBER Y EL ESTRUCTURALISMO**

A finales de los años cincuenta aparece un movimiento integrado por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano. Esta corriente se llamó estructuralismo y uno de los principales representantes es el economista alemán Max Weber.

La corriente estructuralista busca equilibrar la empresa, cuidando tanto su estructura como el talento humano que trabaja en ella. Así mismo, pretende armonizar la organización formal e informal, los objetivos de la organización y los objetivos personales, al igual que los estímulos materiales y sociales. Su objetivo principal es estudiar los problemas de la empresa y sus causas, prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

Max Weber intentó integrar la economía y la sociología con el fin de poder interpretar las motivaciones de la conducta humana. Si bien fue un paso importante para conocer la complejidad de éste hecho, centró demasiado su

---

<sup>75</sup> MORGAN, Op. cit., p. 32.



atención en el poder y la autoridad, lo que lo llevó a construir un modelo absolutamente rígido y formal. Weber estructura entonces un concepto de autoridad legítima, considerándola como una herramienta para imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras, estipulando que hay quienes pueden ejercerla y quienes no.

Weber define tres tipos fundamentales de autoridad, el primero es la autoridad tradicional, que considera que quienes ostentan la autoridad, están legitimados por la fuerza de la costumbre, porque siempre se ha procedido así. El segundo es la autoridad carismática, que expone que la aceptación de la autoridad proviene de la influencia personal del superior. Este tipo de autoridad es propia del líder, quien es reconocido por sus cualidades personales excepcionales. El último tipo de autoridad que postuló Weber es la legal-racional, que determina que los individuos aceptan la autoridad por que creen racionalmente en la legitimidad de las normas que conceden el ejercicio del poder. Los tres tipos de autoridad se dan con mayor o menor fuerza, dependiendo del tipo de organización, así mismo, pueden existir combinaciones de éstos, dependiendo de la situación que afronte la empresa.

Bass (1985), citado por Pfeffer<sup>76</sup>, afirmó que los líderes carismáticos, en contraste con los otros tipos de autoridad:

“... afectan las emociones y la autoestima o autoconcepto de los seguidores. Shamir y colaboradores definieron el liderazgo carismático como un proceso de interacción y comunicación entre un líder y otros que da como resultado la interiorización de las metas y los valores del líder, un compromiso fuerte, moral o personal (en contraste con uno calculador), con tales valores y objetivos y una tendencia por parte de los seguidores a sumergir sus propios intereses en identidad en aras del bien de la colectividad. House (1977) ha observado que una conducta carismática consiste en articular metas ideológicas que, según él, tienen un efecto más potente en la

---

<sup>76</sup> PFEFFER, Op. cit., p. 177.

motivación y seguridad en sí mismos de los seguidores, que los objetivos más utilitaristas o pragmáticos”.

La conducta, los valores y las características personales son aspectos fundamentales que diferencian a los líderes carismáticos de los que no lo son. Pero es indudable que se requiere un estilo determinado, dependiendo de las circunstancias que se le presenten a la organización, ya que no es pertinente que el liderazgo carismático funcione de la misma manera en todas las situaciones.

Presumiblemente puede ser más probable que el liderazgo carismático surja en situaciones de mucha ambigüedad e incertidumbre, cuando se realizan cambios rápidos en el ambiente, reorganizaciones, fusiones o crecimientos acelerados.

En épocas de crisis, por más exigencias que existan, siempre habrá por encima de todo respeto por el líder y se podrán llevar buenas relaciones si un líder carismático escucha y motiva a que se realicen los cambios. Pero parece que esto no lo aplican en todas las empresas, o si lo hacen, es para que el líder motive, reorganice y se marche, ya que algunos accionistas están prefiriendo dirigentes impositivos, que piensan exclusivamente en las ganancias y en la empresa.

Aunque el carisma emerge de ciertos tipos de personalidades, estudios realizados por House, Spangler y Woycke, citados por Pfeffer<sup>77</sup>, demuestran que es posible generar ciertas conductas de liderazgo, cuando las personas que no tienen habilidades innatas, son capacitadas. El hombre es un animal de costumbres, se puede adaptar y aprender a ser líder. La importancia de la formación y del lenguaje, tanto el corporal como el hablado y escrito, son fundamentales para el liderazgo y ayuda a cimentar valores.

---

<sup>77</sup> Ibid., p. 178.

Pero no sólo es buscar convertirse en líder o seguir al líder porque ostenta el poder. La tarea de un directivo con liderazgo no sólo es persuadir a través del lenguaje a las personas para que inviertan su mejor esfuerzo en la empresa, sino movilizar la acción colectiva de hombres y mujeres, usando el lenguaje de manera creativa, para integrar e impregnar valores que equilibren a la empresa, a las personas que trabajan en ella y a la sociedad.

Todo esto constata lo ambivalente que es el trabajo del líder. Por un lado conoce lo importante y necesario que es ejercer un control social en las organizaciones, pero por el otro, reconoce la necesidad de las personas en querer tomar sus propias decisiones con respecto a la organización. Pero como se había comentado anteriormente, las personas, tanto directivos como no directivos están sujetas a presiones de todo tipo y se generan constantemente perspectivas de control.

## **2.5. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS VIVOS Y LA DEPENDENCIA DE RECURSOS**

Ludwing Von Bertalanfy, biólogo austriaco que planteó la Teoría General de Sistemas, fue el precursor de un pensamiento diferente, integrador y dinámico para las organizaciones. Su teoría se basó en el principio de que las organizaciones, como organismos que son, están abiertos al entorno, deben ser sensibles a lo que ocurra en él y deben conseguir una relación apropiada con éste si quieren sobrevivir. Para Morgan: “las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionarse cuidadosamente para satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno”<sup>78</sup>. La ética de la colaboración recibe una mayor atención en éste pensamiento, pero poco se ha visto en el actual mundo empresarial.

---

<sup>78</sup> MORGAN, Op. cit., p. 38.

Debido al constante cambio y flujo continuo de información, materiales y personas, entre otros aspectos, las organizaciones vistas como organismos vivos, se deberían mantener lejos del equilibrio estático para poder sobrevivir; pero la inercia de las organizaciones, vista no como la falta de cambio, sino como la incapacidad de las organizaciones de cambiar a la misma velocidad que el ambiente, las convierte en entes frágiles y vulnerables ante cualquier acontecimiento del ambiente. Se requiere un estado de dirección y organización flexibles cuando son tan comunes los cambios en el entorno y cuando esos cambios y las condiciones del mercado traen nuevos problemas.

Viene entonces la Teoría de la Dependencia de Recursos a proponer un modelo que contribuya a la adaptación de la organización a su entorno. Los precursores de este pensamiento fueron Pfeffer y sus colegas, quienes examinaron en su investigación las características del contexto organizacional, definiendo la dependencia de recursos como un modelo de políticas, prácticas y relaciones de poder que se establecen dentro y entre las organizaciones.

“La Teoría de la Dependencia de Recursos hace hincapié en las relaciones de dependencia de una organización con respecto de su entorno (formado por otras organizaciones) en términos de recursos financieros, materias primas, venta de productos/servicios, etc.”<sup>79</sup>. La organización vista como integrante del entorno está inmersa en las múltiples relaciones con este, lo que puede potenciar y limitar la dinámica, la estructura y la política organizativa. Pero algunos autores que han escrito sobre esta teoría consideran entorno sólo a las relaciones que se tejen al nivel de las organizaciones humanas y no tienen en cuenta las interacciones de estas con el sistema vivo.

---

<sup>79</sup> RODRÍGUEZ, Josep A. La Política del Conflicto Organizativo [online]. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.iesalut.es/pensaments/politica\\_conflicto/1\\_organizacion.htm](http://www.iesalut.es/pensaments/politica_conflicto/1_organizacion.htm)>. p. 1.

Esta teoría se basa también en la adaptación a los cambios exógenos en el ambiente, así la transformación organizacional es vista como estrategia intencional diseñada para encarar y sobrevivir a la economía y a la tecnología cambiante. La habilidad de ejercer control sobre cualquiera de estos valiosos recursos provee al dirigente y a la empresa de una importante fuente de poder, entendiendo que los recursos son escasos, las decisiones son críticas, la incertidumbre alta y el desempeño difícil de medir.

El punto de interés de esta teoría es la supervivencia organizacional; busca conseguir, mantener los recursos y manejarlos efectivamente pues las organizaciones tenderán a ser influenciadas por quienes controlan los recursos que ellos requieren. Este modelo exalta valores competitivos y no tiene en cuenta la cooperación inmersa en el ambiente.

La perspectiva de la dependencia de recursos expone que todo no pasa de manera intencional, ni como resultado de procesos de decisión concientes ni racionales, ni tampoco basados en los objetivos estratégicos de la organización. De hecho, muchas de las prácticas pueden ser el resultado de procesos de construcción sociales, donde entidades externas influyen la creación e implementación de prácticas que dan un sentido ficticio de legitimación. Es decir, que muchas decisiones que se toman en la organización surgen como una respuesta a las presiones ambientales.

Esta supuesta selección natural o visión ecológica de la organización se basa en la teoría de la evolución de Darwin, considerando que:

“las organizaciones como los organismos de la naturaleza, dependen para sobrevivir de su habilidad para adquirir un adecuado conjunto de recursos necesarios para sustentar su existencia; en este esfuerzo mantienen una competición con otras organizaciones, y como generalmente los recursos son escasos sólo el más hábil sobrevive. La naturaleza y la

distribución de organizaciones en un momento dado dependen de los recursos disponibles y de la competición entre las diversas especies organizacionales. El entorno es por tanto el factor crítico que determina qué organizaciones tienen “éxito” y cuáles fracasan, “seleccionando” los competidores más robustos y eliminando a los más débiles”<sup>80</sup>.

El hecho de considerar que el entorno selecciona es muy relativo, debido a que si una empresa no está preparada para determinado entorno, se puede preparar y reorganizar internamente su funcionamiento. La flexibilidad, la agilidad y la creatividad que le imprima a este proceso de cambio la llevarán a adaptarse al entorno reinante en determinado momento.

## **2.6. LA TEORÍA CRÍTICA: UNA PERSPECTIVA DIFERENTE DE LA ADMINISTRACIÓN**

Son las teorías críticas de la administración las que más han aportado avances hacia una dirección que contemple la ética y los valores femeninos. Estas teorías se oponen a la idea de hegemonía y dominación, sobre todo con los temas relacionados a las clases sociales, la raza y el género. Su objetivo es ayudar a los marginados y a quienes no tienen poder, cuestionando los puntos de vista convencionales.

La gran mayoría de la teoría crítica de la administración se deriva de raíces marxistas que sostienen que muchos de los mecanismos considerados como eficaces para lograr el control de los trabajadores, obtienen sus resultados a un costo enorme para las personas que trabajan en las organizaciones.

Así como el ecofeminismo, el ecologismo, el feminismo y el pacifismo, la crítica marxista de la teoría de la administración se desarrolló con mayor vigor en la década de los 70's, época caracterizada por el desarrollo intensificado de una conciencia política y por el cuestionamiento a las instituciones de autoridad.

---

<sup>80</sup> MORGAN, Op. cit., p. 54.

Una de las teorías más representativas del enfoque crítico, es la teoría organizacional feminista, cuyo objetivo es crear las condiciones necesarias para un rediseño fundamental de las teorías organizacionales que contribuyen a la persistencia de la ventaja para los hombres en las organizaciones.

Los teóricos críticos argumentan que el hecho de no mencionar ni hacer alusión directa a temas relacionados con cuestiones de género en los textos y obras de la organización, contribuyen a la dominación de los hombres sobre las mujeres.

Acker, citado por Pfeffer<sup>81</sup>, observó que “las organizaciones a menudo se definen por medio de metáforas de masculinidad de cierto tipo. Hoy en día, las organizaciones tienen menos personal, son cuidadosas de sus recursos, dinámicas, orientadas a las metas, eficientes y competitivas, pero rara vez muestran empatía, apoyo, afecto e interés”. El cuidado se ha manifestado y entendido más como valor económico que como valor moral, esto se debe a que el ser humano está sumido en una cultura patriarcal y masculina, que no le deja espacio a valores femeninos.

Aún se promueve y aprueba que los dirigentes y el manejo que le dan a la organización esté basado en valores analíticos, racionales, estratégicos, fuertes y agresivos, así como los hombres. Esto genera significativas consecuencias en el comportamiento de las mujeres que intentan prosperar en el mundo empresarial, ya que al querer demostrar que son iguales a los hombres y que ostentan sus mismos valores, suelen alejarse y hasta romper por completo con todo lo relacionado a su naturaleza femenina, convirtiéndose luego en blanco de innumerables críticas por parte de la sociedad, por el hecho de desempeñar roles masculinos.

---

<sup>81</sup> PFEFFER, Op. cit., p. 179.

Pensadores como Garret Morgan aseguran que: "... los vínculos existentes entre el estereotipo masculino y los valores que dominan muchas ideas sobre la naturaleza de la organización están en quiebra"<sup>82</sup>. Aunque ha sido lenta la transición del modelo masculino hacia un modelo más femenino de sociedad, este proceso servirá para equilibrar el tradicional mundo organizacional.

---

<sup>82</sup> MORGAN, Op. cit., p. 166.



### 3. DIMENSIÓN ÉTICA DEL ECOFEMINISMO Y DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL



### **CAPÍTULO III. DIMENSIÓN ÉTICA DEL ECOFEMINISMO Y DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

La dimensión ética adquiere cada vez mayor importancia en las discusiones acerca del paradigma ecológico, en el ámbito empresarial y en las relaciones entre los seres humanos con la naturaleza.

Cada pensamiento ético desarrollado desde diferentes perspectivas ha tratado de abordar problemas de mucha importancia para la humanidad y en la actualidad han surgido nuevos cuestionamientos a propuestas éticas que han sido consideradas antropocentristas y racionales, que contemplan un solo punto de vista, donde los valores masculinos son más apreciados, respetados y jerarquizados.

Según Irene Comins: “es necesario repensar un nuevo ethos ecológico, empresarial y social, ya que se vive con una ética pensada y escrita para seres humanos, que no contempla todos los valores y las formas de habitar inmersas en la naturaleza”<sup>83</sup>. Es vital cultivar una nueva actitud en las personas y en los grupos, para acercarse a la naturaleza de una manera diferente, sin explotarla ni dominarla, sino más bien respetándola para aprender de su natural sabiduría.

Pero ¿se requerirá una ética totalmente diferente a las actuales y una nueva definición de valores o se necesitará más bien ser conscientes, enseñar y poner en práctica los pensamientos desarrollados por diferentes pensadores desde hace años? y ¿Será que una nueva ética más ecológica, que contemple tanto valores

---

<sup>83</sup> COMINS MINGOL, Irene. Por una ética del consumo: una ojeada al otro lado de la publicidad [online]. Castellón, [consultada en may., 2005]. Disponible en World Wide Web: <[http://64.233.161.104/search?q=cache:F-hFyNHVPSsJ:apolo.uji.es/asignaturas/documentos/ecolog\\_a.ppt+irene+comins+ecofeminismo&hl=es](http://64.233.161.104/search?q=cache:F-hFyNHVPSsJ:apolo.uji.es/asignaturas/documentos/ecolog_a.ppt+irene+comins+ecofeminismo&hl=es)> p.1.

masculinos como femeninos, tendrá constancia y se convertirá en un nuevo estilo de vida tanto para la empresa, la sociedad y cada persona?

En este capítulo se expondrán algunos planteamientos desde la dimensión ética, que contribuirán a comprender y a construir una perspectiva ecofemenina de la dirección empresarial que contemple la complejidad de las relaciones que existen en la empresa y en la sociedad, y las interrelaciones de éstas con la naturaleza y los seres que habitan con la humanidad este planeta.

### **3.1. DIFERENTES PERSPECTIVAS ÉTICAS DEL ÁMBITO ECOLÓGICO**

Existen tres enfoques de pensamiento diferentes que se encuentran filosofando acerca de la necesidad de crear o no, una nueva ética que integre la ecología en las esferas de la ética humana. Una de ellas es la ortodoxa, representada, según Comins, por Adela Cortina. Esta perspectiva expone que no es necesario crear una nueva ética para abordar los problemas ecológicos, ya que sólo basta con poner en práctica las éticas tradicionales. Comenta también que los seres humanos deben ser conscientes de que son parte de la causa de los desastres naturales, muchas veces por la ignorancia y otras veces por la avaricia, la ambición de poder y los deseos de riqueza que ciegan el accionar humano. Por ese planteamiento, piensa que no es necesaria una nueva ética que les diga a las personas cómo comportarse y habitar, ya que la ética actual lo dice.

Esta *ética ortodoxa* ha sido criticada porque mantiene una jerarquía de superioridad del ser humano sobre la naturaleza, vista ésta como un sujeto pasivo y vulnerable.

La segunda de las perspectivas es llamada la *ética de los derechos*, conocida también como la ética de la justicia o de principios. Esta perspectiva propone

incorporar a la ética tradicional, los valores inmersos en el medio ambiente y los deberes de la humanidad hacia él.

Se trata en este pensamiento, como dice Comins, de atribuir derechos morales y legales a los organismos vivos. Pero esto seguiría siendo antropocentrista, sería imponer, o peor aún, domesticar la naturaleza más agresivamente de lo que se ha realizado, ya que el hecho de atribuirles derechos morales y legales sería pensar por ella, sin haberla escuchado, sin saber qué es lo bueno o malo para ella. Aunque es utópico ya para el ser humano poder entablar una comunicación con la naturaleza, porque se han opacado los sentidos que permitían esa comunicación, sí se puede intuir e interpretar los deseos y las necesidades que expresa, para así poder respetarla y defenderla de la misma humanidad.

La *ética del cuidado* viene a ser la tercera perspectiva, siendo ésta la más cercana a los planteamientos ecofeministas. Este pensamiento señala que la conciencia de la naturaleza exige el desarrollo de una ética radicalmente nueva, no centrada en los seres humanos, sino en la naturaleza. Se trata de construir una ética ecocentrista, que esté más acorde con el respeto por todas las formas de habitar de las especies vivientes, con el equilibrio, la armonía, la integridad y la belleza de la naturaleza.

Esta última perspectiva, se caracteriza por tener un pensamiento complejo, holístico, biocentrista y antiantropocentrista, y por tener, como comenta Comins: una “educación orientada a la vida’ de forma que las personas no se sientan obligadas a respetar la naturaleza por deber, sino inclinadas a respetarla por su valor mismo, por la alegría y el gozo que produce salvaguardar aquello a lo que se tiene aprecio profundo”<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> COMINS, Op. cit., p.3.

En los temas que siguen a continuación se ampliarán los postulados de las diferentes perspectivas éticas ecológicas, vistas algunas de ellas desde las perspectivas de género, del respeto al otro y a la diversidad.

### **3.2. LA ÉTICA DEL CUIDADO: EL RESPETO AL OTRO Y A LA DIVERSIDAD, UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO**

*La imagen del otro/a como enemigo/a se basa en una concepción negativa y amenazadora de la diversidad.*

Irene Comins Mingol

En variados ámbitos de la vida humana –como el social, el personal, el familiar, el cultural y el empresarial, entre otros-, se han generado grandes cambios y transformaciones para habitar un mundo globalizado. Las comunicaciones se han vuelto más rápidas y ágiles, se han implementado varias tecnologías para reducir las distancias y aparentemente la sociedad es partícipe de una comunidad global, donde todo y todos están más cerca y conectados. Pero a la par de estos desarrollos, se han marcado y acentuado los problemas de orden cultural y el tema de la diversidad aparece como un tema fundamental a tratar.

Si bien ha sido importante intercambiar ideas globalmente y se ha permitido el entendimiento gracias a parámetros generales de convivencia que se han creado –derechos humanos, regulaciones de organismos internacionales, entre otros-, se está formando lentamente un pensamiento único, globalizado y universalizado, en busca de generalizar un solo modelo de ser humano y sociedad que atenta callada pero contundentemente contra la diversidad. La raíz de este condicionamiento

puede ser psicológica, como propone Reardon, citado por Comins<sup>85</sup>, y es el miedo a la diversidad.

Así como existe la necesidad de unificar e imponer el pensamiento para reducir el miedo a la diversidad, también sucede lo mismo en cuestiones de género, haciendo primero divisiones, generalizaciones, estigmatizaciones y jerarquizaciones entre los hombres y las mujeres, para imponer después una visión masculina y patriarcal en muchos ámbitos de la vida. Pero “la experiencia de las mujeres en la historia es un legado imprescindible que ha alimentado valores tenidos por femeninos pero que en realidad pertenecen a hombres y mujeres”<sup>86</sup>.

Según Comins: “desde la primera infancia se transmiten los roles de género y se constituyen las identidades de los niños y niñas con base en ellos”<sup>87</sup>. Para Chodorow, citado por Comins, el hecho de que sean las mujeres mayoritariamente quienes ejercen el papel de cuidadoras de la infancia reproduce el sexismo.

Las mujeres desde hace unas décadas y en varios lugares del mundo –en unos más que en otros-, han experimentado un cambio de rol, mientras el hombre en la actualidad, está empezando a modificar el suyo, cegado presumiblemente por la seguridad que le daba el pertenecer al género dominante por excelencia en la cultura patriarcal. Este cambio de rol que está experimentando el hombre ha llevado a que se encuentre ante una aparente crisis de masculinidad, por el miedo a perder el poder. Braidotti, citada por García<sup>88</sup>, comenta al respecto lo siguiente:

*“Speaking as a feminist I think it must be very uncomfortable to be male, white, middle-class and a philosopher at a time in*

---

<sup>85</sup> COMINS MINGOL, Irene. Del miedo a la diversidad a la ética del cuidado: una perspectiva de género. Universitat Jaime I Castellón España. En : Revista Convergencia. No. 33. (Sep. – dic. 2003); p. 98

<sup>86</sup> Ibid., p. 99

<sup>87</sup> Ibid., p. 100

<sup>88</sup> GARCÍA AMADO, Juan Antonio. Escritos sobre filosofía del derecho: ¿Tienen sexo las normas? Temas y problemas de la teoría feminista del derecho. 1 reimp. Bogotá: Rosaristas, 1999. p. 303

*history when many oppressed groups are beginning to question the very foundations of Western subjectivity. It must be very painful to be cast back in the role of the oppressor and to be asked to account for it”*

Estos condicionamientos de roles se encuentran también en el ámbito cultural y empresarial, convirtiéndose en un miedo a perder la identidad o el poder, ya no entre los sexos sino entre culturas. Como decía Einstein: “el nacionalismo es una enfermedad infantil. Es el sarampión de la humanidad”<sup>89</sup>, todos pertenecemos a la misma casa, el planeta Tierra.

Uno de los mayores obstáculos para integrar valores femeninos con los masculinos en la dirección de las empresas sería presumiblemente uno psicológico, se trataría del ‘miedo’ a perder poder, autoridad, respeto y credibilidad, por el hecho de emplear la intuición, la sensibilidad, la cooperación y la integración para tomar decisiones. Hay que tener muy en cuenta que se trata de integrar valores femeninos con los masculinos, no demeritar, ni reemplazar unos por otros.

En el ámbito nacional e internacional, por ejemplo, se está presentando un círculo vicioso de crecimiento económico, destrucción de la naturaleza, guerra, competencia, hambre. El miedo de muchos seres humanos a quedar relegados de la sociedad y el de los países en vías de desarrollo a no tener buenas relaciones con países poderosos, hace que se siga actuando bajo los mismos lineamientos que se imponen en la sociedad.

Irene Comins propone dos alternativas al miedo a la diversidad. La primera de ellas es la “... generalización del cuidado como valor humano y no meramente del

---

<sup>89</sup> EINSTEIN, Albert. Algunos pensamientos y frases dichas por Einstein [online]. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://einstein.atomo.info/index.php#Algunos>> p. 3.

género” y la segunda es “la ruptura con la alineación sexista y la creación de unos roles de género más flexibles”<sup>90</sup>.

Comins comenta que: “el cuidado y el interés tienden a estar orientados hacia las personas y las relaciones, más que hacia las estructuras y las reglas. Cuando las estructuras o las reglas son vistas como dañinas para las personas, una perspectiva femenina se saltaría las reglas o se saldría de las estructuras”<sup>91</sup>. El nuevo paradigma ecológico y femenino pretende pues, el cambio de jerarquías a redes, donde tener poder no es imponer reglas, sino influenciar a otros seres.

Comins argumenta también que: “el patriarcado ha tendido a impedir el desarrollo de los valores de amor, cuidado y generosidad y ternura en el hombre. Los hombres son socializados para la autoridad y la responsabilidad más que para el cuidado y el amor; las mujeres son socializadas para la sumisión y la dependencia más que para la asertividad y la autonomía”<sup>92</sup>.

Para romper los dualismos y las escisiones culturales entre los hombres y las mujeres, se deberá repensar los roles tradicionales, permitiéndose los hombres expresiones de afectividad, ternura y alegría al realizar actividades de cuidado de las cuales habían sido excluido tradicionalmente. “Por cada mujer fuerte cansada de aparentar debilidad, hay un hombre débil, cansado de parecer fuerte. Por cada mujer catalogada como poco femenina cuando compite hay un hombre obligado a competir para que no se dude de su masculinidad”<sup>93</sup>.

Hay que dejar de dividir y estigmatizar; cada hombre y cada mujer integran valores masculinos y femeninos. Una forma para superar esta linealidad sexista es educar en el valor del cuidado tanto a las mujeres como a los hombres. Existe una

---

<sup>90</sup> COMINS, Op. cit., p.102.

<sup>91</sup> Ibid., p. 102.

<sup>92</sup> Ibid., p. 102.

<sup>93</sup> Ibid., p. 103.



propuesta llamada la coeducación, que “... hace referencia a la importancia de educar para la igualdad de oportunidades tanto a hombres como a mujeres, y a la importancia de la no reproducción de los roles de género sexista que tanto daño han hecho y siguen haciendo al bienestar individual y social”<sup>94</sup>.

### **3.3. ÉTICA DEL CUIDADO Y ÉTICA DE LA JUSTICIA**

La ética del cuidado es una de las teorías morales que más ha aportado al movimiento feminista y ecofeminista en los últimos años. La investigadora Carol Gilligan en su obra *In a Different voice* (1982), expone el resultado de su investigación sobre el desarrollo moral de los sujetos, siguiendo la senda de los trabajos realizados por Piaget y Kohlberg. Gilligan estudia el comportamiento de hombres y mujeres sometidos a dilemas morales reales que requieren solución. Este trabajo fue realizado con el fin de complementar las investigaciones de Kohlberg, quien no estudió el comportamiento moral de las mujeres (pero hizo una generalización de sus resultados) y además no empleó casos reales.

En los resultados de la investigación, Gilligan constata que hombres y mujeres tienden a proponer enfoques distintos en sus soluciones.

“En casos de urgencia extrema en que está en juego la vida o el bienestar de personas, los varones tenderían al enfrentamiento, a la disputa y a la discusión violenta como vía para salvar el bien que pretenden. En cambio, las hembras propenden a la negociación, a la persuasión, a la invocación de razones sentimentales y emotivas que permitan lograr en los sujetos implicados las actitudes que la solución del problema requiere. La ética ‘natural’ de las mujeres es la ética del cuidado (‘care’), orientada al diálogo y la compasión. La ética ‘natural’ masculina es la ética de los derechos, orientada a la disputa y la defensa de la posiciones de cada cual”<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> COMINS, Op. cit., p. 104.

<sup>95</sup> GARCÍA, Op. cit., p.282.

Es decir, a defender sus propias razones. Aunque éste fue un estudio de la moralidad de hombres y mujeres, se puede pensar que esta moralidad no es sólo cuestión de diferencias de sexo sino de valores (masculinos y femeninos) y la forma de vida de la sociedad en que se desenvuelven los sujetos.

Como se había comentado anteriormente, la ética de los derechos –de naturaleza masculina-, es conocida también como la ética de la justicia. Una de las figuras representativas de esta ética es John Rawls, profesor de filosofía en Harvard, quien concibe la justicia como imparcialidad y como resultado de un proceso constructivista. “La concepción de la justicia en Rawls está basada en la razón y en la efectividad de los valores de la libertad, de la igualdad, de la tolerancia y de la responsabilidad solidaria”<sup>96</sup>. También sustenta su teoría en una imagen específica de la persona y de una sociedad bien ordenada.

La ética de la justicia, al igual que un conjunto de teorías éticas desde la kantiana, centra su atención en el establecimiento de normas y principios universales. La pretensión de universalidad es uno de los rasgos diferenciadores de la ética de la justicia frente a la ética del cuidado, que respeta la diversidad, tiene en cuenta el contexto y la particularidad. “La moral de los derechos se basa en la igualdad y se centra en la comprensión de la imparcialidad, mientras que la ética de la responsabilidad se basa en el concepto de igualdad y el reconocimiento de las diferencias”<sup>97</sup>. “Desde la ética del cuidado no se propone priorizar las diferencias por encima de la igualdad, sino partiendo de la igualdad, complementar la ética de la justicia con la contextualidad y la diversidad”<sup>98</sup>.

Carol Gilligan, en su libro *La moral y la teoría, Psicología del desarrollo femenino*, dice: “mientras que una ética de la justicia procede de la premisa de igualdad –que

---

<sup>96</sup> GRAJALES GÓMEZ, Trinidad. Presupuestos mínimos éticos para la convivencia. Manizales: Universidad de Caldas, Programa en Filosofía y Letras. Manizales, 2001. p. 57.

<sup>97</sup> GILLIGAN, Carol. La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino. 1 reimp. México: Fondo de Cultura Económica, 1994. p. 266.

<sup>98</sup> COMINS, Op. cit., p. 108.

todos deben ser tratados igualmente, una ética del cuidado se apoya en la premisa de la no violencia: que no se debe dañar a nadie”<sup>99</sup>.

Así mismo, en la ética de la justicia se considera de vital importancia la imparcialidad para ser ‘justos’ a la hora de emitir conceptos y decisiones, en cambio, en la ética del cuidado se pone especial atención en indagar sobre el contexto y las motivaciones específicas del sujeto.

La posición en la que se debe encontrar una persona para ser justa a la hora de llegar a un acuerdo, se denomina, según Rawls ‘El velo de la ignorancia’, donde se...

“deben eliminar las ventajas que para la negociación surgen inevitablemente dentro del marco de las instituciones de cualquier sociedad, debido a sus tendencias acumulativas, sociales, históricas y naturales. Estas ventajas contingentes e influencias accidentales que derivan del pasado, no debieran afectar ningún acuerdo, basado en los principios reguladores de las instituciones de la estructura básica misma, partiendo del presente, hacia el futuro”<sup>100</sup>.

De manera ideal y en teoría, ser imparcial simboliza la facultad de ver todo por encima de las perspectivas e intereses particulares. Según Young, citado por Comins: “para la filosofía contemporánea poner en cuestión el ideal de imparcialidad lleva a cuestionar la posibilidad misma de la teoría moral, sin embargo, según la teoría moral feminista la imparcialidad puede ser opresiva”<sup>101</sup>.

Cuando se es imparcial, no se reconoce la visión y la perspectiva de otros sujetos que debería ser tenida en cuenta, para así entrar en un diálogo que permita el desarrollo de una verdad construida entre todos. La imparcialidad conduce al autoritarismo y a tomar decisiones basado en cualquier perspectiva posible, donde

---

<sup>99</sup> GILLIGAN, Op. cit., p. 281.

<sup>100</sup> RAWLS, John. Liberalismo Político. 1 ed. Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 1996. p. 46

<sup>101</sup> COMINS, Op. cit., p. 109.

no se necesitaría consultar a nadie. Esto es lo que muchas veces ciega a los dirigentes, quienes se creen justos por ser imparciales al tomar sus decisiones, ceñido a reglas propuestas por la alta gerencia, ignorando las percepciones de muchos empleados, clientes, proveedores, sociedad y naturaleza.

“Desde la ética de la justicia se aplican los mismos principios independientemente de la circunstancia, en cambio en la ética del cuidado se considera importante tener en cuenta la situación y conocer cuantos más datos posibles mejor”<sup>102</sup>. Para Benhabib y para Gilligan, cuanto más información y conocimiento se tenga acerca de las situaciones que viven las personas, su historia, las percepciones particulares y su futuro, más racionales y mejores serán las decisiones. Se tendrá una correcta respuesta moral cuando se tenga en cuenta la diversidad como factor determinante en la toma de decisiones.

Noguera expone y ratifica la importancia que se le debe dar a la diversidad y al otro, cuando argumenta:

“Las figuras de la alteridad son infinitas. Sin embargo, éstas aparecen en la modernidad, como figuras opacas, débiles, excluidas, discriminadas, negadas, dominadas, silenciadas, atacadas o perseguidas, en nombre de principios, normas, leyes y formas de organización del orden universal. La gran paradoja radica en que en nombre del valor universal de la verdad, se niega a la alteridad el derecho a tener su verdad. En nombre del valor universal de la vida, se quita la vida a la alteridad, por no estar de acuerdo, o por pensar diferente. En nombre del valor universal de la justicia, se cometen injusticias más atroces contra quienes constituyen una alteridad. En nombre del valor universal de la lógica, se cometen actos de profunda irracionalidad con aquellos que no son lógicos, es decir, que no son racionales, como es el caso de otras formas de vida no humanas”<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> COMINS, Op. cit., p. 109.

<sup>103</sup> NOGUERA DE ECHEVERRI, Ana Patricia. La pedagogía ambiental en la construcción de una ética para la vida urbana. En : Revista Gestión y Ambiente. Manizales, Vol. 4, No. 1. (Jul. 2001); p. 39.

Si las personas se ciñen a reglas y parámetros lineales establecidos en diversas circunstancias, se podrían tomar decisiones injustas. Cuando la sociedad y las personas se aferran a los principios, las reglas y el orden, sin tener en cuenta el contexto, no se está considerando la complejidad y la diversidad que están presentes en la vida social y empresarial, así como en la naturaleza. La ética del cuidado, al igual que el ecofeminismo, conoce la necesidad del pensamiento complejo, para poder abarcar el sinnúmero de variables y de relaciones que se deben tejer alrededor de una decisión.

Por otro lado, aunque todos los actores y participantes estén parcializados con sus intereses, es menester de todos escucharse y llegar a acuerdos. La complejidad de poder integrar todas las necesidades, deseos y expectativas, se verá recompensada con la satisfacción de cada actor por la decisión tomada, pues se reducirían los conflictos y las guerras.

Para la ética del cuidado es muy importante no ‘generalizar’ al sujeto ni las situaciones que vive, más bien, trata al otro como un ‘otro concreto’, reconociendo sus particularidades. No se pueden generalizar y universalizar por ejemplo las decisiones sobre cuánto cuidado proporcionar, cuándo y a quién.

“La perspectiva del otro generalizado, y de ponerse imaginativamente en el lugar del otro ha caracterizado la filosofía moral representada tanto por Kant, como por Rawls o Kohlberg. En la ética comunicativa se ha superado el solipsismo del individuo que se imagina él solo la situación del otro, para sustituirla por el diálogo con los afectados. Ya no se trata de ponerse en el lugar del otro mediante un pensamiento hipotético-imaginativo, sino establecer una situación de diálogo real con el otro”<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> COMINS, Op. cit., p. 113.

Así se comprenderá la percepción del otro viviendo determinada situación, la cual podría ser entendida diferente o mal entendida, si otra persona diferente de él la estudia y analiza desde afuera, desde otra percepción, desde la periferia.

Por eso es importante el diálogo, ya que ambas posiciones se exponen, para llegar a un posible acuerdo, respetando las particularidades. “Yo no puedo imaginar las necesidades de los otros, puedo imaginar mis necesidades en la situación del otro pero yo no estoy en la piel ni en el contexto del otro”<sup>105</sup>.

El ámbito empresarial en algunas ocasiones refleja el poco cuidado que tienen los dirigentes al tomar las decisiones, por no contemplar los puntos de vista de otros seres y respetar su forma de habitar el planeta. Más bien prefieren personas que piensen como él para no tener inconvenientes. Aunque tener empatía es importante, también lo es defender puntos de vista que sean pertinentes así no estén alineados con la percepción del líder. De lo contrario, existiría una ‘libertad’ coartada, se tendría que actuar de acuerdo con los deseos, percepciones, necesidades y pensamientos del dirigente, así mismo, el hecho de que se deleguen responsabilidades tendría que estar alineado con la delegación de la forma de razonar del dirigente, de sus valores, para que todos en la empresa tengan el mismo ‘sentido común’.

#### **3.4. LA ÉTICA DEL CUIDADO Y EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD**

Para Carol Gilligan, la moral es cuestión de atención y cuidado; consiste en dedicar tiempo y energía para considerarlo todo. De ahí que se identifique a la ética del cuidado con el pensamiento holístico. El término holístico proviene de la palabra inglesa *whole* que significa *todo*. Pero esta ética es a la vez compleja al considerar lo particular y lo grupal, lo simple y lo múltiple, es intuitiva e integrativa, se apoya en valores de conservación, cooperación y asociación, percibiendo la

---

<sup>105</sup> Ibid., p. 114.

realidad desde una visión ecológica. Así mismo está abierta a la diversidad, lo que amplía de manera importante la capacidad moral.

Una perspectiva ecofemenina así como la diversidad que plantea la ética del cuidado evidencian todo un cambio de paradigma y una nueva interpretación y construcción de conceptos, de valores, así como de modos de pensar y de actuar. Esta visión no persigue excluir los valores y las formas de pensar que han reinado en las sociedades patriarcales, más bien pretende ser integrativa, al considerar otros valores llamados femeninos, para que así entren en diálogo con los masculinos, procurando alcanzar un equilibrio dinámico en la sociedad, en las empresas y en la naturaleza. Esta visión integradora trata de trascender los opuestos tradicionales, lo que la hace compleja.

La enorme complejidad que ha estado adquiriendo la sociedad industrial actual, gracias a los desarrollos tecnológicos, a la disponibilidad de gran cantidad de información y de nuevos conocimientos, ha hecho que las sociedades y las organizaciones se vean poderosas y exitosas vistas desde la periferia, pero la realidad al interior es otra. Las personas, los directivos, empresarios y trabajadores están expuestos a altas cargas de estrés y a extensas jornadas laborales, que les han alejado de las relaciones personales y familiares. Esto los ha llevado a no sentirse felices, a pesar de la aparente prosperidad que genera el crecimiento económico.

El ser humano se siente perdido y perplejo ante tanta cantidad de desarrollos y de relaciones que se tejen a nivel mundial. Se podría pensar que la sobredosis informativa y de tecnología produce en el ser humano el efecto inverso al deseado, un bloqueo mental y falta de interés.

Noguera, en su libro *El Reencantamiento del Mundo* comprendió la situación que vive el ser humano moderno, cuando expresó:

“con el aumento y la diversidad de nuestras relaciones generamos imaginarios (Echeverri, 2003) –lenguaje, arte, ciencia, mitología y religión, cultura en fin- que a su vez funcionan como una red de pensamientos e intuiciones, que conforman un inmenso mundo interior individual y social de imágenes de nosotros mismos y del mundo. A medida que ese mundo interior se torna más y más complejo y la plataforma tecnológica nos presenta más recursos para adaptarnos al mundo, más nos alejamos de la naturaleza de la que formamos parte, vivimos mediatizados por la cultura que nosotros mismos hemos creado y perdemos el sentido de nosotros, de la vida y del universo, hasta llegar a encontrarnos en situación de esquizofrenia individual y social. Separamos alma de cuerpo, espíritu de naturaleza. Fragmentamos la totalidad”<sup>106</sup>.

El ser humano se ha desviado del camino hacia la felicidad y no conoce o ha olvidado los criterios sobre cómo ser feliz. El desafío que se le presenta a la filosofía, al ecofeminismo, a la ecología, a la psicología y a diversas ciencias y saberes es inmensamente grande, ya que deben abrir a la especie humana a una conciencia cósmica y ecológica, a una comunión y relación de amor con el universo y la naturaleza. Estos saberes se presentan entonces como holísticos, ecológicos, espirituales y complejos.

“Así se supera el dato más grave que se esconde detrás de la falta de cuidado: la pérdida de conexión con el Todo; el vacío de la conciencia que ya no se percibe como parte del universo”<sup>107</sup>. Se empezarían a tejer de nuevo los hilos rotos que unían a la especie humana de manera especial con la naturaleza. La humanidad se volvería a sentir parte de la trama de la vida, de la cual nunca ha dejado de pertenecer, así se haya alejado de ella.

Así mismo, se comenzaría a unir los hilos que hacen parte del tejido social, roto por innumerables motivos como la corrupción, la violencia, la irresponsabilidad, la

---

<sup>106</sup> NOGUERA, Op. cit., p. 67.

<sup>107</sup> COMINS, Op. cit., p. 119.



intolerancia, la insolidaridad, la pobreza, el hambre la desigualdad, la discriminación y otras manifestaciones de la problemática social. Pero en esta tarea de reconstruir la tela y/o crear una nueva, cada ser humano debe ser y aportar parte de la solución, trabajando conjuntamente con la humanidad. Albert Einstein fue conciente maravillosamente de esa idea, cuando expresó:

“Un ser humano es parte de un todo, llamado por nosotros universo, una parte limitada en el tiempo y el espacio. Se experimenta a sí mismo, sus pensamientos y sentimientos como algo separado del resto... algo así como una ilusión óptica de su conciencia. Esta falsa ilusión es para nosotros como una prisión que nos restringe a nuestros deseos personales y al afecto que profesamos a las pocas personas que nos rodean. Nuestra tarea debe ser el liberarnos de esta cárcel ampliando nuestro círculo de compasión para abarcar a todas las criaturas vivas y a la naturaleza en conjunto en toda su belleza”<sup>108</sup>.

Hay que empezar a cultivar en cada persona y en la sociedad nuevos valores o comprender y asimilar los existentes y así poder contrarrestar las tendencias reduccionistas y universalizadoras de la ciencia, la tecnología y las reglas sociales, que han ejercido en varias ocasiones, efectos negativos y destructivos a un mundo que es esencialmente interrelacionado y diverso.

Durante los próximos años, el mundo, las organizaciones y los seres humanos tendrán que aprender otro idioma, a mirar el mundo con una visión más amplia, integradora y ecológica, generando un progreso sostenible tanto para las generaciones futuras de la humanidad, como para las de todos los seres que habitan con el ser humano, este planeta.

---

<sup>108</sup> EINSTEIN, Op. cit., p. 2.

### 3.5. ÉTICA Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL: UNA VISIÓN CRÍTICA

La empresa, creación del ser humano que ha impulsado innumerables desarrollos tecnológicos y científicos en favor de la productividad, del crecimiento económico y del 'bienestar' humano, ha sido ampliamente cuestionada por los aspectos éticos que enmarcan el accionar de sus dirigentes, figuras visibles de la empresa.

Hay quienes piensan que la ética y la empresa son como el agua y el aceite, no se unen por más que se mezclen. Pero "... acaso ¿quien quiera hacer negocios, debe dejar la ética en la puerta de la empresa? Pues parece que esta es la realidad en muchas empresas, ya que buscan maximizar los beneficios para los propietarios"<sup>109</sup>.

La ética está inmersa en todos los ámbitos de la vida humana, es trascendental para la convivencia familiar y social, y desde luego, en el mundo empresarial cobra una gran importancia al ser la empresa y sus dirigentes, las figuras más representativas de la sociedad actual, ya que toman decisiones que impactan y comprometen enormemente la vida y el futuro no sólo de la humanidad, sino de todos los seres que habitan el planeta Tierra.

Desde la antigüedad, las sociedades han buscado héroes, superhombres dignos de admirar y de imitar. "Para los griegos, por ejemplo, la figura emblemática, próxima incluso a los dioses, era el héroe de la ciudad. Más tarde, en el medioevo, la figura fue la del santo. Después, en el siglo XVIII, fue la del sabio, la del hombre de conocimiento, de sabiduría"<sup>110</sup> hoy en día, es pues, el directivo, el héroe de la cultura moderna. Este culto al héroe, al líder o dirigente empresarial está en contraposición a la ética del cuidado, de la que se comentó anteriormente.

---

<sup>109</sup> CORTINA, Adela. *Ética de la Empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. 6 ed. Madrid: Trotta, 2003. p. 76

<sup>110</sup> SAVATER, Fernando. *La dimensión ética de la empresa*. 1 ed. Bogotá: Siglo del Hombre, 1998. p. 17.

Los negocios que se emprenden y las relaciones que se entablan con los empleados, clientes, proveedores, competencia, Estado, comunidad en general y medio en que se encuentran, deberían estar basados en la confianza, el respeto, la solidaridad, la responsabilidad y en valores mínimos para convivir armoniosamente. Así mismo, todos ellos son interlocutores válidos que deben ser tenidos en cuenta para que exista una verdadera ética empresarial.

Pero este modo de pensar no parece haber trascendido a todo el ámbito empresarial, ya que existen dirigentes que ponen por encima de la ética y los valores, los resultados financieros. Se piensa más bien que un gerente ético es el que toma las decisiones que más le convengan a sus accionistas, a la empresa y por ende a los empleados, ya que no serán despedidos, siempre y cuando hayan ganancias. Tomar decisiones racionales significa para muchos ser éticos, pero no piensan en tomar decisiones razonables para todos los actores que afectan. Aunque “el cálculo de las consecuencias y la maximización del beneficio son, pues, también componentes de la ética de la empresa”<sup>111</sup>.

Fernando Savater opina que:

“existen dos factores que hacen difícil que las empresas sean éticas: el primero es que no se plantea la pregunta por el ser humano, por la condición humana, sino que simplemente ven al hombre bajo la categoría de recurso humano; el segundo, y retomando su definición del papel del empresario en la sociedad -aquel que satisface las necesidades humanas- es que para expandir su capital y sus espacios de trabajo, el empresario ha creado necesidades ficticias, irreales, que en lugar de beneficiar a la sociedad le aumentan sus niveles de insatisfacción”<sup>112</sup>.

La ética no es sólo de carácter individual, sino también colectivo, corporativo y comunitario. Esto se debe tener muy presente en una época como la actual,

---

<sup>111</sup> Ibid., p. 89

<sup>112</sup> SAVATER, Op. cit., p. 58

cuando los retos ecológicos exigen más que una ética personal, para ser responsables y asumir colectivamente las consecuencias de las acciones. Al respecto comenta Jacques Delors:

“El mundo es nuestra aldea. Si una casa se incendia, los techos sobre nuestras cabezas corren un peligro inminente. Si alguno de nosotros intentara reedificar sólo, sus esfuerzos serán puramente simbólicos. La solidaridad debe ser nuestra consigna, cada uno debe asumir la parte de la responsabilidad colectiva que le corresponde”<sup>113</sup>.

Cualquier institución, sea esta una familia, el Estado o empresas, se caracterizan por unos valores que se impregnan con el tiempo en cada persona. Así, las personas que integran la institución, se identifica con su pensar y actuar, perfeccionándose y educándose cada vez más en ese sentido.

Weger<sup>114</sup>, autor citado por Capra en el libro ‘Las conexiones ocultas’, comenta: “a medida que los individuos se desempeñan a lo largo del tiempo en una empresa común, van desarrollando una práctica común, es decir, formas de hacer las cosas y de relacionarse, compartidas, que les permite alcanzar el objetivo común deseado”.

Si bien algunas empresas han sustituido su meta u objetivo común por el poder y el dinero, “... el fin de las organizaciones es sin duda un fin social, porque toda organización se crea para proporcionar a la sociedad unos bienes, en virtud de los cuales queda legitimada su existencia ante la sociedad”<sup>115</sup>, así mismo la “... meta de la actividad empresarial es la satisfacción de necesidades humanas a través de

---

<sup>113</sup> BOLAÑOS, Fernando. Allí en lo hondo: El pensamiento complejo y los retos de la educación. Curso Virtual sobre Pensamiento Complejo, REDUC [online]. Lima, octubre de 2001. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <[www.reduc.cl/reduc/bolanos1.pdf](http://www.reduc.cl/reduc/bolanos1.pdf)> p. 2.

<sup>114</sup> WEGER. Citado por Capra Fritjof en el libro “Las Conexiones Ocultas”. 1 ed. Barcelona: Anagrama, 2003. p. 146.

<sup>115</sup> CORTINA, Op. cit., p. 22.

la puesta en marcha de un capital”<sup>116</sup>. Y en esta búsqueda de su fin, debe respetar, cuidar y proteger tanto a la naturaleza, como a la sociedad.

Aunque se piense que la ética empresarial es una moda, en realidad es una auténtica necesidad tanto para la sociedad como para la vida. Así mismo es indispensable para reconstruir los hilos rotos de una sociedad fragmentada y necesitada de convivir con valores morales para estar en armonía.

Se precisa entonces empresas altas de moral “... cuyos directivos actúan como líderes, como personas creativas, con iniciativas, con proyectos, capacidad de arrastre y que además entablan y establecen relaciones justas”<sup>117</sup>. Así mismo, las metas de la empresa deben ser legitimadas; las decisiones deben ser tomadas prudente y cuidadosamente, teniendo como fines e interlocutores válidos a las personas que la integran, es decir sus empleados, clientes, proveedores, competencia, comunidad en general y por supuesto la naturaleza.

### **3.6. LA ÉTICA ECOLÓGICA Y AMBIENTAL: APORTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ÉTICA ECOFEMENINA**

*“La Naturaleza puede satisfacer todas las necesidades del hombre, mas no todas sus ambiciones”.*

Mahatma Gandhi

El desarrollo científico, tecnológico y cultural derivado del pensamiento moderno, ha venido generando innumerables consecuencias que han motivado a diferentes actores a dirigir sus reflexiones éticas sobre temas de los cuales no se habían

---

<sup>116</sup> Ibid., p. 43

<sup>117</sup> CORTINA, Adela, y CONELI, Jesús. Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial. 1 ed. Bogotá: Siglo del Hombre, 1998. p. 62

ocupado anteriormente los líderes del desarrollo. De esta manera, temas como la ecología, el ambiente y la naturaleza han dando paso a la Ética Ambiental y Ecológica.

La constante influencia y acción de los seres humanos sobre la naturaleza, ha provocado problemas y amenazas para todo el sistema vivo, es por eso que desde el punto de vista ambiental, es muy cuestionado el comportamiento del ser humano moderno. La gran preocupación y urgencia por encontrar soluciones a los retos que se presentan en la actualidad, ha convertido a esta rama de la ética en una de las que más atención presenta a todo nivel.

En la cultura occidental moderna existe una exigencia de crear nuevos conceptos éticos, fundamentados en el pensamiento complejo y en la visión ecológica de la vida, que haga emerger una relación diferente a la de dominio entre el hombre y la naturaleza, sustentada en valores como el respeto, la responsabilidad, la cooperación; cambiando las actitudes y el discurso moderno, donde priman valores masculinos y dominantes.

El movimiento ecofeminista, así como muchos movimientos que luchan contra la discriminación, la exclusión, la dominación y el maltrato, encuentran en la ética ambiental y ecológica, a unos grandes aliados y unas bases sólidas para construir un nuevo sistema ético, que permita redefinir los valores que han marcado a la sociedad occidental. Es preciso entonces, conocer algunos planteamientos de la ética ambiental, para poder fundamentar los cimientos de una ética ecofemenina.

La ética ambiental busca trascender la perspectiva ética tradicional, que se ha preguntado por aspectos como la felicidad, la justicia, la libertad, el bien y el mal, reflexionando sobre la conducta del ser humano y su relación con otros seres humanos. No concebían las relaciones de los humanos con la inmensidad de seres vivos que habitan el planeta y mucho menos que existieran problemas

morales que surgieran de esta relación. Noguera argumenta de una manera concluyente que: “todas las éticas de la modernidad son desnaturalizadas, antropocentristas”<sup>118</sup>, incluso algunos enfoques ecológicos superficiales.

La ética ambiental replantea necesariamente una relación respetuosa del ser humano con otros seres vivos, con los ecosistemas y la naturaleza a todo nivel. Aunque ésta ética busca ese objetivo común, existen tres grandes grupos que congregan las diversas tendencias más importantes de este movimiento, estos grupos son: el antropocentrismo fuerte, el antropocentrismo moderado y el antiantropocentrismo.

El antropocentrismo fuerte “otorga al ser humano un puesto especial dentro de la naturaleza, concediéndole mayor valor que al resto de especies. El hombre tiene, desde esta perspectiva, un dominio absoluto sobre la naturaleza y no cabe calificar moralmente la relación que hay entre el ser humano y el resto de especies”<sup>119</sup>. Desde este punto de vista, lo único moralmente a considerar es la felicidad e infelicidad de los humanos, lo cual puede verse o no afectado por lo que suceda en su entorno. Es una ética centrada totalmente en el ser humano y en su beneficio.

Los antropocentrismos moderados, como el utilitarismo, la ética de la responsabilidad de Hans Jonas y la ética ambiental de inspiración católica, reconocen la importancia del cuidado del sistema vivo y lo respetan, ya que son conscientes que cada ser vivo posee una función determinada, que proporciona las condiciones adecuadas para la existencia de los seres humanos. Pero su relación con la naturaleza es aún muy jerarquizada y dominante porque acepta la superioridad del hombre respecto a otros seres vivos.

---

<sup>118</sup> NOGUERA, Op. cit., p. 32.

<sup>119</sup> MARCOS MARTÍNEZ, Alfredo. Ética Ambiental [online]. Valladolid, 2001. [consultada en jul., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.boulesis.com/didactica/apuntes/?a=179>> p. 3

El tercer grupo lo conforman las tendencias Antiantropocentristas como el biocentrismo, el ecocentrismo, la ética de la Tierra, la ecología profunda y el ecofeminismo entre otros. Cada uno de estos enfoques éticos abordan y se centran en aspectos diferentes, teniendo como factor común su pensamiento antiantropocentrista.

El Biocentrismo por ejemplo, considera moralmente relevante a todos los seres vivos, como animales, plantas, organismos unicelulares, algas, entre otros. Es una ética centrada en la vida, que invita a los seres humanos a tomar decisiones responsablemente, teniendo en cuenta los impactos sobre todo ser vivo. A diferencia del Biocentrismo, el Ecocentrismo no sólo considera moralmente importante a los seres vivos, sino también a los ecosistemas, la tierra, el agua y el aire; de esta manera amplía su espectro moral.

Otra tendencia antiantropocentrista, se podría decir que radical, es la ética de la Tierra, que busca que el ser humano respete el profundo equilibrio existente en la naturaleza, así se disminuya la población humana. Este pensamiento también lo comparte la Ecología Profunda (*Deep Ecology*), que centra su atención en las relaciones existentes en la naturaleza, buscando que se desvanezcan las fronteras entre el ser humano y el medio.

El ecofeminismo es otro de los enfoques perteneciente al grupo de los antiantropocentristas. Como se ha comentado a lo largo del trabajo, el ecofeminismo pretende construir una relación más respetuosa y no dominante entre el ser humano y la naturaleza, así como entre la humanidad, especialmente entre el hombre y la mujer. Si bien el ecofeminismo ya está considerado dentro de una ética ambiental e integra además fundamentos de la ecología y el feminismo, debe conocer y enfrentar varios desafíos que se le presentan también a sus predecesores movimientos, para así convertirse en un saber más estructurado y complejo.



“La megacrisis exige fundar una macroética planetaria basada en el principio de responsabilidad, que representa un nuevo estadio de la conciencia moral en la civilización tecnológica,”<sup>120</sup> es decir, se requiere de una ética mixta que contemple de manera ampliada diversos comportamientos morales de la humanidad con respecto al ambiente tanto natural como cultural y empresarial.

Para llegar a integrar saberes, se pueden complementar principios tan importantes como el de responsabilidad, formulado por Hans Jonas que reza: “obra de tal manera que no pongas en peligro las condiciones de la continuidad indefinida de la humanidad en la tierra.”<sup>121</sup> Si bien, una de las mayores responsabilidades del ser humano es brindar las condiciones necesarias para que la vida humana siga siendo posible, también lo debe ser el cuidado y el respeto por la existencia del sistema vivo, no por el simple hecho utilitarista de depender de otras especies para poder vivir la humanidad, sino por un sincero sentido de comunidad, solidaridad, integralidad, cooperación y cuidado, para así viajar juntos en una misma nave, el planeta Tierra.

Con esta reflexión se podría construir un nuevo principio de responsabilidad más integral, como lo expresa Apel: “Actúa de manera que las consecuencias de tu acción sean compatibles con la permanencia de la vida genuina sobre la tierra”<sup>122</sup>. De esta manera se empezaría a derribar la barrera entre el sujeto moral y el mundo circundante, recibiendo los seres humanos una evaluación moral, al tomar decisiones y realizar acciones en relación con la naturaleza. “Desde la aparición de la ética ambiental, la reflexión no se puede desarrollar de un modo aislado y conceptual, sino que es necesario fijarse en las relaciones entre el hombre y su medio”<sup>123</sup>.

---

<sup>120</sup> MORENO MUÑOZ, Miguel. Documento [online]. 1998 [consultada en jun., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.biotech.bioetica.org/clase7-13.htm>> p. 2

<sup>121</sup> JONAS, Hans. El Principio de Responsabilidad. 1 ed. Barcelona: Herder, 1985. p.40

<sup>122</sup> MORENO, Op. cit., p.3

<sup>123</sup> MARCOS, Op. cit., p. 2

La ética ambiental, así como la ética ecofemenina, no buscan frenar y acabar con el desarrollo del conocimiento científico, empresarial o habitual del ser humano, lo que buscan es hacer conciente a la humanidad acerca de la toma de decisiones y de cómo desarrollar el conocimiento sin destruir el equilibrio natural. “Sólo una sabiduría ecológica puede desafiar la crisis de supervivencia mediante un cambio radical en la actitud hacia la naturaleza. La degradación ambiental no es sólo problema que exige soluciones científico-técnicas; en realidad no es tanto un problema en el sentido objetivo de algo exterior al hombre como un problema de conciencia o de actitudes y conductas humanas”<sup>124</sup>.

La solución a la crisis ambiental que se manifiesta de diferentes maneras, no es simple de alcanzar, ya que no se concentra específicamente en la recuperación o conservación de la naturaleza, ni a la invención tecnológica que minimice la contaminación y el desastre; lo que debe buscarse es un sustento ético y filosófico tanto para el ámbito social, como económico; apoyado en los nuevos paradigmas que aceptan y comprenden la complejidad, y así poder transformar la naturaleza, construyendo una cultura más ecológica.

Según Toynbee e Ikeda, citado por Tréllez: “la raíz de la contaminación es la codicia. El poder que el hombre adquirió sobre su medio ambiente ha alcanzado ya un grado en que dicho poder podría determinar la destrucción del hombre, si éste continúa empleándolo al servicio de su codicia”<sup>125</sup>. Si la humanidad comenzara a cambiar sus hábitos culturales, de consumo y de utilización del poder, no para dañar, sino para transformar respetuosa y cuidadosamente la naturaleza, los problemas ambientales, seguramente empezarían a menguar y la misma naturaleza proporcionaría soluciones ecológicas.

---

<sup>124</sup> MORENO, Op. cit., p.4.

<sup>125</sup> TRÉLLEZ SOLÍS, Eloísa. La ética ambiental y la educación ambiental: dos construcciones convergentes. Simposio regional sobre ética y desarrollo sustentable, Ministerio del Ambiente de Colombia / PNUMA/ Consejo de la Tierra [online]. Bogotá, 2002. [consultada en may., 2005]. Disponible en World Wide Web:< [http://64.233.179.104/search?q=cache:d-CGmny3jEJ:www.crana.org/archivos/formacion/formacion\\_en\\_navarra/cran/29\\_06\\_2004/EticayEducacion.ET.doc+%C3%A9tica+ambiental+y+ecol%C3%B3gica&hl=es](http://64.233.179.104/search?q=cache:d-CGmny3jEJ:www.crana.org/archivos/formacion/formacion_en_navarra/cran/29_06_2004/EticayEducacion.ET.doc+%C3%A9tica+ambiental+y+ecol%C3%B3gica&hl=es)> p. 4.

Para Lewontin, citado por Ángel: “la cultura no está en los genes”<sup>126</sup>, esto indica que es una construcción del ser humano, que no está predeterminada, sino que es susceptible de cambios. Estos cambios están muy ligados con la naturaleza, ya que es allí de donde surgen y evolucionan el ser humano, la cultura y la ética. “Lo que se opone a la cultura en el orden de la naturaleza es el ecosistema”<sup>127</sup>, no la naturaleza.

Según Ángel Maya, “no es posible hacer cultura si no es domesticando la naturaleza”<sup>128</sup>, y es por esta misma razón que el ser humano no tiene nicho dentro del ecosistema, ya que crea una plataforma tecnológica que le permite transformar el medio natural de una manera diferente a la de otras especies, que actúan acordes con un orden ecosistémico. Pero si no fuera así, el ser humano estaría expuesto totalmente a cumplir las leyes de la naturaleza, adoptando una posición sumisa, como lo proclama la ética ecologicista. Deberá encontrar entonces el ecofeminismo, una posición intermedia, donde se transforme respetuosamente, sin dañar, ni ocasionar impactos que comprometan la vida actual y futura.

El ser humano deberá convertirse como lo exige Odum en un “... predador prudente”<sup>129</sup> y en un agricultor cuidadoso, en vez de dañino. Para ser agricultor, el ser humano ha sido predador, destructor de los ecosistemas naturales, organizador de la vida, domesticador de animales y plantas. Debido a esta manera de actuar y habitar el planeta, la humanidad ha desordenado el ecosistema, haciendo emerger uno nuevo, que contamina y desequilibra en muchas ocasiones, por ser tanta la población que consume y transforma la naturaleza.

---

<sup>126</sup> ÁNGEL MAYA, Augusto. Ética, sociedad y medio ambiente. En: Revista Gestión y Ambiente. Medellín. No.5. (Dic. 2000); p. 9

<sup>127</sup> Ibid., p. 10

<sup>128</sup> Ibid., p. 11

<sup>129</sup> ÁNGEL MAYA, difiere de este concepto, ya que considera al ser humano un agricultor y no un predador.

Deberá tener la humanidad un cambio cultural trascendental en todos los ámbitos de la vida, para así poder tener un comportamiento ético ambiental, con ideales y valores que le permitan saber transformar la naturaleza. ¿Pero cómo sabrá la humanidad cual será la mejor forma de transformar la naturaleza, para los seres no humanos que pertenecen a un determinado ecosistema? por supuesto que la humanidad sabrá cual será la mejor forma para su propio beneficio (así sea un beneficio elitista, no controlado y a corto plazo).

Para saber cual será la mejor forma para todos los seres del planeta, el ser humano tendrá que pensar holísticamente, contemplar a todos los actores posibles y asumir la responsabilidad de sus transformaciones, cuidando tanto de los seres humanos como de todo el sistema vivo, poniendo en equilibrio los derechos vitales de todos. Esto indica que debe adoptar valores ecofemeninos que complementen los actuales, ya que si sigue por el camino actual, será la misma sabiduría ecosistémica la que le impondrá de manera drástica las normas y las leyes de lo vivo, recordándole a la humanidad los límites de su acción.

Los desastres ecológicos son un claro ejemplo de la sentencia que dictan los ecosistemas; puesto que la humanidad no escucha los sutiles llamados de atención, la naturaleza impone su ley con contundentes hechos y dramáticas lecciones.

La humanidad consciente e inconscientemente está amenazando su propia existencia, al tomar decisiones y ejercer acciones arbitrarias, manejando el entorno a su antojo. Paulatinamente la humanidad planea y camina hacia un suicidio colectivo, que afecta profundamente la vida y la existencia de innumerables especies del planeta y del sistema vivo.

De allí la necesidad de tomar conciencia y responsabilidades éticas con respecto al ambiente y a los ecosistemas, incluyéndolos dentro de los códigos tradicionales, puesto que representan las responsabilidades más importantes que debe asumir

el ser humano. “La ética ha girado alrededor de los deberes que surgen de las relaciones sociales, pero poco se ha dicho de las responsabilidades con el sistema total de la vida, del que el hombre depende para construir cultura.”<sup>130</sup>

Dentro y fuera de las empresas, la forma como el ser humano organice las relaciones sociales, influirá necesariamente en la relación con el medio natural. Por otra parte, Ángel comenta que existen: “exigencias económicas y sociales que sofocan la voluntad individual”. Se vive en una sociedad donde las personas (en especial las que trabajan en empresas) parecen obligadas o condicionadas a tomar decisiones que favorezcan aspectos económicos privados, subordinando la calidad de vida de las personas y del ‘entorno’ en el cual trabajan. Mucho menos tienen en cuenta al ecosistema, ya que no hay una conciencia colectiva arraigada que defienda los intereses de la vida en toda su extensión.

Para Baruch de Spinoza: “un hombre libre nunca obra dolosamente, sino siempre de buena fe”<sup>131</sup>, pero los seres humanos son esclavos de los prejuicios sociales, de visiones lineales y utilitaristas arraigadas desde hace miles de años. Parece que la supuesta libertad de la que ha gozado el ser humano al desatarse del orden ecosistémico, le ha provocado una profunda confusión, ya que no sabe en qué consiste esa libertad y mucho menos cómo vivir en esas condiciones, llevándolo a imponerse reglas en muchos casos ilógicas.

Según Ángel: “ser libre significa no estar amarrado a las seguras cadenas de un nicho, pero ello significa tener que abrirse paso, domesticando la naturaleza y esa tarea tiene enormes riesgos, aunque sea una aventura maravillosa”<sup>132</sup>. Lo injusto e insensato de la humanidad es que se hace libre volviendo esclavas a otras especies y además se evade de los deberes ecosistémicos.

---

<sup>130</sup> ÁNGEL, Op. cit., p. 12.

<sup>131</sup> SPINOZA, Baruch de. Ética Demostrada Según el Orden Geométrico. 1 ed. Madrid: Orbis S.A., 1980. p. 313

<sup>132</sup> ÁNGEL, Op. cit., p. 14.

La libertad va de la mano de la responsabilidad y del respeto. Se pueden realizar acciones y decidir libremente siempre y cuando no afecten negativamente a las especies del planeta y al entorno. Pero Bacon, uno de los representantes más importantes de la filosofía moderna, al expresar que: “todo lo que es digno de la existencia, es digno de la ciencia”<sup>133</sup>, influyó en el pensamiento de las personas, haciéndoles creer que eran dueños de todo lo que existiera. Más adelante se expondrán otros planteamientos de este pensador moderno con respecto a la naturaleza y a la mujer.

Aunque en este siglo XXI sigue imperando el pensamiento racionalista, la humanidad ha empezado a tener una mayor conciencia ambiental, así algunos sean motivados solamente por el hecho de la desaparición de la especie humana, sin pensar en los demás sistemas vivos. Como se expresó anteriormente, hay que trascender el pensamiento moderado, para convivir respetuosamente con el mundo natural.

La dimensión ética ambiental al igual que una ética ecofemenina posibilitan “... la salida de la escisión por medio de la reconstrucción de los discursos de la modernidad, como presupuesto para la construcción de nuevos valores, derechos y responsabilidades en los cuales participen actores y escenarios marginados por el racionalismo instrumental”<sup>134</sup>

### **3.7. UNA PROPUESTA ÉTICA ECOFEMENINA DE NATURALEZA AMBIENTAL**

La dimensión ética es de vital importancia para el ecofeminismo. La ética ecofemenina es inclusiva, reconoce y acepta las diferencias, se interesa por las particularidades y vivencias concretas de cada ser y es relacional al contemplar la comunicación con los demás como eje donde cada cual se conoce a sí mismo. En

---

<sup>133</sup> ÁNGEL MAYA, Augusto. La Razón de la Vida, tomo XI. El Enigma de Parménides. 1 ed. Manizales: IDEA Universidad Nacional Sede Manizales, 2004. p. 208

<sup>134</sup> NOGUERA., Op. cit., p. 29.

este sentido revive el pensamiento aristotélico que reza: “como ser social, el ser humano sólo puede habitar la tierra con otros”<sup>135</sup>.

El ecofeminismo comparte con la ética ambiental que propone Noguera, la introducción de “otros interlocutores que nos hablan, que debemos escuchar y no podemos ignorar: los ecosistemas, la tierra, el universo, eventos de los cuales somos emergencia, y de los cuales seguimos siendo parte integral e integrante”<sup>136</sup>. Así mismo, las premisas de esta ética no buscan fortalecer lógicas dominantes, discriminadoras, ni excluyentes.

La ética ecofemenina exalta valores como el cariño, el respeto y el amor por el prójimo y por la naturaleza; valores éstos que han sido menospreciados en algunos contextos ideológicos, sociales y empresariales. De esta manera el ecofeminismo busca equilibrar la visión de la sociedad actual, complementando los valores como la razón y la linealidad que fueron considerados superiores a los demás en la época moderna y que motivaron al hombre científico a despreciar y explotar lo natural para conocerlo. Francis Bacon representa ese pensamiento moderno cuando expresa:

“Vengo en verdad llevando la Naturaleza a vosotros, con todos sus hijos, para sujetarla a vuestro servicio y hacerla vuestra esclava... De modo que pueda lograr mi único deseo terrenal, que es el de estirar los límites deplorablemente estrechos del dominio del hombre sobre el universo a sus fronteras prometidas”<sup>137</sup>

Este pensamiento contribuyó al conocimiento de la humanidad para poder sobrevivir en la Tierra, pero cegó su actuar, separando la ética del conocimiento científico y sucesivamente de otros saberes, incluidos la administración. Sembró además valores racionales y competitivos para dominar a la naturaleza y hasta los

---

<sup>135</sup> ARISTÓTELES. *Ética Nicomaquea*. 1 ed. México: Porrúa, 1996. p. 17.

<sup>136</sup> NOGUERA., *Op. cit.*, 2004. p.63.

<sup>137</sup> HERNÁNDEZ CORTÉS. Yolanda. *De la Bioética al Ecofeminismo*. Universidad Santo Tomás. En : Cuadernos de Filosofía Latinoamericana. Pag. 314.

mismos seres humanos entre sí, conduciendo a la crisis ecológica y social que se está viviendo actualmente.

Es debido a estos acontecimientos que el pensamiento ecofeminista busca contribuir a la humanidad presentando otra visión diferente, con valores más ecológicos y cooperativos. “El ecofeminismo se presenta como un saber complejo, como un saber que se ubica desde un paradigma de conocimiento nuevo y por lo cual se ve necesitado de develar críticamente el paradigma reduccionista sobre el cual se ha asentado el conocimiento en Occidente”<sup>138</sup>.

La ética ecofemenina busca entonces contribuir a la solución planetaria fusionando la inteligencia racional con la emocional en un equilibrio que contribuya a la supervivencia de las especies y del planeta. Para lograr el equilibrio se necesitará una red que vincule y relacione nuevamente a la humanidad con el ecosistema y a los humanos entre sí, tejiendo de una manera diferente los hilos rotos de la sociedad y de la naturaleza. Es aquí donde interviene la ética comunicativa, el diálogo de saberes, la ecología y demás disciplinas que han sido conscientes de la complejidad de la crisis actual y del inminente cambio de paradigma que se debe dar.

Se trata ahora, como menciona Karen Warren<sup>139</sup> de una aproximación respetuosa hacia el entorno en vez de una conquista de lo natural, que es a lo que se opone la ética ecofemenina. “La libertad de cada persona, la responsabilidad individual, la horizontalidad en las interrelaciones, la participación ciudadana y el respeto de toda la Vida y de los recursos que la Tierra contiene, en especial de la biodiversidad son elementos básicos de la ética ecofeminista”<sup>140</sup>.

---

<sup>138</sup> HERNÁNDEZ., Op. cit., p. 313.

<sup>139</sup> SEGALES KIRZNER, Marcelo. Mujeres y Ecología: El Ecofeminismo. Comunicación para el I Congreso de Economía Feminista [online]. Bilbao, 2005 [consultada en may., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://agendadelasmujeres.com.ar/notadesplegada.php?id=1268>> p.2.

<sup>140</sup> PARENTELLI, Gladys. Ética Ecofeminista [online]. Subió a Conferencia el 24 de agosto del 2004. [consultada en jun., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.modemmujer.org/docs/15.16.htm>> y en <<http://www.Catolicasporelderechoadecidir.org/articulos-actualidad3.shtm>> p. 3



La ética ecofemenina está relacionada evidentemente con la ética del cuidado, se fundamenta en una ética de mínimos, que respeta, comprende y valora las diferencias. La ética ecofemenina, al igual que la ética del cuidado, busca contribuir a la solución de la crisis ecológica, social y empresarial que aqueja la actual sociedad moderna.

Tanto en el ámbito empresarial como social, el ecofeminismo busca impulsar nuevos hábitos, actitudes y conductas en las personas, para así lograr cambios en la cultura vigente. Esto requiere de “conciencia, responsabilidad y disciplina para comprender la ignorancia y los errores humanos, para no situarse como el centro del Universo sino como una hebra en el tejido de la Vida y, por ende, desarrollar y practicar actitudes de humildad incluso frente a las expresiones más simples de la Vida, lo que supone actitudes de amor y ternura hacia toda ella”<sup>141</sup>.

Una ética ecofemenina no pretende renunciar a transformar el planeta ni la vida, pero tampoco intenta tener la absoluta autonomía para alterar la naturaleza, sin tener el suficiente cuidado y responsabilidad por las acciones realizadas. “No es el retorno romántico a una naturaleza salvaje, primitiva”<sup>142</sup>, sino el coexistir respetuoso con los ecosistemas y la naturaleza de la cual surgió la humanidad.

### **3.8. GÉNERO, AMBIENTE Y EMPRESA: DESAFÍOS DEL ECOFEMINISMO**

Desde sus inicios, el ecofeminismo ha impulsado cambios en la relación entre los hombres y las mujeres y entre los seres humanos con el ecosistema. Ha indagado la raíz de la crisis ambiental, atribuyéndola al sistema jerárquico-patriarcal que posicionó la modernidad y ha intentado reformular un sistema de valores diferente y no jerarquizado. Pero aún este movimiento necesita ampliar su visión para que

---

<sup>141</sup> Ibid., p. 4

<sup>142</sup> NOGUERA, Op. cit., 2004. p. 63

involucre tanto a hombres como a mujeres en el cuidado de la naturaleza, ya que ambos pertenecen a ella.

Es necesaria entonces, una deconstrucción ecofemenina que trascienda las visiones esencialistas que vinculan especialmente a la mujer con la naturaleza y constructivistas que estudia los condicionamientos sociales que han jerarquizado y codificado las relaciones de género con la naturaleza; así mismo se deben superar los enfoques naturalistas y ecologicistas, que pretenden reincorporar al ser humano a los ecosistemas, exponiéndolo totalmente a las leyes que rigen en la naturaleza.

Con respecto al ámbito organizacional, una propuesta ecofemenina de la dirección empresarial, deberá ir más allá del posicionamiento de la mujer en una determinada estructura jerárquica empresarial o social, así mismo deberá trascender las luchas por la igualdad de oportunidades en el acceso a los lugares privilegiados de los hombres. Esta trascendencia estará reflejada en la importancia que se le debe dar a la visión masculina y femenina que tienen las personas, pues presumiblemente es tanto el pensamiento como el género, los que determinan el comportamiento empresarial. En palabras de Enrique Leff:

“La reivindicación ecofeminista busca recuperar, para hombres y mujeres, el sentido de una feminidad perdida al equipararse e igualarse con el hombre dentro de los códigos de la razón que separan y dominan, al hombre, a la mujer, a la cultura y a la naturaleza. La política de la diferencia lleva así a indagar más allá de todo esencialismo, la manera como en la división de los sexos se configura el enigma del género y del erotismo, cómo se constituye el carácter simbólico del ser humano donde se inscribe el orden del deseo, que marca para siempre el problema de la dominación y de la justicia humana.”<sup>143</sup>

---

<sup>143</sup> LEFF, Op. cit., p.5.

Así pues, se deberán matizar los aspectos femeninos y masculinos de la vida, abrir espacios para el diálogo y la otredad, no con el fin de reasignar roles y funciones sociales, económicas y ecológicas diferentes a hombres y mujeres para superar la jerarquía y la opresión, sino para construir soluciones integrales a los problemas planetarios, involucrando distintas visiones, vivencias y actores.

“Ciertamente las relaciones de poder que se han establecido en la larga historia de dominación de la mujer y de la naturaleza no se resuelven por la repartición de cuotas de poder en el mundo cosificado y reglamentado por la sociedad falocéntrica”<sup>144</sup>, es más necesario y fundamental el renacimiento de valores ecológicos, femeninos y masculinos en ambos sexos, que posibiliten un cambio sostenible que respete los ecosistemas. Pero si bien se produjeran reparticiones de poder en el mundo (sin haber considerado el reencuentro por parte de la mujer con los valores femeninos), se viviría un círculo vicioso, ya que las mujeres para hacerse respetar y conservar esos espacios, inconscientemente empezarían a ocultar sus virtudes y valores femeninos, adoptando posiciones y visiones racionales y masculinas, para igualarse con los hombres.

La profunda transformación que deberá posibilitar el ecofeminismo estará relacionada entonces con la desconstrucción de las estructuras racionales del inconsciente colectivo, y si está convocado para abrir espacios de poder para la mujer, que han sido trabajados y logrados por los hombres, deberá diseñar estrategias de poder más femeninas que las tradicionales. Para Baudrillard, citado por Leff: “el poder de la seducción es más noble y sabio que la imposición del poder; la seducción es más dulce, aunque no siempre menos perversa”<sup>145</sup>. Si bien se quiere llegar a un determinado objetivo, será la manera como se lleguen a ellos, lo más importante para esta estrategia de poder, liderada por la seducción.

---

<sup>144</sup> Ibid., p.6.

<sup>145</sup> Ibid., p.6.

### **3.9. ESTRUCTURA CONCEPTUAL Y ACTITUDINAL ECOFEMENINA**

De acuerdo con lo que se observó en la síntesis de las teorías organizacionales, se encuentra en ellas una marcada influencia de aspectos patriarcales – científicistas que a través de la evolución y transformación que han sufrido estas teorías, han llegado a influir de manera directa en la dirección empresarial actual. Con esto no se pretende desvirtuar o descalificar totalmente estos pensamientos, ya que de alguna manera unas organizaciones han demostrado ser exitosas en este enfoque, pero no se puede desconocer el hecho que las tendencias actuales están obligando a las organizaciones a cambiar sus formas de dirección e incorporar valores que complementen y hagan más equilibrada la dirección empresarial, con miras al logro de las metas y objetivos organizacionales.

Es en este punto donde el aporte del ecofeminismo toma importancia, ya que en sus postulados demuestran a través del análisis previamente hecho, que entra a jugar como complemento de las prácticas empresariales actuales, soportado en algunos principios de las teorías organizacionales tradicionales.

La visión holística, la ética del cuidado, el respeto al otro y a la diversidad que plantea el ecofeminismo, se pueden entender como un complemento, más no como elementos contradictorios a los postulados actuales de dirección. De esta manera entonces, la estructura que se quiere plantear, busca conformar un equilibrio entre los principios científicistas y patriarcales (que como previamente se había concluido, tienen una marcada influencia de valores masculinos), y la propuesta ecofemenina, buscando incorporar valores femeninos en la realidad empresarial.

Para dar inicio a la estructura, lo primero que se debe tener claro son las actitudes y valores más comunes de las prácticas empresariales actuales, desprendidas de la evolución de las prácticas organizativas tradicionales, estas son:

- \* Énfasis en el análisis
- \* Uso excesivo de la razón
- \* Promueve el método científico
- \* Concibe a la organización como una máquina
- \* Los directivos deben: Planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- \* Promueve la coordinación y la previsión
- \* Impulsa la Competencia
- \* Utiliza un modelo simplificador y dominador
- \* Dejan poco espacio para la creatividad y la iniciativa
- \* Se preocupa por el interés general
- \* La dirección es autocrática, basada en una autoridad formal
- \* Fomenta actitudes muy relacionadas con los valores masculinos. Ver en el capítulo I, el punto 1.6. Cualidades y valores masculinos y femeninos.

Teniendo claro estos valores y aptitudes, se debe plantear cuáles son los valores y actitudes aportados por el ecofeminismo que entrarían a conformar el equilibrio de las prácticas organizativas y de dirección actual; éstos son:

- \* Conciencia ecológica
- \* Descentralización
- \* Democracia
- \* Respeto al medio ambiente
- \* La emotividad
- \* La creatividad
- \* La intuición
- \* Cooperación
- \* Solidaridad
- \* El cuidado y el amor
- \* Aceptación del otro y la diversidad

- \* Aceptación de la complejidad
- \* Relaciones entre los hombres y mujeres no centradas en la dominación
- \* Una relación distinta entre los seres humanos y la naturaleza.
- \* Igualdad de derechos
- \* Visión contextual y holística
- \* Antiantropocentrista

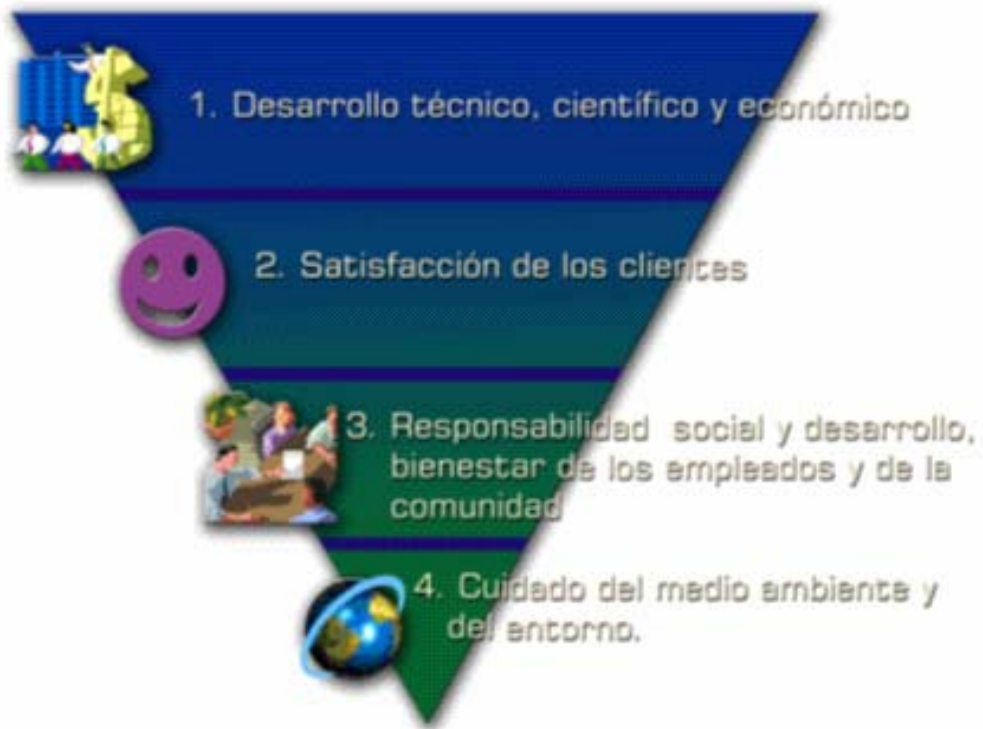
Para completar la estructura que se quiere proponer, es necesario definir los objetivos y metas organizacionales fundamentales comunes a cualquier organización, entendidos como la razón de ser de las empresas, esto con el fin de interrelacionarlos con los valores y actitudes propuestas, y conocer cual es la contribución de cada uno, y así mismo enlazar los valores y actitudes propuestos con las áreas funcionales de la organización y sus trabajadores, quienes son en últimas los encargados del logro de las metas y objetivos organizacionales, ya que siendo el ser humano el motor de las organizaciones, es sobre ellos que debe recaer de manera lógica el desarrollo y apropiación de los valores y actitudes liderados por la dirección, quien debe apropiarse de dichos valores y actitudes para que a través de su liderazgo y reconocimiento pueda producir un efecto cascada hacia los demás niveles de la organización, de tal forma que se consolide una nueva cultura organizacional, fundamentada en los valores y actitudes propuestos.

Los objetivos y metas fundamentales que a juicio del autor son comunes a muchas organizaciones son, en primera medida, el desarrollo técnico, científico y económico; segundo, la satisfacción de los clientes; como tercero se encuentra la responsabilidad social y el bienestar de los empleados y por último el cuidado del medio ambiente y del entorno.

Tradicionalmente, las organizaciones han privilegiado la obtención de ganancias, el desarrollo económico, técnico y científico, basados en el supuesto que esto

genera por sí sólo, satisfacción de los clientes y de los empleados. Lo que han buscado es alcanzar a toda costa la primera meta, sin importar cómo lo consiguen, dejando el cuidado del medio ambiente relegado como último objetivo organizacional, o como una simple externalidad. En el diagrama 2. Visión Tradicional de los Objetivos y las Metas Organizacionales Comunes, se representa esta situación:

Diagrama 2. Visión Tradicional de los Objetivos y las Metas Organizacionales Comunes



Fuente: Elaboración propia

Pero las empresas exitosas deben comprender que la satisfacción de los clientes y el logro de altas rentabilidades, se basan en la satisfacción que tengan los empleados con el trabajo que hacen, y no al contrario (como se observa en el diagrama). Estos factores no pueden dejarse al azar. En el mundo empresarial actual es indispensable contar con sistemas gerenciales orientados al desarrollo de entornos laborales armónicos, que generen alto desempeño.

Así mismo, las nuevas tendencias de dirección presentan una mayor conciencia social y responsabilidad con el medio ambiente; esto hace que no se conciba una empresa que logre un éxito financiero a costa del detrimento del bienestar de sus empleados y del medio ambiente. La satisfacción de los clientes, el desarrollo social, el bienestar de los empleados y la protección del medio ambiente, son hoy en día condiciones necesarias para que se logre el objetivo básico financiero de la rentabilidad, en el diagrama 3. Integración y Contribución de los Valores a los Objetivos y Metas Organizacionales, se ilustra esta situación.

Con esto no se quiere decir que éste sea el principal objetivo, pero no se debe olvidar que en la sociedad capitalista en la que se vive actualmente, una empresa que no genere rentabilidad, a pesar de los buenos resultados que tenga en otros campos, no sobrevivirá.

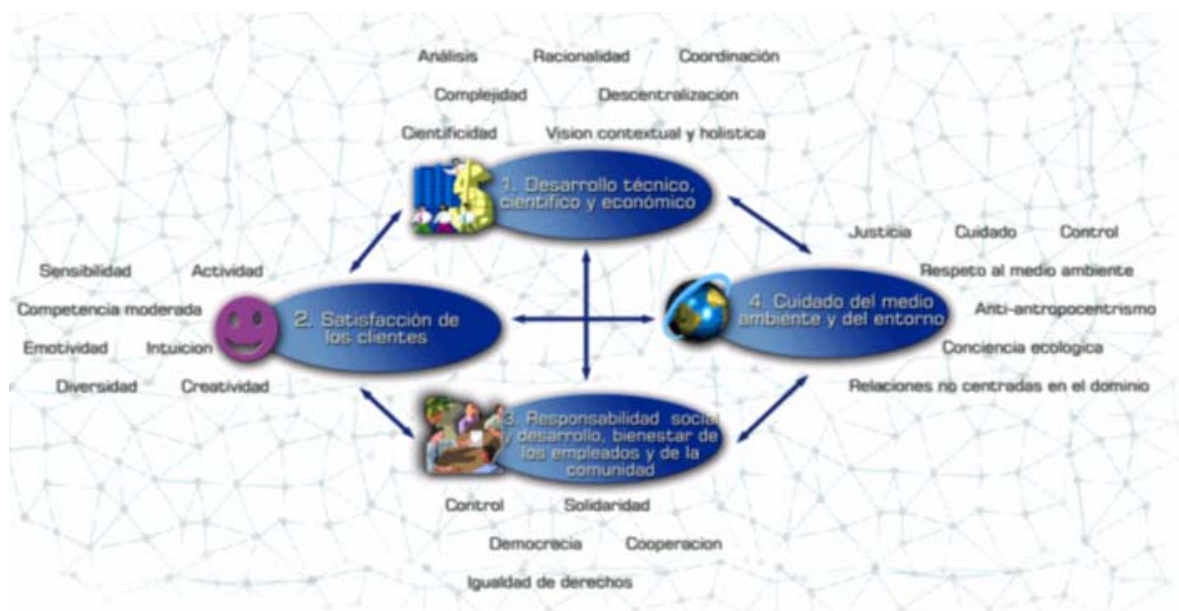
En el esquema también se quiere ilustrar que los valores que se han identificado como complemento a la visión tradicional de administración, se relacionan con estos objetivos o condiciones necesarias empresariales, lo cual de alguna manera puede presentar la forma como dichos valores y actitudes aportan en menor o mayor medida a las metas de la organización.

Como se mencionó anteriormente se debe encontrar también la relación entre los valores propuestos y las funciones organizacionales de la empresa que están representadas en últimas por el factor humano, encargado de cumplir con las



metas organizacionales. Como principales funciones organizacionales se han identificado la función comercial, la función productiva, la financiera y la función de talento humano y administrativa.

Diagrama 3. Integración y Contribución de los Valores a los Objetivos y Metas Organizacionales



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con esto, en la siguiente matriz se muestra como la función del talento humano y administrativa tiene una mayor participación e impacto en los objetivos organizacionales relacionados con el desarrollo y bienestar social y el cuidado del medio ambiente, mientras que las funciones comercial y financiera guardan mayor

relación con las metas de desarrollo económico y satisfacción del cliente. Ver diagrama 4. Contribución de los Valores a las Funciones Organizacionales.

Al extrapolar esta matriz con el cuadro anterior, podemos encontrar entonces la relación entre los valores y las funciones organizacionales de tal manera que se puede proponer que aquellos valores que estén relacionados con las metas organizacionales en donde tengan mayor peso determinada función, debe tener mayor relevancia en los planes de formación para esas áreas de la empresa. Claro está que todos estos valores deben ser difundidos a todo nivel, sólo que se requiere mayor especialización en los que guarden mayor relación como se viene explicando.

Este modelo busca dar una propuesta que logre complementar los valores y actitudes tradicionales masculinos con los propuestos por el ecofeminismo, de tal forma que la implantación de ese modelo en las organizaciones se traduzca en decisiones más equilibradas y éticas, en mayor conciencia del cuidado del ambiente, donde se respeten los valores femeninos y masculinos sin distinción de sexo y se haga más fluida y menos traumática la obtención de las metas en la empresa.

Diagrama 4. Contribución de los Valores a las Funciones Organizacionales



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- ✦ El mundo empresarial cada vez se vuelve más consciente con el hecho de que la igualdad entre los hombres y las mujeres potencia a las organizaciones, estimula el crecimiento y mejora el bienestar, debido a que al mezclarse de una manera equilibrada las cualidades femeninas y masculinas que aportan ambos sexos, se crean ambientes de trabajo aptos para el desarrollo de las organizaciones.
- ✦ Se debe ser especialmente cuidadoso con la perspectiva ecofeminista, pues existe el riesgo de que sea manejada como un discurso que busque opacar y excluir las relaciones de direccionamiento administrativo que se han dado hasta el momento. En este trabajo se pretendió proponer un complemento a los valores empresariales tradicionales, con el fin de construir una sinergia que contribuya al logro de los objetivos de la sociedad y las organizaciones.
- ✦ Las teorías organizacionales han surgido en diferentes épocas y diferentes entornos; el actual ha sido considerado como un ambiente complejo y globalizado y más que nunca se debe dar cabida a un pensamiento de tolerancia a la diversidad, no sólo desde el punto de vista de la convivencia, si no para aprovechar empresarialmente la nueva gama de oportunidades de negocios y estrategias que la alteridad le puede dar a la organización.
- ✦ Si bien algunas teorías organizacionales se preocupan por el bienestar del ser humano, el enfoque ecofeminista abarca principios más amplios sobre el respeto a la diversidad, al hombre, a la mujer, al ambiente y a los seres que habitan con los seres humanos el planeta.

- ✦ La propuesta ecofeminista va más allá del discurso feminista, pues no sólo busca el posicionamiento de la mujer en las estructuras jerárquicas y luchar por la igualdad de oportunidades, sino que es un modelo consciente que aporta valores fundamentales que complementan los tradicionales, con el fin de contribuir a la toma de decisiones en la organización, a crear ambientes de trabajo equilibrados que contribuyen al medio ambiente y a la sociedad.
- ✦ Aunque se piense que la ética empresarial es una moda, en realidad es una auténtica necesidad tanto para la sociedad como para la vida. Así mismo es indispensable para reconstruir los hilos rotos de una sociedad fragmentada y necesitada de convivir con valores morales para estar en armonía.
- ✦ El movimiento ecofeminista, así como muchos movimientos que luchan contra la discriminación, la exclusión, la dominación y el maltrato, encuentran en la ética ambiental y ecológica, unos grandes aliados y unas bases sólidas para construir un nuevo sistema ético.
- ✦ La ética ambiental, así como la ética ecofemenina, no buscan frenar y acabar con el desarrollo del conocimiento científico, empresarial o habitual del ser humano, lo que buscan es hacer consciente a la humanidad acerca de la toma de decisiones y de cómo desarrollar el conocimiento sin destruir el equilibrio natural.
- ✦ Este trabajo busca ser un punto de partida para nuevas investigaciones, donde se profundicen en temas como el manejo del conflicto, el poder y los intereses en las organizaciones, basados en una visión ecofemenina.
- ✦ Basados en una perspectiva ecofemenina de la dirección empresarial, se pueden desarrollar estudios relacionados con la cultura organizacional y los estilos de dirección más comunes en las empresas de la ciudad de Manizales.

- ✦ La política, la legislación, el ecofeminismo y el ambiente, pueden constituir un tema interesante de investigación, en este momento, cuando las normas que deben cumplir las empresas que desean certificarse, se imponen frente a intereses particulares y económicos de las organizaciones.
- ✦ Los estudios de género y las diferencias biológicas y psicológicas que puedan existir entre los hombres y las mujeres, puede considerarse como un campo de estudio interesante en las empresas manizaleñas.

*Callada, pero muy atenta a todos nuestros movimientos, se encuentra la Tierra, que en ocasiones reacciona violentamente para equilibrar el planeta y para hacernos entender que somos tan frágiles como la naturaleza de la cual somos parte, así los desarrollos culturales nos hayan alejado de ella.*

**Ana Carolina**



## BIBLIOGRAFÍA

ÁNGEL MAYA, Augusto. La Razón de la Vida, tomo XI. El Enigma de Parménides. 1 ed. Manizales: IDEA Universidad Nacional Sede Manizales, 2004.

ARISTÓTELES. Ética Nicomaquea. 1 ed. México: Porrúa, 1996.

BEL BRAVO, Maria Antonia. Ecofeminismo: Un Reencuentro con la Naturaleza. 1 ed. Jaén: Universidad de JAÉN ,1999.

CAPRA, Fritjof. El punto crucial: ciencia, sociedad y cultura naciente. 1 reimp. Buenos Aires: Troquel, 1996.

\_\_\_\_\_ El tao de la física. 1 ed. Málaga: Sirio S.A., 1983.

\_\_\_\_\_ Las Conexiones Ocultas. 1 ed. Barcelona: Anagrama, 2003.

\_\_\_\_\_ La trama de la vida. 5 ed. Barcelona: Anagrama S.A., 2003.

CELY, Gilberto. El horizonte bioético de las ciencias. 1 ed. Bogotá: Centro editorial Javeriano, CEJA, 1994.

CORTINA, Adela. Ética de la Empresa: Claves para una nueva cultura empresarial. 6 ed. Madrid: Trotta, 2003.

\_\_\_\_\_, y CONELI, Jesús. Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial. 1 ed. Bogotá: Siglo del hombre, 1998.



DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. 1 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1985.

FOUCAULT, Michel. La arqueología del saber. 8 ed. México D.F: Siglo Veintiuno Editores S.A., 1982.

GARCÍA AMADO, Juan Antonio. Escritos sobre filosofía del derecho: ¿Tienen sexo las normas? Temas y problemas de la teoría feminista del derecho. 1 reimp. Bogotá: Rosaristas, 1999.

GILLIGAN, Carol. La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino. 1 reimp. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.

GRAJALES GÓMEZ, Trinidad. Presupuestos mínimos éticos para la convivencia. Manizales: Universidad de Caldas, Programa en Filosofía y Letras, 2001.

HATCH, Mary Jo. Organization theory. 1 ed. New York: Oxford University Press, 1997.

JONAS, Hans. El Principio de Responsabilidad. 1 ed. Barcelona: Herder, 1985.

KUHN, Thomas S. Qué son las revoluciones científicas y otros ensayos. 1 ed. Paidós Ibérica, 1989. p.19.

LÓPEZ DE LA VIEJA, Maria Teresa. La mitad del mundo (Ética y crítica feminista). 1 ed. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2004.

MATURANA, Humberto. El sentido de lo humano. 1 ed. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones S.A., 1998.

MEDRANO, Antonio. Tao-te-king de Lao-Tse. El taoísmo y la inmortalidad. 1 ed. Madrid: América Ibérica S.A., 1994.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. 2 ed. México: Alfaomega, 1991.

MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. 7 reimp. Barcelona: Gedisa S.A., 2004.

NOGUERA DE ECHEVERRI, Ana Patricia. El reencantamiento del mundo. 1 ed. México: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA, Manizales: Universidad Nacional de Colombia. IDEA, 2004.

PEASE, Allan y Barbara. Por qué los hombres no escuchan y las mujeres no entienden los mapas. 2 ed. Madrid: Amat, 2000.

PFEFFER, Jeffrey. Nuevos rumbos en la teoría organizacional: Problemas y posibilidades. 1 ed. México: Oxford University Press. 2000.

RAWLS, John. Liberalismo Político. 1 ed. Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 1996.

SAVATER, Fernando. La dimensión ética de la empresa. 1 ed. Bogotá: Siglo del Hombre, 1998.

SPINOZA, Baruch de. Ética Demostrada según el Orden Geométrico. 1 ed. Madrid: Orbis S.A., 1980.

## **REVISTAS:**

ÁNGEL MAYA, Augusto. Ética, sociedad y medio ambiente. En: Revista Gestión y Ambiente. Medellín. IDEA. No. 5. (Dic. 2000); p 9-16.

ALONSO, Viviana. Una relación compleja. Las mujeres en el management. En: Revista Gestión. Bogotá. Vol. 7, No. 1. (feb. – mar. 2004); p. 49-55.

CÁRDENAS DE SANTAMARÍA, Connie. Las mujeres en la guerra corporativa. En: Revista Dinero. Bogotá. No. 213. (2004); p. 92.

COMINS MINGOL, Irene. Del miedo a la diversidad a la ética del cuidado: una perspectiva de género. En: Revista Convergencia. No. 33. Universitat Jaime I Castellón España. (Sep. – dic. 2003); p. 97-122

HERNÁNDEZ CORTÉS. Yolanda. De la Bioética al Ecofeminismo. Universidad Santo Tomás. En: Cuadernos de Filosofía Latinoamericana.

LONDOÑO L, Juan Pablo. El desarrollo del pensamiento ambiental moderno: problemas éticos, pedagógicos y vida urbana. En: Revista Gestión y Ambiente. Vol. 7, No. 1. (Jul. 2004); p. 49-58

NOGUERA DE ECHEVERRI, Ana Patricia. La pedagogía ambiental en la construcción de una ética para la vida urbana. En: Revista Gestión y Ambiente. Medellín. IDEA. Vol. 4, No. 1. (Jul. 2001); p. 31-44.

RODRÍGUEZ CÓRDOBA, María del Pilar. Ética gerencial: Comportamientos éticos que más valoran los empleados de sus gerentes en Colombia. Manizales, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. 2005 (en prensa).

## **DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS:**

BOLAÑOS, Fernando. Allí en lo hondo: El pensamiento complejo y los retos de la educación. Curso Virtual sobre Pensamiento Complejo, REDUC [online]. Lima, octubre de 2001. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <[www.reduc.cl/reduc/bolanos1.pdf](http://www.reduc.cl/reduc/bolanos1.pdf)>

BUPO, María Eugenia *et al.* La Evolución del Pensamiento Administrativo: Un Análisis Práctico. [online]. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.Gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm>>

BURGOS, Rosa. Feminismo y Ecología: Ecofeminismo. Artículo basado en la charla-coloquio organizado por el CIP en Madrid el 5 de Abril de 1994. [online]. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.losverdes-sos.org/articulos/ecofeminismo.htm>>

COMINS MINGOL, Irene. Por una Ética del Consumo: Una Ojeada al otro lado de la Publicidad [online]. Castellón, [consultada en may., 2005]. Disponible en World Wide Web: <[http://64.233.161.104/search?q=cache:F-hFyNHVPSsJ:apolo.uji.es/asignaturas/documentos/ecolog\\_a.ppt+irene+comins+ecofeminismo&hl=es](http://64.233.161.104/search?q=cache:F-hFyNHVPSsJ:apolo.uji.es/asignaturas/documentos/ecolog_a.ppt+irene+comins+ecofeminismo&hl=es)>

EINSTEIN, Albert. Algunos pensamientos y frases dichas por Einstein [online]. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://einstein.atomo.info/index.php#Algunos>>

Instituto de Humanidades Ángel Ayala. 2003 [consultada en 2004] - CEU. Disponible en World Wide Web: <<http://www.pangea.org/~elsverds/ecofem.htm>>

LEFF, Enrique. Ecofeminismo: El Género del Ambiente [online]. Ecuador, 2003. [consultada en Ago., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://64.233.179.104/search?q=cache:C8SaJX-k1XYJ:www.revistapolis.cl/9/ecofemi.doc+%C3%A9tica+y+ecofeminismo&hl=es>>. Extracto del libro Racionalidad Ambiental. La Apropriación Social de la Naturaleza. 1 ed. México: Siglo XXI Editores, 2004.

LLORT I JUNCADELLA, Imma. Ecofeminismo(s) o feminismo ecologista. Estado del debate en la India [online]. 1994 [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.geocities.com/equipasia/Art\\_Ecofeminismo\\_Imma.htm](http://www.geocities.com/equipasia/Art_Ecofeminismo_Imma.htm)>

LÓPEZ, Carlos. Las Teorías X y Y de Douglas Mcgregor [online]. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.Htm>>

MARCOS MARTÍNEZ, Alfredo. Ética Ambiental [online]. Valladolid, 2001. [consultada en jul., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.boulesis.com/didactica/apuntes/?a=179>>

MARTÍNEZ, Miguel. Epistemología Feminista y Postmodernidad [online]. Revista Cinta de Moebio, No. 16. 2003 [consultada en 2004]. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Disponible en World Wide Web:<<http://www.moebio.uchile.cl/16/frames07.htm>>

MATURANA, Humberto. Entrevista con Humberto Maturana [online]. [Consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://amauta.org/maturana.html>>

MORENO MUÑOZ, Miguel. Documento [online]. 1998 [consultada en jun., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.biotech.bioetica.org/clase7-13.htm>>

MUNDUATE, Lourdes. Género y liderazgo, diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. Universidad de Sevilla. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.google.com.co/search?q=cache:uf5xVFcHEtsJ:www.personal.us.es/munduate/genero.pdf+diferencias++direcci%C3%B3n+hombres+y+mujeres&hl=es>>

PARENTELLI, Gladys. Ética Ecofeminista [online]. Subió a Conferencia el 24 de agosto del 2004. [consultada en jun., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.modemmujer.org/docs/15.16.htm>> y en <<http://www.catolicasporelderechoadecidir.org/articulos-actualidad3.shtm>>

POBIERZYM, Ricardo. Los Desafíos del Ecofeminismo. 2004 [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.temakel.com/emecofeminismo.htm>>

PULEO H., Alicia. Feminismo y Ecología. Cátedra de Estudios de Género de la Universidad de Valladolid [online]. Revista El Ecologista. Valladolid, 2002 [consultada en oct., 2004]. No. 31. Disponible en World Wide Web: <[http://www.nodo50.org/mujeresred/ecologia-a\\_puleo-feminismo\\_y\\_ecologia.html](http://www.nodo50.org/mujeresred/ecologia-a_puleo-feminismo_y_ecologia.html)>

RODRÍGUEZ, Josep A. La Política del Conflicto Organizativo [online]. [consultada en 2005]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.iesalut.es/pensaments/politica\\_conflicto/1\\_organizacion.htm](http://www.iesalut.es/pensaments/politica_conflicto/1_organizacion.htm)>

SEGALES KIRZNER, Marcelo. Mujeres y Ecología: El Ecofeminismo. Comunicación para el I Congreso de Economía Feminista [online]. Bilbao, 2005 [consultada en may., 2005]. Disponible en World Wide Web: <<http://agendadelasmujeres.com.ar/notadesplegada.php?id=1268>>

TRÉLLEZ SOLÍS, Eloísa. La ética ambiental y la educación ambiental: dos construcciones convergentes. Simposio regional sobre ética y desarrollo sustentable, Ministerio del Ambiente de Colombia / PNUMA/ Consejo de la Tierra [online]. Bogotá, 2002. [consultada en may., 2005]. Disponible en World Wide Web:< [http://64.233.179.104/search?q=cache:d-CGcmny3jEJ:www.crana.org/archivos/formacion/formacion\\_en\\_navarra/cran/29\\_06\\_2004/EticayEducacion.ET.doc+%C3%A9tica+ambiental+y+ecol%C3%B3gica&hl=es](http://64.233.179.104/search?q=cache:d-CGcmny3jEJ:www.crana.org/archivos/formacion/formacion_en_navarra/cran/29_06_2004/EticayEducacion.ET.doc+%C3%A9tica+ambiental+y+ecol%C3%B3gica&hl=es)>

WARNKEN, Cristián. [1995]: La Belleza del Pensar. Transcripción de la entrevista al Dr. Humberto Maturana. Programa transmitido por ARTV. En: <<http://www.angelfire.com/al/alvaroq/belleza.html>>

WIRTH, Linda. Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Edición en español [online]. Colección informes OIT No. 58. 2002 [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web:<<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/lindaw.htm>>

\_\_\_\_\_ Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. OIT[online]. Ginebra. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/techo04.htm#introd>>

### **OTRAS FUENTES:**

[online]. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <<http://www.wim-network.org/espaf10l/home.html>>

Dirección [online]. 2005. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/direccion/default6.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion/default6.asp)>

Mujeres en puestos directivos. Peldaños perdidos en la escala profesional. [online]. [consultada en 2004]. Disponible en World Wide Web: <[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue\\_gen/dir\\_rec.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue_gen/dir_rec.htm)>