

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**¿Qué valor tienen los valores  
en la educación universitaria?**

**Clase abierta con motivo del 50º aniversario de la  
creación de la Facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales**

**Dr. Norberto Luis Ramírez**

**Mar del Plata, 6 de Septiembre de 2012**

# **¿Qué valor tienen los valores en la educación universitaria?**

## **INDICE**

<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>I. Fundamentos</b>	
a) Valores, una temática atrayente	4
b) Principios y criterios orientadores	5
c) Transversalidad de los valores	6
d) Aportes académicos destacados	6
e) Situación en las carreras de Ciencias Económicas	7
f) La consideración axiológica en los contenidos del grado universitario	8
<b>II. Desarrollo.</b>	
a) Alternativas para trabajar contenidos curriculares en valores	
1. Presentación de contenidos	10
2. Cuestionarios sobre valores	11
3. Representaciones y expresiones grupales 1	11
4. Aportes para la reflexión	12
5. Análisis de situaciones de la realidad	12
6. Casos de dilemas éticos	13
7. Silencio con fines pedagógicos	13
b) Consulta a los alumnos y evaluación del equipo docente	13
c) Inclusión en la propuesta del PTD (Plan de Trabajo Docente)	14
<b>III. Aprendizajes de carácter general</b>	
1. <b>¿Qué valor tienen los valores en la educación universitaria?</b>	16
2. <b>¿Cómo se presentan las Ciencias Económicas y el Turismo?</b>	16
3. <b>¿Cómo organizar los cambios?</b>	16
4. <b>¿Desde qué criterios hacer el abordaje de los valores?</b>	17
5. <b>¿Qué otros aprendizajes nos deja la experiencia?</b>	17
a) <b>En cuanto al número y extensión de las prácticas áulicas</b>	17
b) <b>Sobre objetivos y criterios para el silencio pedagógico</b>	17
c) <b>Sobre la consulta a alumnos y evaluación del equipo docente</b>	18
d) <b>Sobre la inclusión de la propuesta en el PTD</b>	18
<b>Final</b>	<b>19</b>
<b>IV. Anexo</b>	
1. Conceptualizaciones básicas de valores y liderazgo en valor	20
2. Cuadro ampliatorio de clasificación de valores organizacionales	24
3. Cuestionario sobre valores éticos	25
4. Aportes para la reflexión	27
5. Dilemas éticos del administrador financiero: temas sugeridos.	31
6. Formulario de encuesta a los alumnos	32
7. Bibliografía sugerida	34

**Dr. Norberto Ramírez**

# ¿Qué valor tienen los valores en la educación universitaria?

## RESUMEN

El título del tema que vamos a desarrollar en la clase de hoy, tal vez resulte de respuesta obvia para muchos.

**La educación en su esencia contiene valores:** son los valores del servicio, de la búsqueda de la verdad, del respeto, del bien, del amor. Concebirlas sin ellos, sería desnaturalizarla, ya no sería educación en el sentido más genuino del término, sería otra cosa.

**Desde este punto de vista teórico,** el valor que tienen los valores en la educación es de una dimensión tan grande como ella misma.

**Desde el punto de vista práctico,** la cuestión cambia. Llevada al nivel universitario que es el que vamos a poner en foco, ¿es suficiente la consideración axiológica, en especial la de los valores éticos, en los procesos de enseñanza-aprendizaje?. Posteriormente, en la etapa del ejercicio profesional del graduado, los incontables casos de ausencia de valores éticos, ¿qué nos están diciendo?.

**El desfasaje entre lo que postula la educación y lo que sucede en la realidad,** nos devuelve un serio interrogante: ¿hemos asumido nosotros, los docentes, primero los valores?.

**La pregunta obliga a una introspección,** y si bien el rol docente es el principal responsable del proceso, los otros actores también están involucrados: autoridades, alumnos, trabajadores.

Hablaremos acerca de **la consideración de los valores éticos** en el contenido curricular de las llamadas “Ciencias Económicas”, y del Turismo por la situación particular de nuestra Facultad.

Sobre la base de la **experiencia que venimos realizando** en dos materias de grado de la Licenciatura de Turismo, desarrollaremos la clase de la siguiente manera:

**1ra. parte:** los fundamentos de los valores en la educación, los aportes de destacados autores en economía y administración y la situación actual en las Facultades de Ciencias Económicas.

**2da. parte:** alternativas de acercamiento e integración de propuestas en “Administración Financiera de Organizaciones Turísticas” y en “Gestión Pública del Turismo”.

**3ra. parte:** aprendizajes del camino recorrido, ante la potencial aplicación a otras áreas o ramas del conocimiento.

# “¿Qué valor tienen los valores en la educación universitaria?”

## I. Fundamentos

### a) Valores, una temática atrayente

¿Porqué la **temática de valores es tan atrayente y aparece y reaparece** en distintas manifestaciones del quehacer humano con relativa frecuencia?

Esta lectura de la realidad habla más que de la activa presencia de valores, de su **ausencia** en distintas **dimensiones de nuestra sociedad**. Es entonces, cuando volvemos a las **fuentes de nuestras conductas**. Sabemos y creemos que en **nuestro espíritu están esas guías de conducta, los valores, capaces de revertir las situaciones más difíciles que puedan aparecer**.

Así entonces, **ciertos males** de nuestra sociedad propios de este tiempo y que creemos difíciles de superar, aumentan la **esperanza en la educación en valores como recurso que puede revertir situaciones tales como:**

- **pobreza y marginalidad, desnutrición infantil, adicciones, deserción escolar, violencia social, daño ambiental**

- **deterioro de liderazgos en distintos ámbitos por causas de conducta ética (corrupción, desintegridad)**

La **propia búsqueda de sentido** del ser humano, **hoy, hace reconocer la importancia que tienen los valores** en cuanto **instrumento de autotransformación**.

Como **antítesis**, tal vez sea ésta **una época destacada en testimonios heroicos y nobles hacia los más desfavorecidos**. Son incontables las **organizaciones y personas que prestan servicios de solidaridad y asistencia** hacia aquellas personas que pasan por las situaciones más **difíciles de carencia e indigencia**. Sería incontable, nombrarlas.

El **Dr. Kliskberg**, un líder de opinión en la materia, habla de “**escándalos éticos**” refiriéndose a las causas de la **última crisis mundial frente a las situaciones de pobreza** en que vive parte de la población del planeta.

**Peter Ng**, -un autor oriental de Singapur, ha publicado una antología de las enseñanzas del maestro espiritual John Main, bajo el título “**El hambre de profundidad y sentido**”, en el que alude a esta cuestión.

Hasta se manifiestan hoy, **requerimientos muy llamativos**: por ejemplo uno de los  **cursos optativos más requeridos en Harvard**, es el la **Felicidad**. En el mismo, no es que enseñen a ser feliz sino que basándose en el pensamiento positivo, indican alternativas que pueden ayudar a un mejor bienestar humano.

Vemos entonces en la **educación basada en valores**, a una gran posibilidad de **transformación de procesos** que lleven al logro de propósitos que hacen al **bien común** y que reducen y/o eliminan **males sociales** como los señalados.

## b) Principios y criterios orientadores

- Partimos de la **persona, ser libre, inteligente y responsable, merecedor de respeto por su dignidad como tal. Es capaz de distinguir, entre lo bello y lo feo, lo verdadero y lo falso, lo íntegro y lo dividido, lo bueno y lo malo.**
- En este desarrollo, haremos **foco fundamentalmente en los valores** referidos al **bien como el trascendental, o sea a los valores éticos, sin dejar de lado otros valores con los que interactúa: culturales, ambientales, estéticos, espirituales.** En todos los casos, **tendremos como mira su grado de transversalización con los contenidos curriculares.**
- La **conciencia y la vivencia de los valores (éticos),** conlleva a decisiones de opción de conducta **preferibles a su opuesto, el disvalor.** El término “**valor**” es conceptual, **abstracto;** como práctica se suele hablar de **virtud.**
- La **naturaleza del ser humano** tiene **dimensiones físicas, intelectuales y espirituales,** ubicándose en esta última los **valores.** Las tres dimensiones conforman la unidad del **ser humano,** y las tres, necesitan **ser nutridas.**
- En la **teoría de las “inteligencias múltiples”, Howard Gardner** en el campo **educativo,** identifica a la **inteligencia intrapersonal** como uno de las ocho tipos de inteligencia y en ella **ubicamos a los valores propios del conocimiento de sí mismo, de la espiritualidad.** Esta teoría ha sido de enorme repercusión, ya que contribuyó a superar la concepción que sostenía que la **capacidad intelectual** de las personas descansaba casi exclusivamente en la **habilidad lógico-matemática** y en la **lingüística,** de la cual se derivaba el **modelo de coeficiente de inteligencia intelectual.**
- Como **objeto de conocimiento,** los **valores y/o virtudes** constituyen un **espacio común** al que confluyen diversos **quehaceres y ramas variadas del conocimiento.** Así mencionamos: la **filosofía, la axiología, la metafísica, la moral, la antropología, la ética, las religiones, las tradiciones espirituales, la psicología, la sociología.** La importancia de esto es tener claro **discernimiento para buscar coincidencias, respetando diferencias.**
- La “**conciencia y práctica de una vida en valores**”, concede **profundidad y sentido** a la persona, por la **dignidad de su naturaleza trascendente** como **ser libre, inteligente, y responsable.**
- Favorece **la sustentabilidad en el tiempo** de **proyectos** que buscan alcanzar objetivos acordes con la misión y posibilidades, tanto de las **personas como de las organizaciones.**
- El **proceso de autoconocimiento de los valores,** constituye una **puerta de acceso para descubrir y desarrollar recursos y potencialidades de la persona;** algunos hablan de **capacidad de “autogestión del propio ser”,** y por ende del impulso para la **renovación y creatividad.**

- El **nivel de conciencia y expresión de los valores** es una de las **manifestaciones** que hacen a la **cultura** de una **persona, de un grupo humano, de una organización, de una sociedad, de una nación** y como tal es susceptible de **desarrollarse, anularse o neutralizarse**. Existen **diferencias de escala y jerarquías de valores**, entre distintos sujetos considerados. Se da el caso y asistimos muchas veces, dentro de una **misma nación o entre naciones**, a **conflictos** originados por distintos **fundamentos axiológicos y/o prioridades** de los mismos.
- La **cultura occidental** se ha caracterizado por la preeminencia del **desarrollo intelectual, mientras que la oriental** hace énfasis en la dimensión **espiritual**.
- En los últimos años, **observamos en Argentina y en Latinoamérica**, la incorporación en **programas de capacitación continua para profesionales y directivos, especialmente los relativos al liderazgo, de prácticas de interioridad (como la meditación)**. **Buscan fortalecer valores** en la formación de liderazgos a través de la inclusión de contenidos que tengan que ver con la **trascendencia del ser humano, de lo que se ha dado en llamar “el yo verdadero” en oposición al “ego”**. La avaricia y el narcisismo, **enferman**, la práctica de la **virtud** tiende a ser valorizada.

#### c) Transversalidad de los valores

**Decimos** que los **valores** tienen la aptitud de **atravesar** las distintas ramas del conocimiento. Llamamos **transversalidad de los valores, a esa característica de permeabilidad** para poder ser re-vistas **desde determinado enfoque, en nuestro caso desde el axiológico**.

**¿Porqué?** Porque es el **ser humano, el sujeto activo o pasivo** de la vida social, económica, política y de la índole más variada, y que por **su naturaleza**, afronta **decisiones en las que subyacen valores éticos**.

En el caso del contenido curricular de las **carreras de las facultades de ciencias económicas** se verifica plenamente esto. El ser humano es el **protagonista** o sujeto activo/pasivo **en las organizaciones, en la economía, en el fenómeno turístico (en el caso de nuestra Facultad)**.

La **transversalidad** brinda la posibilidad **de re-enfocar** las áreas de conocimiento o materias **desde la visión ética**. En cada una de ellas la repercusión asumirá características propias y distintas: cuanto **más intervenga el hombre en la creación y aplicación del conocimiento**, mayor será el campo de posibilidades de las cuestiones éticas.

#### d) Aportes académicos destacados

Destacamos, como aportaciones importantes sobre valores en el campo de las ciencias económicas, la de los siguientes autores:

- **Dr. Bernardo Kliksberg:** sus **contribuciones a nivel latinoamericano** en el campo de **la economía en su relación con la ética y de la superación de la pobreza, de la gerencia social** y últimamente sobre la **responsabilidad social de las empresas y de las organizaciones de la sociedad civil**, lo referencian como un **líder de opinión y orientador para la presente temática**.  
Le asigna a la Universidad una **responsabilidad social clave**<sup>1</sup>: el liderazgo ante el **desafío ético de nuestro tiempo**. Dice que la Universidad “**debe preparar** economistas, administradores, y especialistas **en todos los campos**, que tengan una **sólida base en valores morales fundamentales**, en los dilemas éticos que se les planteen y asuman **compromisos de servicio** con los **más débiles**.  
Esa preparación **requiere trabajar no sólo los textos**, sino con **experiencias concretas y contacto activo con la realidad**. El ideal **no es dictar una materia de ética en el currículo**, sino **transversalizar** la enseñanza de la ética aplicada, trabajando en cada área **los problemas éticos propios de la misma**, y en todas, el **compromiso con la construcción de un mundo solidario**.”
- **Dr. Jorge Etkin:** tiene aportes significativos en la **ética en la administración de organizaciones, en el capital social y en la gerencia social**.
- **Dra. Luisa Fronti de García:** con valiosas aportaciones sobre la **responsabilidad ambiental empresaria**.
- **Dr. Adrián Zicari:** ha profundizado el tema de la **“inversión responsable”**.

**La lista no se agota. Sólo hemos nombrado a algunos.**

- también señalamos como **muy significativa**, la inclusión de **temáticas de valores en congresos y reuniones científicas** de administración de organizaciones. Tal el caso del **IX Congreso Internacional de Administración**, desarrollado en Buenos Aires del **9 al 11 de septiembre de 2009**, que tuvo como lema **“Talento, imaginación y valores. La gestión y las personas en tiempos difíciles”**.

#### **e) Situación en las carreras de Ciencias Económicas**

¿Qué pasa en la **formación de grado y posgrado de las carreras de ciencias económicas de distintas universidades argentinas, en relación a los contenidos axiológicos?**

Hemos asistido en los últimos años a la **concreción de avances importantes en la revalorización de los contenidos éticos** en las carreras de grado y posgrado universitario en ciencias económicas. Se destacan los siguientes:

- La incorporación en los **planes de carrera, de materias relativas a la ética**. En nuestra Facultad, por caso, **“Ética y Responsabilidad Social”** es materia integrante del **Plan de Estudios** que rige actualmente para las **4 carreras de grado que se cursan**

---

<sup>1</sup> **Bernardo Kliksberg:** “Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico: el rol de la Universidad”, Revista del Clad “Reforma y Democracia” nº 43 febrero 2009, págs. 79/80, Caracas, Venezuela.

(Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en Economía y Licenciado en Turismo).

También **en el orden local en los posgrados** se advierte la importancia que se le está asignando a los valores éticos: la **Maestría de Desarrollo Turístico Sustentable, la Maestría en Administración de Negocios, la Especialización en Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de la Salud y el Profesorado Universitario en Economía**, cuentan con materias específicas relativas a la ética en sus respectivos Planes de Estudio.

- La **incorporación de temáticas** de fuerte contenido axiológico, en aspectos específicos de algunas áreas, tales como:

**Responsabilidad social, ya sea universitaria como empresaria**

**Capital y gerencia social y gobernanza**

**Balance social**

**Emprendedorismo social**

Los **Códigos de Ética** referidos al ejercicio profesional, **continúan siendo** tema de los **Seminarios finales** de los alumnos que cursan carreras con ejercicio profesional.

Existen contenidos de **materias vinculadas a las dimensiones de la RSE** y que por sí solas, ofrecen amplias posibilidades de abordaje desde el **punto de vista de los valores**. Tal el caso de **Gestión Ambiental**, en la Licenciatura en Turismo.

- **Programas específicos con auspicio gubernamental.** Por ejemplo el **Programa de Formación en excelencia gerencial “Premio Amartya Sen” 100 jóvenes por la Ética para el Desarrollo**, tiene por finalidad principal formar una **nueva generación docente** a los más altos niveles de excelencia en el **campo de las ciencias gerenciales**. La **edición 2011**, auspiciada por dos ministerios nacionales, convocó a estudiantes, graduados y docentes de las 22 Facultades de Ciencias Económicas de las Universidades Nacionales.

- **Experiencias diversas promovidas generalmente por las áreas de extensión** de las facultades, relativas a **pasantías y voluntariados**, en un claro enfoque de **solidaridad social**.

#### **f) la consideración axiológica en los contenidos del grado universitario**

¿Cuál es **nuestra lectura de la realidad universitaria** en la **“bajada ética”** de **contenidos de las materias de grado** en las carreras de **Ciencias Económicas y Sociales**?

A pesar de la **aptitud de transversalidad de los valores y de los avances alcanzados, en nuestra opinión es necesario avanzar aún más** en esta consideración de los **contenidos axiológicos**. Lo decimos desde la **perspectiva de contribución** a la formación de graduados de una **Universidad que lidere el desafío ético de nuestro tiempo, como señala el Dr. Kliksberg**. Es una oportunidad para poner en práctica la **naturaleza ética de la educación en general, y de la universitaria en particular**.

La **inclusión de “Ética y Responsabilidad Social”** en los planes de estudio de las carreras de grado, ha sido **un avance muy importante** de los últimos años, ha sido un avance importante. Lo mismo ocurre con algunas cátedras que **han incorporado en sus contenidos** temáticas referidas a la **responsabilidad social**.

Sin embargo, en línea con la opinión del Dr. Kliskberg, el progreso realizado **no lo consideramos suficiente; en cambio** sí creemos necesario, **extender y profundizar el planteo** a las áreas del conocimiento, especialmente las **troncales** de las carreras con **salida profesional**.

El objetivo de **“aprender a ser”**, en el que se **alinean los valores**, y que es uno de los buscados por la **educación**, es tal vez uno de los que **necesita más atención en todos sus niveles**. El **universitario**, en especial, **no es ajeno a esta consideración**.

Siendo el ser humano, sujeto de los hechos económicos y de gestión de las organizaciones, y en nuestro caso también, del hecho turístico, las materias de las carreras de ciencias económicas y turismo, presentan un amplio campo **para un re-enfocamiento**.

En consecuencia, el propósito de transversalizar **éticamente los contenidos en las distintas áreas y materias de las carreras de ciencias económicas y sociales**, con la finalidad de reflejarlos en planteos teóricos y aplicaciones, **se constituye en un objetivo educativo estratégico**.

Los fundamentos y textos normativos universitarios en general, **consagran los principios éticos**. Por ejemplo en el **perfil del Graduado de las 4 carreras** de nuestra Facultad, publicado en el sitio web respectivo, se precisa este **matiz axiológico**. Se habla de **“un profesional inserto en la realidad social** en la que interviene, con **espíritu crítico e innovador, sobre la base de valores éticos, solidarios y humanitarios; con capacidad para comprender la problemática de la disciplina, generalista** y con especial potencial para actuar en las organizaciones de las **economías regionales”**.

## **II. Desarrollo**

### **II.a) Alternativas para trabajar contenidos curriculares en valores**

Exponemos a continuación **las alternativas** que surgen **de nuestro trabajo docente** y que requirieron sucesivos ajustes de **adaptación** según la temática específica.

Tienen **distinto grado de desarrollo** y por supuesto **no agotan las posibilidades de otras incorporaciones**.

Las **materias a nuestro cargo** son **“Administración Financiera de Organizaciones Turísticas”** y **“Gestión Pública del Turismo”**, ambas de los últimos años de la Licenciatura en Turismo y funcionan – **cada una de ellas- en una sola comisión**.

Todas las alternativas están **integradas en los temas específicos propios de las materias**, los cuales resultan **enriquecidos** mediante este replanteo.

El objetivo apunta a **ayudar a descubrir, la dimensión axiológica de los contenidos propios** del área o materia considerada.

En su mayoría, las alternativas son **ejecutables durante la clase**, mediante las **técnicas de dinámicas grupales**. Su **amplitud y selección**, depende de la **vinculación con los temas específicos que se están desarrollando y con el tiempo cronológico que dispone la materia**.

El análisis de **situaciones de la realidad, una de las alternativas**, que suele presentar aristas interesantes para el análisis ético, puede dar lugar a un trabajo de preparación extraáulico para luego, sí, su exposición en clase.

**La vinculación con las características del tema en desarrollo y la variable tiempo, son centrales** para seleccionar las alternativas apropiadas en cada curso.

**Las alternativas que se proponen son:**

- 1. Presentación de contenidos**
- 2. Cuestionarios de sensibilización sobre valores**
- 3. Representaciones y expresiones grupales**
- 4. Aportes para la reflexión**
- 5. Análisis de situaciones de la realidad**
- 6. Casos de dilemas éticos**
- 7. Silencio pedagógico**

#### **II.a) 1. Presentación de contenidos**

Consideramos **relevante en las clases iniciales, al presentar la materia, indicar el enfoque de transversalización de contenidos hacia la ética aplicada**. En todos los casos, el **hilo conductor** son los temas curriculares específicos.

**También pueden incluirse en estas clases de inicio, sin invadir los contenidos de las materias propias de la ética, algunas conceptualizaciones básicas sobre valores y liderazgo en valor.**

**El objetivo en estos casos, es aclarar los conceptos a utilizar** en el cursado:

- el **término valor y sus acepciones**
- algunas **clasificaciones de valores**
- describir – para el caso de nuestras materias - **el trabajo “en valor” del administrador en general y/o de algunas de sus especialidades como el del administrador financiero y el del administrador público de turismo.**
- delinear los alcances del **liderazgo en valor.**

El desarrollo de este aspecto se acompaña en el **Anexo IV.1. Conceptualizaciones básicas de valores y liderazgo en valor y IV.2. Cuadro ampliatorio de clasificación de valores organizacionales.**

## II.a) 2. Cuestionarios sobre valores

**El objetivo es sensibilizar acerca de la vivencia de valores.**

**Durante el desarrollo de la clase**, se organizan **grupos de estudiantes**, para facilitar la **participación**, suministrándoles a cada uno de ellos **un cuestionario conteniendo** una serie de preguntas acerca de valores.

**Opciones para este tipo de cuestionarios:**

- **a través de la historia personal**, ya sea del ámbito familiar o del paso por organizaciones como la misma Universidad

**Se busca identificar personas que, por su ejemplo de vida y valores, influyeron en la formación y desarrollo.**

- **en el desempeño de roles específicos**

La identificación de valores en los roles de **administrador financiero y del directivo o administrador público**, para nuestras materias resultan apropiados.

- **situaciones** donde pueden aflorar **valores**.

Existen infinidad. Por ejemplo: al inicio del cuatrimestre la **presentación de compañeros** haciendo referencia **a valores**, o el **¿qué esperamos y qué traemos?** respecto de las expectativas de los estudiantes y de los docentes.

Cualquiera de las opciones, los **grupos la trabajan autónomamente** en el espacio áulico durante el tiempo asignado. Finalizado el tiempo, se **comparten las respuestas**.

En todos los casos, el **rol docente** se concentra en **promover la participación, motivar, aclarar dudas, ayudar a descubrir valores esenciales** en el aspecto considerado y hacer **“la devolución pedagógica”** como cierre del tema.

El detalle se encuentra en el Anexo IV.3. **Cuestionarios sobre valores.**

## II.a) 3. Representaciones y expresiones grupales

Existen **situaciones de la vida real**, en las que se ponen en evidencia conflictos originados por los **disvalores**, así como logros en los que se **exaltan valores**.

Pueden ser objeto de **teatralización (como los “juego de roles”)** o de **expresión** a través del **dibujo, poesía, canto**, “in situ” por los alumnos, organizados en equipos.

Elegida la **situación a teatralizar o la cuestión a expresar**, los equipos **trabajan** y luego **exponen y explican**. Todo se prepara **en la clase**, poniéndose a prueba **la creatividad** en el tiempo asignado.

Es de **alta motivación** y puede ser eficaz para **promover el conocimiento de los alumnos entre sí, y el análisis posterior con su matiz axiológica.**

**Requiere del docente la habilidad para** detectar las variantes más apropiadas, crear el **clima adecuado, apoyar a los grupos y regular el tiempo que se dispone.**

**En materia de juego de roles, hemos elaborado parcialmente** dos situaciones:

- **en Administración financiera,** el escenario lo constituye un grupo de amigos, que se reúne para conversar sobre la creación de un emprendimiento comercial.

- **En Gestión Pública,** la situación la promueve un Intendente que convoca al equipo de gobierno municipal, es decir sus secretarios, para asignar las partidas presupuestarias para el año próximo.

**Ambas están parcialmente desarrolladas, ya que han sido descriptas en detalle,** quedando por clarificar los conflictos éticos subyacentes.

#### **II. a) 4. Aportes para la reflexión**

Pueden presentarse temas propicios para **relacionar el objeto de estudio de la materia con los valores.** De este relacionamiento **pueden extraerse reflexiones** de interés que contribuyen a la **educación en valores.**

En el caso de **Administración Financiera,** hemos elaborado un análisis **comparativo entre la administración del dinero** que hace una organización o persona y la **administración de su “capital interior en valores”.**

Está **a cargo de los docentes** y su **comentario** se ubicará en el tema que se esté desarrollando.

En el **Anexo IV.4.** se acompañan una serie de reflexiones, agrupadas según las unidades temáticas que componen el contenido curricular de la materia **“Administración Financiera de Organizaciones Turísticas”.**

#### **II. a) 5. Análisis de situaciones de la realidad**

Asistimos cotidianamente a **hechos y acontecimientos de la vida local, regional, nacional o internacional, con repercusiones en el campo de la ética de las materias consideradas.** Pueden tener repercusión en aspectos **deportivos, judiciales, políticos, culturales, sanitarios, educativos;** cualquiera de ellos es susceptible de la consideración ética.

De estos hechos, se eligen aquellos que tienen mayor **relevancia en relación con el contenido en tratamiento,** y de los que se dispone **una crónica adecuada,** para la posterior **lectura, análisis y comentario.**

De hecho, es una **buena práctica** docente, comentar noticias **de actualidad** para **motivar el interés de los alumnos** por los temas que se están desarrollando.

En esta modalidad, **cabe la posibilidad de realizar parte del trabajo fuera del aula**. Por ejemplo la búsqueda de la crónica adecuada y su análisis, por parte del grupo, puede dar lugar a una preparación en los días previos a la posterior exposición y debate en clase.

## **II.a) 6. Casos de dilemas éticos**

La **vida profesional** nos lleva en alguno de sus trayectos, **a encrucijadas de opción entre dos alternativas** en las cuales se plantean cuestiones éticas. Se trata de **alternativas excluyentes** entre sí, de situaciones reales o hipotéticas y cada una de ellas da lugar a fundamentaciones justificadas.

La búsqueda de la **decisión a tomar**, origina un **rico análisis** desde **el punto de vista de los valores que hace del dilema un excelente recurso pedagógico**.

En el **Anexo IV.5. se sugieren algunos temas** que pueden dar lugar a la elaboración de casos de ética aplicada en el ejercicio **del rol de administrador financiero**.

## **II. a) 7. Silencio con fines pedagógicos**

**Se hace al iniciar** cada clase, como parte integrante de ella.

Es de carácter voluntario.

**Dura unos minutos**, no más de cinco.

**El objetivo perseguido** es dejar atrás los **ruidos mentales** arrastrados de la cotidianidad, y **predisponer favorablemente** para la escucha y participación en el desarrollo de la clase.

La experiencia **es dirigida por el docente** y una vez iniciada, **se recomienda** no interrumpirla con **ingresos o salidas del aula, celulares abiertos, y/o cualquier factor que altere el clima que se pretende crear**. Aquellos que llegan tarde o no quieren participar, **esperan** a la entrada del aula hasta la finalización de la práctica.

## **II. b) Consulta a los alumnos y evaluación del equipo docente**

En el **caso de nuestras materias**, se viene realizando desde el Plan Anterior hasta la actualidad, una **consulta** a los alumnos cursantes a través de una **encuesta**.

Tiene carácter **voluntario y anónimo** y se hace, **al final del cuatrimestre**.

El **contenido de la encuesta** incluye preguntas sobre:

- **cómo ha sido el desarrollo del cuatrimestre** en cuanto el proceso de enseñanza-aprendizaje,

- opinión sobre las **prácticas incorporadas**, y
- **sugerencias para la mejora del proceso**

La **encuesta**, que se acompaña en el IV.Anexo 3., se ha ido **modificando a través del tiempo** en la medida de los cambios que se fueron implementando. En nuestro caso, a raíz de las incorporaciones producidas, **el contenido tuvo varios ajustes**.

La encuesta incluye preguntas de dos tipos: algunas son de **respuestas** de tipo “**cerradas**” y otras de respuestas de tipo “**abiertas**”. **Tanto unas como otras**, presentan sus **ventajas y desventajas**, dependiendo del objetivo que se busca.

En nuestra experiencia y en relación a **los valores en general**, es de destacar que al contestar los encuestados el punto **I) ...¿Qué aprendí en general de la materia?** y el **III), “Sugerencias y comentarios en general”**, resaltan muchos de ellos en **forma espontánea**, la importancia de la incorporación de los **valores**.

Respecto de la experiencia de “**silencio interior**”, que es de las últimas incorporadas en ambas cátedras, dado que las preguntas pertinentes son de respuesta abierta, las hemos agrupado en: **favorables, no favorables y sin respuesta**.

Para el **año 2011 y para el 1er. cuatrimestre de 2012**, teniendo en cuenta el número de cursantes y encuestados, las **respuestas arrojaron esta información**:

- **En AFde OT:**  
**2011:** de los 32 encuestados que representaron el 97% del universo de cursantes, el 75 % (24) opinó favorablemente sobre la práctica del silencio pedagógico.  
**2012:** de los 27 encuestados que representaron el 84% de los cursantes, el porcentaje con opinión favorable se elevó al 96% (26).
- **En GPdel T:**  
**2011:** de los 23 encuestados que representaron el 82% de los cursantes, el 83%, o sea 19, opinó favorablemente.

La evaluación de los **docentes de la cátedra** que, completa la opinión acerca de los cambios incorporados, es coincidente con el perfil mayoritario de los alumnos. En nuestro caso, la percepción del equipo docente respecto de los cambios efectuados es de:

- **mejora de la atención y concentración y por ende de la capacidad de escucha**
- **fortalecimiento de la comunicación y del respeto mutuo**

## **II. c) Inclusión en la propuesta del PTD (Plan de Trabajo Docente)**

Los cambios que se fueron programando, formaron parte de la propuesta del **Plan de Trabajo Docente** de cada materia.

En la **propuesta del PTD** de Administración Financiera de Organizaciones Turísticas, que se presenta anualmente, **se viene incluyendo** - desde el inicio de su edición en 2008 según el Plan de Estudios que rige actualmente-, **el marco axiológico que se intenta dar a la materia**.

En tal sentido, el **HCA**. (Honorable Consejo Académico) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la U.N.de M. del Plata, ha ido **aprobando las sucesivas propuestas de cátedra**. En la última edición, correspondiente al año académico **2012/13**, puede leerse en la parte pertinente del **P.T.D. de “Administración Financiera de Organizaciones Turísticas”** lo siguiente:

**“Objetivos de la asignatura: a) Objetivos temáticos terminales:** conceptualizar los alcances del objetivo financiero de las organizaciones como parte integrante de su planteo estratégico, la naturaleza de las finanzas y sus relaciones con otras disciplinas, **en un marco trascendente de valores éticos y de responsabilidad social de las organizaciones”**.

A su vez, el contenido temático de la **Unidad Temática I: La Administración Financiera**, incluye en el punto I.5. el siguiente texto: **Valores éticos en la gestión financiera y en la responsabilidad social de las organizaciones**.

En la propuesta de **P.T.D. de Gestión Pública de Turismo**, se lee para el año académico **2012/13: Objetivos de la asignatura: a) Objetivos temáticos terminales:** “Conceptualizar el rol y la actividad **del Estado en materia turística**, su organización y funciones y **de la educación en valores como núcleo sustentador de la gestión de las organizaciones del sector**.”

A su vez, el contenido temático de la **Unidad Temática I: Aspectos introductorios**, en I.1 dice: **La educación en valores como núcleo sustentador de la gestión de las organizaciones del sector**.

En **5. Procesos de intervención pedagógica**, se incluye lo siguiente: **“Preparación del clima y foco de la clase: la cátedra inicia la clase con una experiencia voluntaria de silencio pedagógico**. La misma, que como máximo llega a los 5 minutos, tiene por objeto dejar atrás el desequilibrio y fragmentación de la vida diaria y predisponer mejor para el aprovechamiento del espacio de aprendizaje y la relación docente-alumno. Las encuestas realizadas, muestran que sus efectos son **recogidos favorablemente por una abrumadora mayoría de cursantes”**.

### **III. Aprendizajes de carácter general**

Hasta acá hemos hablado sobre los **fundamentos de la educación en valores** en el campo universitario y comentado **las alternativas de ética aplicada** que se encuentran **en desarrollo en la dos cátedras determinadas**. Existen **otras experiencias y modalidades** que pueden aumentar el caudal de alternativas posibles.

Cada uno de los cambios comentados, responden a **particularidades, adaptaciones y limitaciones específicas**. El **objeto de estudio, la ubicación e importancia en la carrera, el número de alumnos y el tiempo disponible**, tornan en “casos” a las **experiencias realizadas en cada una de las materias**.

En el camino recorrido, adquirimos **aprendizajes** que potencialmente pueden servir de referencia para aplicar a las **áreas de conocimiento -probablemente la forma más**

**apropiada de agrupamiento-, o a otras materias.** Los iremos esbozando a través de **preguntas básicas:**

### **1) ¿Qué valor tienen los valores en la educación universitaria?**

Desde un **planteo teórico**, este valor es **relevante**. Los **valores están en la misma raíz de la educación en cualquiera de sus niveles**; concebir una educación sin valores, **sería perder el sentido de trascendencia** que está en su naturaleza.

Desde el **plano fáctico**, decimos que este valor es **tan grande** como la **capacidad humana de integración a la “praxis” educativa**, es decir a la **transversalización de los valores al conocimiento y su puesta en práctica**.

**¿Por dónde empezar entonces?** Por **nosotros mismos, recobrando la conciencia de los valores y viviéndolos**. **Sin conciencia no hay verdad**, y en la tarea universitaria, **la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio**, son su esencia..

### **2) ¿Cómo se presentan las Ciencias Económicas y el Turismo, para esta transversalización?**

La aptitud de **transversalidad de los contenidos curriculares a los valores**, por constituir **la persona, el sujeto activo/pasivo de la creación y aplicaciones de los mismos**, puede encontrar distinta amplitud del campo de aplicación.

En general **las ciencias sociales**, presentan un campo muy favorable para la ética aplicada. Tal es lo que sucede en **las carreras de economía, administración, contabilidad y turismo**, en las cuales **el ser humano** es el sujeto activo/pasivo de las **necesidades, de la gestión de organizaciones, del uso del tiempo libre**.

### **3) ¿Cómo organizar los cambios?**

El planteo de la transversalización ética puede formar parte de **un proyecto que trascienda el nivel de una o varias cátedras**, y abarcar **niveles de áreas –que sería lo más conveniente-**, hasta la misma **Unidad Académica en su conjunto**.

Esta consideración **escapa al propósito de este trabajo**, por constituir una **exposición de casos**.

Una vez definido el **tipo de agrupamiento a considerar**, así como su **desagregación**, la secuencia de los pasos a seguir puede ser el siguiente:

**a) re-enfoque del objeto específico de estudio y las situaciones propias que lo enmarcan:** ubicación e importancia en la carrera, relaciones interáreas e intermaterias, correlatividades, recursos docentes, número de alumnos, tiempo asignado.

**b) identificación de los temas centrales con mayores posibilidades de ética aplicada**

**c) selección y elaboración/adaptación de las prácticas que se consideren más convenientes, en función de los pasos a) y b).**

#### 4) ¿Desde qué criterios hacer el abordaje de los valores?

**Proponemos los siguientes criterios:**

- considerar a los **valores parte integrante del objeto de estudio**, no como **algo agregado**.
- **respetar la diversidad** de los sistemas de creencias, de filosofías, de valores y tradiciones religiosas o espirituales de los distintos actores del proceso educativo universitario.
- ayudar al **descubrimiento de los valores** subyacentes en las **decisiones humanas** relativas al **objeto de la materia**, para hacerlos **conscientes**, y **vivirlos**.
- **favorecer el análisis crítico** de situaciones y procesos, **no de las personas**.
- **identificar las consideraciones éticas**, no sólo en los **trabajos académicos**, sino también en la **investigación y/o extensión** y en las **situaciones de futura actuación profesional**.

#### 5) ¿Qué otros aprendizajes nos deja la experiencia?

##### a. En cuanto al número y extensión de las prácticas áulicas

Es variable.

En la actual coyuntura, se podrán desarrollar algunas de las alternativas y su selección está en función de las consideraciones concretas ya señaladas: **objeto de estudio, ubicación e importancia en la carrera, número de alumnos, tiempo asignado en el Plan de Estudios**.

Las desarrolladas **no agotan todas las posibles**, ya que existen muchas más.

En la medida que **aumentemos el “patrimonio de modalidades”** disponibles, tendremos **mejores opciones de selección**.

##### b. Sobre objetivos y criterios para el silencio pedagógico

**Objetivos:**

- Ayudar a **concentrar la atención** frente a la fragmentación de la vida cotidiana
- Predisponer **a la escucha y participación**
- Brindar un instrumento de interioridad **que favorezca el autoconocimiento y la conciencia de valores**

**Criterios:**

- Dedicar algunos minutos de las primeras clases para **anunciar su realización y explicar sus características:**
  - Carácter **voluntario**
  - De corta duración**
  - Al **inicio** de la clase
  - Sin interrupción** una vez iniciada.

c. **Sobre la consulta a los alumnos y evaluación del equipo docente**

Consideramos como **sumamente útil** el empleo de algún **procedimiento** que **permita testear la recepción de los cambios efectuados**, y se convierta así en un instrumento de **retroalimentación**.

Este punto de vista **se justifica aún más**, cuando –como en el presente- la **incorporación de estas prácticas representan cambios** con las modalidades habituales que se vienen desarrollando. Es decir, en la **etapa actual por la que atravieza toda esta cuestión**, la consulta es de **alto valor apreciativo**.

**En el caso de los alumnos, el procedimiento de la encuesta voluntaria y anónima**, es **efectiva** para estimular la veracidad de las respuestas.

El **momento más adecuado para hacer la consulta**, es el de **las últimas clases del cuatrimestre**, cuando ya las actividades académicas están llegando a su finalización.

Por su parte, la **consulta al equipo docente** puede realizarse simplemente en el curso de una **reunión** para tratar el tema.

d. **Sobre la inclusión de la propuesta en el PTD**

Además de pertinente y necesaria, es importante **consignar los cambios** propuestos en el PTD para su tratamiento por los **órganos de gobierno de la Facultad** y **posterior difusión**.

A nivel de cátedra, sugerimos fundamentalmente **consignarlos** en:

- **la formulación de los objetivos**, ya sea terminales o de cada unidad temática,
- **el desarrollo de las unidades del contenido curricular**
- **los procesos de intervención pedagógica**, si correspondiere

## **Final**

**La educación en valores es convocante, relativamente simple, y fundamentalmente, trascendente.**

**Asumirla, implica:**

- **Coraje, para implementar los cambios,**
- **Coherencia con los valores** que se postulan. La **correspondencia** entre el decir y el hacer, es una **virtud muy apreciada.**
- **Humildad** para llevar adelante la propuesta.

**Recuerdo una metáfora** que nos transmitió una educadora: **el servicio educativo es una construcción bienhechora que hemos recibido gratuitamente y en curso de elaboración, a la que podemos aportar “ladrillos” y que finalmente entregaremos a otros, para que la sigan edificando.**

Se trata de una **actitud de sensatez y sencillez**, que retorna a las **fuentes internas de la persona para fortalecerse**, superando todo fundamentalismo y la ceguera de ignorar lo que está sucediendo en la realidad.

**Produce frutos** que sin esperarlos, llegan:

- **contribución educativa a la formación de los futuros profesionales**, en la perspectiva de **liderazgos transformadores**, basados en la **vivencia de los valores**
- **renovación y enriquecimiento** del rol docente
- **ampliación de una acotada visión técnico-científica**

**Educación desde los valores** conlleva un **enriquecimiento pedagógico y de trascendencia educativa. Darse cuenta de todo esto nos hace acordar** la historia de aquel hombre que habiendo encontrado una **perla, es tal su motivación que vende todo lo que tiene para comprarla.**

Por último un **agradecimiento especial,**

- a las **autoridades** por la sensibilidad en invitar a tres docentes de la Facultad, a dar clases abiertas en este ciclo de festejos por el aniversario. Doble satisfacción para quien escribe, ya que integra la terna con docentes de la mejor calidad humana como lo son el Profesor Jorge Gimenez y el Dr Roberto Vega
- a **cada uno de Uds.** por vuestra presencia,
- a los **compañeros de las cátedras y colegas docentes**, con quienes vengo compartiendo estas inquietudes y de quienes siempre estoy aprendiendo algo y encontrando **voces de apoyo y aliento;**
- a los **estudiantes de los distintos cursos** en los cuales introducimos estos cambios.
- a la **comunidad universitaria**

**Una recordación especial para las Iras. Jornadas de Contabilidad, realizadas en esta Facultad hace justamente 40 años.** Fué en el año 1972, en el trabajo presentado con el título “**Condiciones del Docente Universitario en el área Contable**”, en el cual postulábamos al Amor como condición primera y más importante de la vocación docente.

## IV. ANEXO:

### IV.1. Conceptualizaciones básicas de valores y liderazgo en valor

- ¿Qué entendemos por “valor”?

Al término **valor** se le adjudican por lo menos tres significados importantes, cada uno con connotaciones distintas:

a) en sentido **económico**: es el “**grado de utilidad o aptitud** de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”<sup>2</sup>, por lo cual se da cierta suma de dinero o equivalente para las transacciones, aunque el precio no depende sólo del valor de una cosa. Es también **el alcance de la significación de** una cosa, acción, palabra o frase.

b) en sentido **psicológico**: como sinónimo de **coraje, valentía, osadía**; y

c) en sentido **axiológico**: como **guía o principio de conducta o propósito y que es preferible a su modo opuesto**. Tomemos por ejemplo el valor “libertad” o el valor “justicia”. Ésta última significación, **la ética**, es la que focalizamos en el presente trabajo con su irradiación en la materia que estemos considerando.

- ¿Qué **clasificaciones de “valores”** tomamos?

Hay instituciones que han realizado un relevamiento, a escala mundial de los llamados valores básicos de la persona o individuales. En un trabajo anterior comentábamos algunas de esas experiencias<sup>3</sup>.

Los valores se presentan en la vida de las personas **en distintos niveles o dimensiones**. Existen **múltiples clasificaciones** y basta analizar cualquier organización, sea ésta del sector que fuere, para extraer una **jerarquía y clasificación subyacente en la misma**.

Una primer clasificación **de tipo general**, que proponemos sobre valores, realizada en base a adecuaciones propias de la **clasificación de García S. y Dolan S.**(1997, 253), es la siguiente:

---

<sup>2</sup> Real Academia Española, 22ª. Edición, También se operacionaliza el término, llamándose “valor económico” al acrecentamiento de riqueza de una persona física o ideal entre dos momentos determinados; y “valor social” al acrecentamiento de los bienes sociales de una comunidad.

<sup>3</sup> Ramírez Norberto; “La autogestión y el liderazgo con valores. Los casos del administrador financiero y de personal”, 2008

- Valores referidos a los **sujetos** que los promueven o desarrollan:
  - **de la persona o personal o individual:** en el pensar, decir y/o hacer que orienta a cada persona, por ejemplo honestidad, responsabilidad, empeño.
  - **de una organizacional u organizacional:** como expresión de principios o guías de una organización; tal el caso de flexibilidad, transparencia, eficiencia, disciplina.
  - **de una sociedad:** los que inspiran a una sociedad, por ejemplo justicia, libertad.
- Valores referidos al **alcance de su propósito:**
  - **finales:** ¿qué es para Ud. o su organización lo más importante?. Ejemplos: rentabilidad, solidaridad, calidad de servicios.
  - **operativos:** ¿qué medios instrumentales considera Ud. o su organización prioritarios para alcanzar los objetivos finales?. Ejemplo: respeto, satisfacción del cliente.
  - **ético-sociales:** ¿qué quiere Ud. o su organización para el mundo?. Ejemplos: paz, prosperidad.

En el Anexo 2 se inserta un **Cuadro ampliatorio de la clasificación de los valores finales y los valores operativos.**

Un repaso acerca de la esencia del **trabajo “en valor”** del **administrador en general y del financiero** en particular.

¿Porqué **focalizar los valores en el rol del administrador?**, ¿qué **características** resaltan la teoría y la práctica de la administración financiera?,

¿A qué **intereses** responde el sistema decisional del administrador?, ¿qué **diferencias** presenta la órbita pública con respecto a la privada, en la gestión financiera?.

Los **valores, así como los contravalores**, atraviezan las decisiones del administrador, interactuando ambos, más allá que los actores sean conscientes de ello o no.

En las unidades económicas **privadas**, donde el **sistema decisional** está en manos de los **aportantes del capital**, las escalas de propósitos oscilan desde un **“extremado propósito de lucro”** hasta el **ejercicio pleno de una responsabilidad global**, con respuestas a aspectos laborales, ambientales, sociales, institucionales. Los **valores vigentes en la organización**, darán el **“perfil”** que caracterizará sus prioridades y accionar.

En el caso de las organizaciones **públicas**, el **sistema decisional**, quedará en poder del **partido electo, el cual surge, en nuestros países, del sistema legislado por el estado democrático.** En su **misión**, intentará llevar a la práctica el **plan de gobierno**, en un escenario político de **oficialismo-oposición.**

El **administrador**, que **no es habitualmente** el dueño de los recursos que maneja en los entes privados **de dimensión significativa**, desarrolla su rol en función de lo que los dueños de la organización **le confían**. Como tal, ejerce la **dirección de los recursos financieros y materiales** y del **trabajo de las personas que la integran**, quedando sujeto a la **rendición de cuentas** o evaluación de desempeño.

La **teoría de la administración**, que ha logrado un desarrollo apreciable desde el punto de vista científico, ha edificado su cuerpo de conocimientos siguiendo el principio de la **racionalidad**, lo que se advierte en sus abordajes metodológicos y en las relaciones con otras disciplinas. Sin embargo **en la práctica**, es dable observar **brechas significativas** entre los principios sustentadores de la teoría, y el comportamiento del accionar del administrador, no ya en los aspectos estrictamente técnicos sino en los **valores** puestos en práctica. Desarrollar una **“cultura de administración en valores”**, conforma un desafío del que no todos los participantes son conscientes de su potencial, ni del **tesoro** que representa.<sup>4</sup>

Los **administradores financieros en particular**, están llamados a **asumir un liderazgo** en su organización, siendo su **desafío específico** el uso **más eficiente y eficaz de los recursos financieros** de la misma, con miras a la **satisfacción del objetivo de la organización**, ya sea pública o privada.

Ejerce su **influencia en las decisiones relativas a la obtención, aplicación y destino de los fondos de una unidad económica**. La mirada financiera **alcanza a todo movimiento que afecta el flujo de fondos de la organización**, en cualquiera de las **tres grandes familias de decisiones: inversión, financiamiento y retención-distribución del excedente** (o cobertura del déficit, en este último caso). Su **objetivo** apunta al acrecentamiento de **“valor”** ya sea **económico-financiero o social**, o ambos, variando esto según tipo de hacienda y perfil de mandante, dueño y/o administrador.

¿Qué entendemos por **liderazgo “en valor”**?

¿Que alcances tiene el desarrollar **liderazgos con valores en el administrador en general y en el financiero en particular**?. Significa aprender a ejercer el proceso de influencia hacia las personas, en un marco de principios valorativos de conducta, elementos que nutren el pensamiento, la expresión comunicativa y la acción del líder.

---

<sup>4</sup> Autores como Dana Zohar e Ian Marshall (“Inteligencia espiritual: 2001), sostienen que las 7 inteligencias que Howard Gardner argumenta en su libro **“Inteligencias múltiples”**, son variaciones de las **tres inteligencias básicas**: la racional, la emocional y la espiritual. La **primera**, la más valorizada en los procesos educativos de occidente, nos viene con carácter paradigmático desde los griegos y ha dado origen entre otras cosas a las mediciones sobre coeficiente intelectual; la **emocional** es la que Goleman -a mediados de los noventa- pone en foco a través de la argumentación de la potenciación y el uso apropiado del coeficiente intelectual. La **espiritual** es según los autores citados, con quienes adherimos, la fundamental de las tres porque permite al ser humano ser creativo, tener poder de transformación y esencialmente, dar sentido a su vida. La inteligencia espiritual es además, la única de las tres, **exclusivamente humana**, ya que la racional la tienen también las computadoras, y la emocional, los animales.

Enfatizamos **“en valores”** porque es en las acciones, palabras y pensamientos, donde el líder se manifiesta. No se trata entonces de hacer “abstracciones” sobre la bondad, la justicia, la libertad, sino de llevar a cabo una vida con sentido y entusiasmo en su rol transformador sobre la base de una actitud introspectiva de concientización y entendimiento.

En la dimensión **cultural** de las organizaciones donde el líder actúa, la práctica de los valores facilitan o dificultan -si son disvalores- las transformaciones que se intentan producir.

**La lectura de la realidad acerca del liderazgo, muestra que las capacidades son necesarias para el buen desempeño de un líder, pero no son suficientes. Los valores son los que dan sentido al rol del líder y a su proyecto de vida.**

¿Qué sucede con los líderes que no alcanzan a **gestionar adecuadamente su capital interno, el de los valores**, más allá de cierto nivel de **capacidades o habilidades técnico-profesionales** con que cuentan?, **¿son capaces de dirigir con éxito** los procesos de cambio en **organizaciones y sostenerlos en el tiempo?**.

Lo visualizamos como **altamente improbable**, sobre todo en el aspecto de la **perdurabilidad en el tiempo**.

Los líderes **proponen valores**, a través del ejemplo de sus **conductas**. No los imponen y están llamados a constituirse en verdaderos puentes para que su organización asuma responsabilidades y se conduzca hacia al propósito para el que fué creada.

El autoconocimiento como consecuencia, pasa a ser el punto de partida para la mejora del capital interior y un potenciador para el desarrollo del trabajo de liderazgo. En las 5 prácticas que definen el liderazgo ejemplar<sup>5</sup> según los autores **Kouzes James M. y Posner Barry Z.** (Kouzes James M. Y Posner Barry Z.: 2005, 15), están ínsitos los valores que un líder pone en práctica, independientemente de sus habilidades.

La **duración** de este desarrollo teórico, depende de los alcances asignados. Como máximo, en nuestras materias se le asigna una hora cátedra.

---

• **4 Las 5 prácticas según estos autores son:** a) hacer frente a los desafíos del proceso; b) inspirar una visión compartida; c) posibilitar que actúen los demás; d) trazar un camino; e) brindar aliento.

## IV.2. CUADRO AMPLIATORIO DE CLASIFICACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES

**Valores finales:** está implícito en el propósito de la organización.

1) en lo **social**: mejora de la calidad de vida de los habitantes de la comunidad local, propiciando la equidad en el acceso a bienes que satisfacen las necesidades básicas y de desarrollo personal y familiar.

2) en lo **económico**: generación de riqueza de manera sustentable, propiciando que los factores de la producción lleguen a su máximo grado de utilización, dentro de un marco de justicia y equidad.

3) en lo **político**: reafirmación y desarrollo de los principios democráticos republicanos.

**Valores operativos:** surgen del proceso de gestión en valores de una organización

1) con respecto al **entorno**:

1´ **usuario-ciudadano**: la satisfacción de necesidades;

1´´ **proveedores**: por ejemplo el control de calidad, el pago en término.

1´´´ **medioambiente**: la preservación y educación para el cuidado;

2) con respecto al **entorno-mercado**: por ejemplo la regulación y la protección al consumidor.

3) con respecto a los **procesos** de la organización:

3´ **forma de trato** del personal jerárquico al personal no jerarquizado: por ejemplo respeto, tolerancia, responsabilidad.

3´´ **forma de trabajo cotidiano**: por ejemplo autonomía, clima laboral facilitador; rapidez en los procesos; confianza en el equipo de trabajo; buena predisposición para el trato al usuario-ciudadano.

3) con respecto a los **recursos económicos** que maneja: por ejemplo eficacia, eficiencia, liquidez, equilibrio financiero, transparencia.

Fuente: elaboración propia adaptada en base a la propuesta de Salvador García ("Dirección con valores": 1997).

### IV.3: CUESTIONARIOS SOBRE VALORES ÉTICOS

#### **Alternativa 1: a través de la historia personal.**

¿Recuerdas alguna persona que influyó positivamente en tu vida?. Entonces, responde:

- a) ¿qué valor apreciás en ella?
- b) ¿qué entendés por valor?
- c) ¿qué valores transmitís en tu ambiente de trabajo y/o estudio?
- d) ¿qué valores tenés que te gustaría desarrollar más?

#### **Alternativa 2: en el desempeño en organizaciones.**

¿Qué te sugiere la práctica de cada uno de los siguientes valores en la gestión de organizaciones?

- a) Confiar
- b) Respetar
- c) Ser ético
- d) Cooperar
- e) Manejar los cambios
- f) Comunicar
- g) Motivar
- h) Ser responsable

#### **Alternativa 3: en roles específicos.**

Ejemplos: a) ¿Qué valores considerarás esenciales para el **desempeño del administrador financiero**?

b) ¿Qué valores considerarás esenciales para el **desempeño del gestor público de turismo**?

#### **Alternativa 4: situaciones donde pueden afloran valores**

Ejemplos: **expectativas y disposición**, al iniciar la cursada cuatrimestral, tanto para los estudiantes como para el grupo de docentes.

- a) ¿Qué esperás de la Facultad en este cuatrimestre?
- b) ¿Qué disponés desde la responsabilidad de tu rol de estudiante (o de docente), para contribuir a lograr esa expectativa?.

Fuente: ampliación del original Ramírez Norberto; ***“Finanzas de organizaciones: los valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje”***, presentado en las XXXI Jornadas Nacionales de Sadaf, Vaquerías (Córdoba), 2011.

#### IV.4. APORTES PARA LA REFLEXIÓN SURGIDAS DEL ANÁLISIS EN PARALELO DE LOS VALORES ÉTICOS y DE ALGÚN ÁREA O MATERIA DETERMINADA.

El caso de la administración financiera:

NATURALEZA de la administración financiera

- El **dinero** es un recurso administrable. También son administrables los recursos **del capital interior**, de la **interioridad** o **del ser**: **los pensamientos, las palabras, las acciones**.
- Las **decisiones que hacen a la administración de los recursos de la interioridad** los podemos agrupar, siguiendo la compatibilidad con la administración financiera, en tres grandes familias: **de inversión** (de tiempo, de recursos físicos, de energía), de **fuentes de nutrición o aprovisionamiento** (el costo de las diversas prácticas de introspección), y de **resultado** (satisfacción, logros)
- **El autoconocimiento** es el punto de partida para el direccionamiento hacia las fuentes que posibiliten el desarrollo de los **recursos internos** (o **talentos o capacidades personales**, o denominación equivalente) así como para neutralizar sus **debilidades**.
- Las **organizaciones** son, desde esta mirada, **sociedades de personas**. También son, desde un punto de vista estrictamente financiero, **sociedades de capitales**. En general nacen **de objetos de cohesión** que despiertan **la vocación asociativa**.
- **El capital o poder interno** que cada persona puede desarrollar, es factible de alcanzar un **nivel de conciencia suficiente** que permita **promover cambios en las relaciones externas**, entre las cuales nos interesan en este caso, las que se suscitan en las **organizaciones**.

**Valores que pueden experimentarse en talleres a través de cuestionarios u otros procedimientos:**

- **Conciencia de valores** en general: ver en IV. 2.
- **El amor y la responsabilidad por la vida**, como principios rectores.
- **La dignidad de la persona**, como expresión de su conciencia de interioridad.

MACRO Y MICRO CONTEXTO del administrador financiero.

- Vivimos **en organizaciones, en múltiples relaciones con “otros”**, no

- aislados. Tomar la interacción con “esos otros”, como una **oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal en valores**, ayudará a **fortalecer y dar buenos cimientos a nuestras capacidades**.
- Brindar **las mejores capacidades de que disponemos** (tanto a nivel **personal como organizacional**), contribuye a mejorar **al conjunto**.
- Es viable, en esta perspectiva, **promover transformaciones internas** para, en consecuencia, **promoverlas en las organizaciones**. El ejercicio de un **liderazgo** basado en el **poder interno**, asegura fundamentos firmes. Piénsese por un momento, en los **permanentes ajustes adaptativos** a que está sujeta cualquier organización y el desafío que esto representa para el liderazgo.
- La **capacidad competitiva de los recursos de la interioridad** se mide sobre su **potencial y no en comparación con los recursos internos de otra persona**. Este criterio es válido también, desde la dimensión de la organización, para evaluar su **capacidad de competir**.
- Las decisiones relativas a los recursos de la interioridad **están sujetas al riesgo** de los desajustes propios de la persona. Las decisiones financieras acontecen también en **contextos de “no certeza”**; cada decisión implica un **grado determinado de riesgo**.
- El **balance adecuado** entre **la dimensión interna de la organización, y la de su contexto**, al igual que el de cada **persona con su entorno**, se logra con un sano **“equilibrio”** entre ambos. Los valores en este caso, se convierten en un **poderoso regulador**. La **autoestima del ser**, por caso, **se equilibra** con una adecuada **humildad**.

#### **Valores que pueden experimentarse en talleres:**

- **Armonía**
- **Atención, concentración**
- **Coraje** (determinación)

#### **PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO. El Presupuesto.**

- El **tiempo cronológico**, se rige por el reloj y el calendario, es matemático y busca la exactitud: es el **cronos** de la mitología griega. El

- predominio excesivo de este concepto de tiempo nos vuelve **autómatas e ineficaces** para crear nuestro futuro. También está el **tiempo vital**, el **kairos** de los griegos, que es el **tiempo de calidad, oportuno, maduro**.
- En el **presente creamos el futuro, ya que el pasado** ya no es, ya pasó; y el **futuro** está por llegar en función de lo que creemos hoy. En la planificación, como en la vida, debemos hoy **combinar el “cronos” y el “kairos”**.
- **Si bien existe conciencia que la planificación no determina** que lo que se planea vaya a ocurrir con certeza, debido a la dinámica propia de la realidad de los acontecimientos, se **reconoce los beneficios de la planificación**. En tal sentido se aprecia el sentido de aspirar a **alcanzar el objetivo organizacional** por la **predisposición favorable** que crea en los actores para que se concrete, ya que la convicción de que algo positivo va a **ocurrir, ayuda a que ocurra**.
- **Planificar vs. Improvisar**, es la opción ante la cual nos colocan **los nuevos proyectos**. La **planificación** ayuda a la **eficacia y eficiencia**; la **improvisación** es madre del **desperdicio**, ya sea de dinero, de tiempo o de energía.

#### Valores que pueden experimentarse en talleres:

- la participación,
- la unidad (trabajo en equipo) y
- el compromiso laboral.

#### DECISIONES DE INVERSIÓN

- El **líder** cuenta con un **capital intangible** para dirigir cualquier proyecto de la organización. Lo llamamos **“capital del ser o de la interioridad”** y su esencia **es la libertad y la inteligencia, y su mayor impacto se produce cuando ese liderazgo se ejerce desde el ejemplo**.
- Ese **“capital del ser o de la interioridad o interno”**, requiere **gestión cotidiana**.
- El **aprovisionamiento cotidiano de la interioridad**, a igual que la alimentación física, supone **inversiones de tiempo**, especialmente de **“kairos”, de energía y de asignación de recursos materiales**.
- En un sentido teórico, decimos que las **transformaciones que originan los proyectos**- tanto a nivel personal como a nivel de las

- organizaciones-, **oscilan** entre rangos de máxima, o **límite de las posibilidades**, y de mínima, o de la **resistencia natural** a toda reforma o cambio.
- El **sesgo optimista o pesimista** del grupo que dirige un proyecto (pensamiento positivista o negativista), **revela** el propósito y el perfil de la interioridad de dicho grupo.
- **El capital del ser** tiene **flujos propios de entrada y salida**. Entre los primeros contamos a las **prácticas de introspección**; entre los segundos las **respuestas decisionales y de servicio** a las demandas externas.
- La **rentabilidad** de una adecuada autogestión personal se manifiestan **en el ser humano, en el alineamiento de sus actividades para realizar una determinada misión**. El **desperdicio de tiempo y energía**, es un indicador de su estado. En la **dimensión de la organización**, la rentabilidad del capital interior se manifiesta en **indicadores** tales como el clima laboral, la estabilidad emocional, la capacidad de escucha, las expresiones visibles de los actores (alegría, serenidad).
- El **control de calidad** de la autogestión cotidiana enfatiza el **aprendizaje inteligente**: no busca tanto culpabilidades sino más bien **la promoción de la humildad** para sacar lección del fracaso. Intenta no agravar conflictos sino **favorecer la armonía y la paz interna**, necesarias para el trabajo en equipo.

**Valores que pueden experimentarse en talleres:**

- **introspección, silencio.**
- **humildad**
- **armonía (o equilibrio, o estabilidad)**

Fuente: Ramírez Norberto; ***“Finanzas de organizaciones: los valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje”***, presentado en las XXXI Jornadas Nacionales de Sadaf, Vaquerías (Córdoba), 2011.

#### **IV.5.: DILEMAS ÉTICOS DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO: TEMAS SUGERIDOS PARA LA FORMULACIÓN DE CASOS DE ÉTICA APLICADA.**

- ¿Inversión responsable o inversión con posibilidades de grandes ganancias y consiguiente daño a la salud de los clientes o al ambiente?
- austeridad vs. derroche en el uso de los recursos.
- planificar vs. Improvisar.
- ¿estimaciones presupuestarias genuinas o dibujadas?.
- medida vs. ambición en la toma de créditos.
- ¿en quién hacer recaer el costo de una crisis financiera empresarial?
- ¿en qué proporción y a quiénes distribuir las ganancias?
- ¿información verdadera o edulcorada, u omitida?

Fuente: Ramírez Norberto; ***“Finanzas de organizaciones: los valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje”***, presentado en las XXXI Jornadas Nacionales de Sadaf, Vaquerías (Córdoba), 2011.

## IV.6. FORMULARIO DE ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

**UNIV. NAC.DE MAR DEL PLATA- FAC. DE CIENCIAS ECONÓM.Y SOCS.**

**CATEDRA: Adm.Fciera de Organizacs.Tur. CUATRIMESTRE Y AÑO: 1º/2012.**

ENCUESTA APRECIATIVA sobre el proceso ENSEÑANZA-APRENDIZAJE de la materia, cuyo cursado está por finalizar.

**Objetivo:** Tu opinión como alumno es importante porque contribuye, a través de la mirada apreciativa de la experiencia del cuatrimestre, a una fructífera autocrítica de los docentes para las futuras ediciones del cursado. MUCHAS GRACIAS !!!.

**I) Análisis global del cursado:** ¿Qué aprendí en general de la materia? (en cualquier aspecto que considere importante resaltar), ¿Cómo me resultó el aprendizaje?.

---

---

---

---

---

---

---

---

**II) Análisis particular:** ¿Cómo califico a los distintos recursos y factores del aprendizaje:

<b>A) ¿Cuál <u>recurso</u> me resultó 1º, cuál 2º, etc., desde el punto de vista del aprendizaje?</b>	<b>Or- den</b>	<b>B) ¿Cómo califico a los <u>factores</u> del dictado de la materia? (de 0 a 10 puntos):</b>	<b>Puntos</b>
Clases teóricas y prácticas		Aprendizaje del alumno	
Actividades de seguimiento		Clima en el aula	
Lectura y estudio personal		Criterios de evaluación	
Otros: indicar		Manejo del recurso tiempo	
		Otros: indicar	
Nota: varios recursos pueden ocupar el mismo orden.			

¿Qué calificación integral le doy al dictado de la materia?(de 0 a 10):

**III) Sugerencias y comentarios en general :**

---

---

---

---

---

---

**IV) Sugerencias y comentarios en particular:**

a) sobre la organización de la cátedra: ¿qué sentís del equipo docente?

---

---

---

---

---

---

---

b) sobre la experiencia de silencio al iniciar cada clase, ¿qué sentiste?,

---

---

---

---

---

---

¿se cumplió el objetivo de contribuir a mejorar el clima de aprendizaje en el aula?

---

---

---

---

---

---

¿creés que es útil continuar con la experiencia?

---

---

---

---

---

---

Mar del Plata, de del 20

#### IV.7. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA:

##### V.7. a) Libros y publicaciones.

- Etkin Jorge Ricardo: **“Capital social y valores en la organización sustentable”**, Editorial Granica, Buenos Aires, 1ra. Edición, 2007.
- Etkin Jorge Ricardo: **“Gestión de la complejidad de las organizaciones”**, Editorial Oxford University Press, México, 2003, en particular el cap. 10 “La dimensión ética de la empresa”.
- Fronti de García Luisa: **“Responsabilidad Ambiental Empresaria”**, Edicon, Buenos Aires, 2008.
- García Salvador y Dolan S.: **“La Dirección por valores”**, Madrid, Mc Graw Hill, Instituto de Estudios Superiores de la empresa, 1997.
- Gillieri Roberto A. : **“Capitales solidarios. Un caso real de microfinanzas”**, Crear, Salta, Argentina, 2004.
- Grün Anselm, **“El libro de los valores”**, Editorial Sal Terrae, 2007.
- Kliksberg, Bernardo, **“Escándalos éticos”**, Temas Grupo Editorial. Buenos Aires, 2011.
- Kliksberg, Bernardo y Sen Amartya: **“Primero la gente”**, Editorial Temas, Buenos Aires, 2009.
- Lozano Joseph M. **“Hacia la empresa ciudadana”**, Esade, España, publicado por la Asociación Latinoamericana de Etica, Negocios y Economía, UADE, Buenos Aires 2002. 431 p.
- Ramírez Norberto; **“Finanzas de organizaciones: los valores éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje”**, presentado en las XXXI Jornadas Nacionales de Sadaf, Vaquerías (Córdoba), 2011.
- ”, Doc. de cátedra nº 4, “Finanzas y personal de organizaciones turísticas, Universidad Nacional de Mar del Plata, 2008
- Tillman Diane: **“Valores para vivir. Actividades para jóvenes de 15 a 18 años”**, Lajouane, Buenos Aires, 2007.
- Zicari Adrián: **“Fondos éticos. Factores sociales y ambientales en carteras de inversión”**, Edicon, Buenos Aires, 2008.
- Zicari Adrián: **Responsabilidad social empresaria. Una visión financiera”**, Edicon, Buenos Aires, 2007.

##### V.7. b) Sitios de la web de referencia.

- <http://eco.mdp.edu.ar/> Perfiles de carreras.
- <http://www.grameenarg.org.ar/> Fundación Grameen (Aldeas) Argentina.
- <http://www.iae.edu.ar/> Hay trabajos sobre el Caso Enron en la Escuela de Dirección y Negocios, Área Empresa, Sociedad y Economía, Servicios del Iae.
- <http://www.iarse.org> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial.
- <http://www.livingvalues.net/espanol/index.html> del Programa educativo internacional “Valores para vivir”.
- <http://www.unesco.org/unesco/> para temas de ambiente

## **Dr. Norberto Ramírez**

### **Antecedentes actuales:**

- Dr. en administración (UNMdelp), Contador Público (UBA) y Profesor Universitario “Venia Docendi”, Fac. de Humanidades de la U.N. de Mar del Plata.
- Profesor Extraordinario Consulto de la UN de MdelPlata
- Docente Titular en “Administración financiera de organizaciones turísticas” y Libre en “Gestión Pública del Turismo”, ambas de la Lic. en Turismo.
- Integrante de la asociación “Valores para vivir”, con sede en Bs. As.

### **Desempeñados: (todos en la U.N. de Mar del Plata)**

- Ex Docente en la Maestría de Desarrollo Turístico Sustentable y -Ex Docente Titular Ord. de la carrera de Contador - Lic. en Administración y de la Licenciatura en Turismo.
- Ex Director del Centro de Investigaciones en Administración e investigador en el área de gestión pública y Autor de trabajos de investigación sobre gestión pública.
- Ex vicedecano, ex consejero y ex asambleísta.