

# Influencia de la imaginación moral en las organizaciones

## Influence of the moral imagination in organizations

Marcos Antonio ESPINOZA Mina [1](#)

Recibido: 29/12/2017 • Aprobado: 15/04/2018

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El objetivo de este trabajo es mostrar la influencia de la imaginación moral en las empresas orientales; se realizó a través de una revisión sistemática de los aspectos claves del tema dentro del material bibliográfico consultado. Se motiva especialmente a los jóvenes, futuros líderes organizacionales, a la promoción de valores globales y humanistas que sirvan a las sociedades occidentales. La imaginación moral en las organizaciones permite la generación de su desarrollo económico dentro de un adecuado comportamiento laboral.

**Palabras-Clave:** Imaginación moral, metáforas, organización, virtudes

#### ABSTRACT:

The objective of this work is to show the influence of the moral imagination on oriental companies; it was carried out through a systematic review of the key aspects of the subject within the bibliographic material consulted. Young people, future organizational leaders, are especially motivated to promote global and humanistic values that serve western societies. The moral imagination in organizations allows the generation of their economic development within a suitable work behavior..

**Keywords:** Moral imagination, metaphors, organization, virtues.

## 1. Introducción

Según Johnson (1993) los seres humanos son fundamentalmente animales morales imaginativos. Esta es una tesis provocativa y potencialmente perturbadora, ya que, si se toma en serio a las dimensiones imaginativas de la comprensión y el razonamiento humano, se descubre que ciertas suposiciones básicas de la concepción occidental compartida de la moralidad son muy problemáticas. Se observa que hay muchas cosas erróneas en la visión occidental del razonamiento moral recibida, que consisten principalmente en discernir el principio moral universal apropiado, el cual dice qué es el "correcto hacer" en una situación dada.

La imaginación moral se define como una facultad que permite a los individuos tomar mejores decisiones en contextos y situaciones caracterizadas por conflictos de índole moral. La imaginación moral se revela como una ayuda a la hora de hacer frente a estos procesos

de decisión moralmente ambiguos, al proporcionar una mayor clarividencia moral, capacidad crítica y consciencia moral individual (Roca, 2010).

La imaginación moral requiere: la capacidad de imaginarse en una red de relaciones que incluya a los enemigos; la habilidad de alimentar una curiosidad contradictoria que abarque la complejidad sin depender de una polaridad dualista; una firme creencia y la búsqueda del acto creativo; y la aceptación del riesgo inherente a avanzar hacia el misterio de lo desconocido que está más allá del demasiado conocido paisaje de la violencia (Lederach, 2003).

En las organizaciones orientales se aplica la imaginación moral como una herramienta administrativa que permite guiar lo que los individuos hacen y la forma en que lo hacen, para poder lograr los objetivos planteados. Los administradores deben de tener mucho cuidado ya que pueden llevar a hacer a los empleados cosas consideradas "malas", a pesar de que podrían ser personas "buenas", esto con tal de lograr ciertos cuestionables objetivos organizacionales y ante lo cuales los empleados no pueden negarse, ya que estarían siendo observados dentro de la compañía e incluso podrían ser despedidos por no cumplir con las metas; contrario a la galopante realidad de que todos aquellos que cumplen un fin, sin considerar los medios, son premiados.

A continuación se ofrece un panorama de la aplicación de imaginación moral en empresas turcas, para llevar al lector local al reconocimiento y fortalecimiento de virtudes que permitan generar resultados no cuestionables ante la sociedad por las decisiones tomadas en las actividades organizacionales.

---

## 2. Metodología

La búsqueda y localización de la información se realizó a través de bases de datos científicas bibliográficas. Dentro de este proceso de búsqueda se extrajo el artículo de Karakas, Sarigollu, & Uygur, (2017) titulado "Exploring the Diversity of Virtues Through the Lens of Moral Imagination: A Qualitative Inquiry into Organizational Virtues in the Turkish Context", que sirvió como base para explorar la influencia de la imaginación moral; del mismo se extrajeron siete ideas principales y a través de diversos autores se complementa los argumentos que las sostienen.

El análisis y la evaluación de los recursos fueron desarrollados en dos fases, la primera de identificación y la segunda de exploración sistemática donde se buscaron artículos pertinentes y relacionados con el tema escogido. Una vez que se identificaron los artículos y al estar la mayoría en idioma inglés se procede a la lectura y traducción de los mismos. Se emplearon criterios de inclusión y exclusión de la información encontrada, basados en el nivel de representatividad con la temática presentada.

---

## 3. Resultados

Disfrutar de una buena novela de otra localidad y cultura implica la capacidad y el ejercicio de la imaginación moral para entender otras respuestas e interpretaciones ante un suceso concreto. Es en esa conversación particular donde uno puede intuir, tanto en la proximidad como en el conflicto, la condición humana (Álvarez, 2008). A continuación se procede a analizar y argumentar algunas ideas principales dentro del contexto de investigaciones ya desarrolladas de imaginación moral en Turquía y en general de las organizaciones orientales.

### 3.1. Transformación de las organizaciones en Turquía

A medida que el sistema capitalista global y los Tigres de Anatolia -las recién surgidas firmas empresariales islámicas en Turquía- se compenetran y se transforman entre sí, se está presenciando el desarrollo de una nueva síntesis entre el Islam y el capitalismo neoliberal. Se busca construir una fenomenología de 'virtudes' basadas en la síntesis del Islam y el capitalismo neoliberal en la Turquía contemporánea (Karakas et al., 2017).

Desde 1980 Turquía ha sido regentada por un nuevo tipo de empresarios, los llamados Tigres de la Anatolia. Se caracterizan por ser musulmanes con ideas globales y con temple

en los negocios, que han cambiado la economía del país. Turquía se ha transformado y desarrollado con los años, se abrió a la economía de mercado, abolió las prohibiciones a las importaciones y promovió las exportaciones.

No hay que olvidar que Turquía es el país del Oriente Medio que sirve de punto de unión entre Europa y Asia; 97% de su territorio (774.820 Km<sup>2</sup>) se encuentra en Asia y, del otro lado del mar de Mármara, 3% en Europa. Estambul donde viven alrededor de 12 millones de personas es un lugar único donde los turistas occidentales pierden en un ambiente donde la cultura asiática sorprende en todo momento (González, 2011).

### **3.2. Definiciones de imaginación moral**

Hay dos corrientes de investigación sobre la imaginación moral cada una de las cuales puede estar asociada con un tipo particular de pensamiento y una definición. La primera corriente es fundamentada en la literatura de ética empresarial; y ve la imaginación moral desde una perspectiva cognitiva basada en toma de decisiones. La segunda corriente de investigación sobre la imaginación moral es enraizada en el campo de la antropología social y es enfocado en relacionarse con uno mismo y el otro (Karakas et al., 2017).

Se define que la ética es un conjunto de normas morales que regulan la conducta de la personas, por lo que aplicada en los negocios dichas normas hacen que la empresa sea perdurable en el tiempo y se perpetúen en la vida de todas las personas que intervienen en la misma, sea de manera interna o externa. Apoyando a ésta, se propone a la imaginación moral como un medio para comprender los conflictos morales que surgen para ocupaciones estigmatizadas, así como también considerar cómo podría ayudar a los trabajadores a enfrentar estos conflictos (Roca, 2010).

La imaginación moral desde la antropología conoce al hombre en el aspecto interno. Donde influye su cultura, sus costumbres y religiones y todo lo que respecta al comportamiento e integridad del ser humano. Se relaciona de manera externa porque busca el beneficio del ser humano y entender su comportamiento; y de manera interna, porque mejora el entorno social del hombre.

Dentro de la ética filosófica, el término "imaginación moral" se ha utilizado para referirse a una excelente forma de percepción moral o un aspecto del juicio moral, pero también a la revisión radical de las comprensiones morales y la capacidad de generar nuevas posibilidades para realizar fines morales o ejercitar virtud (Biss, 2016).

La imaginación moral es relevante para el concepto de desviación, ya que la imaginación moral permite conocer tanto las formas convencionales de ser, proscritas por la propia cultura (las normas éticas estándar dentro de una industria), como las posibilidades distintas a las que existen en nuestro interior, nuestra propia cultura (posibilidad de desviación) (Pincus Hartman & Arnold, 2006).

### **3.3 Expresiones de la imaginación moral en las organizaciones**

Nueve metáforas diferentes para la organización virtuosa se derivaron de las descripciones de la imaginación moral del estudio de Karakas, Sarigollu, & Uygur (2017). Las organizaciones son como: un sistema bien engrasado, familia íntima, festival de talentos, taller de arte, cerebro humano, comunidad estrechamente unida, espacio de juego, sala de la corte y mesa redonda. Estas nueve metáforas corresponden a las nueve formas de imaginación moral; cada una presenta un conjunto específico de virtudes centrales para el funcionamiento saludable de la organización.

Las firmas empresariales que conforman los Tigres de Anatolia en Turquía, están regentadas por personas que pertenecen a lo que se conoce actualmente como la "Generación Y" o "Millennials", los cuales tienen entre sus características las cualidades de dejar huellas en la historia, llevar una vida interesante, formar parte de algo grande, crecer y desarrollarse, cambiar el mundo que les rodea, y no solo ganar dinero.

Según Lakoff & Johnson (1986), la metáfora impregna la vida cotidiana, no solamente en el lenguaje, sino también el pensamiento y la acción. Los conceptos que rigen el pensamiento

no son simplemente asunto del intelecto, rigen también el funcionamiento cotidiano, hasta los detalles más mundanos. Los conceptos estructuran lo que se percibe, cómo se mueven las personas en el mundo, la manera en que se relacionan unas personas con otras. Si se está en lo cierto, al sugerir que el sistema conceptual es en gran medida metafórico, la manera en que se piensa, lo que se experimenta y lo que se hace cada día también es en gran medida cosa de metáforas.

La cultura turca, como se encuentra en todas las culturas colectivistas, enfatiza los intereses del grupo en lugar de los beneficios individuales. En comparación con las normas de esos países occidentales más individualistas, la competencia y la búsqueda agresiva de intereses individuales son menos comunes o deseables; en cambio, los valores relacionados con la relación personal están más orientados al grupo, para lo cual la investigación sobre la psicología intercultural ha brindado apoyo (Ma, Erkus, & Tabak, 2010)

Las metáforas especializadoras tienen sus raíces en la experiencia física y cultural, no son asignadas de manera arbitraria, una metáfora puede servir como vehículo para entender un concepto solamente en virtud de las bases experienciales (Lakoff & Johnson, 1986).

### **3.4. Exigencia de la imaginación moral en las organizaciones**

La imaginación moral es un elemento indispensable de la vida organizacional y una necesidad humana universal; sin embargo, sigue siendo esquivo y teóricamente poco desarrollado. Se tiene como objetivo desarrollar una comprensión generativa del concepto, que está enredada con las virtudes más destacadas de los individuos. Al hacerlo, se descubre la capacidad creativa de los individuos para visualizar sistemas humanos más virtuosos (Karakas et al., 2017).

La imaginación moral es una actitud decisiva que permite salir de situaciones difíciles que se presentan en la vida. Se la aplica en el entorno laboral cuando se presentan problemas psicológicos o de ética en la actividad diaria. Esta habilidad consigue que al ponerse en los zapatos de otros y con toda la experiencia y conocimientos adquiridos, poder enfrentar y salir airoso de cualquier inconveniente laboral.

De acuerdo con algunos relatos de la imaginación moral radical, un agente tiene éxito cuando logra una comprensión más precisa del significado de su experiencia o actúa de acuerdo con los criterios recién conceptualizados para la acción virtuosa (Biss, 2016, p. 561). Es decir, al aplicar la imaginación moral a las ocupaciones estigmatizadas se introduce una dimensión ética en un problema que tradicionalmente ha sido tratado como un problema psicológico o social, especialmente en la literatura de identidad organizacional. Se intenta mostrar que los estigmas asociados al trabajo sucio pueden ser engendrados por los puntos de vista éticos de los demás, por lo que superarlos requerirá una actitud ética, tal como lo proporciona la imaginación moral. El desarrollo de la imaginación moral de los trabajadores sucios puede ser un prerrequisito para implementar las técnicas propuestas por los estudiosos de identidad organizacional; también agrega una dimensión personal a su aplicación (Roca, 2010).

### **3.5. Formas de imaginación moral en las organizaciones**

Karakas, Sarigollu, & Uygur (2017), desarrollaron un inventario de virtudes organizativas islámicas turcas; específicamente, el estudio introdujo nueve formas de imaginación moral que mapean la multitud y diversidad de virtudes en las organizaciones basadas en la integridad, afecto, diligencia, inspiración, sabiduría, confianza, agradecimiento, justicia y armonía.

El enfoque a través de la imaginación moral representa un paso adelante para muchas organizaciones que actualmente limitan su gestión de la ética organizacional a la implementación de un código de ética, o a un programa de ética exclusivamente orientado hacia el cumplimiento de los valores predefinidos. Un enfoque basado en la variedad de virtudes es capaz de ayudar a las organizaciones a aumentar la ética de sus empleados y gerentes, dado el actual contexto político y económico, que desafortunadamente se

caracteriza por la ocurrencia de muchos comportamientos desviados en la fuente de escándalos, perjudicando y amenazando la legitimidad de las organizaciones en las sociedades.

En el artículo de Abdelzاهر & Abdelzاهر (2017) se menciona que se intenta proporcionar la evidencia auténtica de cómo la sabiduría islámica ha destacado específicamente la importancia de la protección del medio ambiente, con un énfasis en la preservación de las creaciones de Dios, que incluye el medio ambiente y todos sus componentes. La investigación cualitativa ha intentado desbloquear las complejidades de este concepto y su relevancia para impulsar la ética ambiental dentro de la organización.

Los departamentos de recursos humanos pueden desempeñar un papel clave para proporcionar capacitación de mediación en estas organizaciones. Se puede aconsejar a los gerentes que no están capacitados en mediación que deleguen la intervención a otros terceros. La práctica del defensor del pueblo se ha iniciado en organizaciones en Turquía, y se puede fomentar un mayor uso de esta función. Los departamentos de recursos humanos también pueden emplear mediadores capacitados que ofrecen servicios de terceros a los gerentes de línea (Kamil Kozan, Ergin, & Varoglu, 2014).

### **3.6. Comprensión y delineamiento de metáforas**

Karakas, Sarigollu, & Uygur (2017) sugieren que las virtudes organizacionales están formadas por múltiples y poderosas metáforas. Por lo tanto, las virtudes organizativas pueden entenderse mejor si se comprende y delinea la multitud de metáforas en la que se basa el pensamiento de los miembros de la organización.

Los resultados de estudios realizados muestran que los colectivistas turcos tienden a usar el estilo de confrontación, colaborando y compitiendo para resolver conflictos, al contrario de la expectativa regular. Es más probable que los turcos utilicen la colaboración como una forma de manejar conflictos, es decir, intercambien información, prioricen el problema y busquen una solución creativa que satisfaga a ambas partes. Los resultados también indicaron que el compromiso es la segunda opción de gestión de conflictos en Turquía, que en cierta medida proporciona un respaldo empírico para la predicción (Ma et al., 2010)

Las organizaciones en Turquía proporcionan un entorno adecuado para estudiar el papel del poder en los métodos de intervención de los gerentes. Turquía es un país en transición de una sociedad industrial tradicional a una sociedad industrial madura. Se han adoptado instituciones occidentales para acelerar esta transición (Kamil Kozan et al., 2014).

### **3.7. Necesidad de ampliación de los estudios**

El estudio exploratorio desarrollado por Karakas, Sarigollu, & Uygur (2017) tiene algunas limitaciones que deben abordarse en futuras investigaciones. Sin la recopilación de datos empíricos adicionales y la reproducción del estudio en otros contextos culturales, no está claro hasta qué punto los resultados pueden ser generalizables a diferentes contextos culturales y muestras diferentes. Desde una perspectiva teórica, es plausible que el concepto de imaginación moral y sus diversas formas pueda ser al menos parcialmente útil y aplicable en diversos contextos culturales.

El artículo de Karakas, Sarigollu, & Uygur (2017) es la recopilación de las opiniones de gerentes jóvenes, sumamente educados pero con poca experiencia, lo cual puede haber ocasionado un sesgo en los resultados, ya que son idealistas que buscan lograr tener empresas virtuosas en busca de un mundo mejor.

Para liberar el potencial de la "Generación Y" y aprovechar las oportunidades y fortalezas de sus representantes, los gerentes deben mirar los valores que los guían en su vida profesional también en términos de ética. Los sistemas de valores de los empleados han sido objeto de numerosos estudios e investigaciones científicas, y la literatura contiene informes y características para ambas generaciones, lo que facilita la comprensión de las diferencias de comportamiento de los empleados "jóvenes" y "viejos" (Stankiewicz & Łychmus, 2017).

Las discusiones sobre ética empresarial pueden ser controvertidas y emocionales, y como

resultado pueden evitarse, olvidarse o verse como una cuestión de cumplimiento y, por lo tanto, determinadas desde el exterior. Por otro lado, la responsabilidad organizacional del comportamiento ético puede aceptarse como autodefinida e impulsada desde adentro hacia afuera a través de acciones impulsadas por el cómodo conocimiento de uno mismo de la empresa. Desafortunadamente, las inquietudes éticas se han "alojado" principalmente en asociación con servicios fallidos o el desglose de las salvaguardas, lo que ha provocado un enfoque sensible al riesgo para la transparencia institucional y la rendición de cuentas (Belle, 2017).

---

## 4. Conclusiones

Los Tigres de Anatolia son firmas empresariales en Turquía que han llevado al país a la prosperidad económica aplicando ellos imaginación moral, por lo que se busca su promoción y posible aplicación en empresas occidentales, en especial las latinoamericanas.

El concepto de imaginación moral se puede aplicar en la dirección de empresas ya que sirve tanto en el ámbito personal como laboral; se pueden definir políticas para determinado puestos de trabajos, inclusive en aquellos que por su naturaleza no se consideran muy éticos. Este modelo permite un análisis más empírico de las prácticas de ética organizacional dentro de la gestión empresarial, y representa una contribución al avance del conocimiento y a las políticas de ética en la organizacional.

Se conoce que todos los empresarios siempre buscan obtener rentabilidad de sus negocios, pero se debe lograr que la ganancia no sea su único fin, lo cual incluso los puede desviar de los principios éticos; en este estudio se evidencia que a través de la imaginación moral se puede obtener la mejora organizacional y un adecuado comportamiento laboral.

Dentro del tiempo asignado para la búsqueda de material bibliográfico relacionado al presente trabajo, no se encontraron estudios de la aplicación de la imaginación moral en las organizaciones latinoamericanas, quizás por la diferencia cultural que distan de las empresas orientales, proporcionando esta realidad un importante campo de investigación para futuros trabajos.

---

## Referencias bibliográficas

- Abdelzaher, D. M., & Abdelzaher, A. (2017). Beyond Environmental Regulations: Exploring the Potential of "Eco-Islam" in Boosting Environmental Ethics Within SMEs in Arab Markets. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 357–371. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2833-8>
- Álvarez, E. D. (2008). Literatura, imaginación moral y el fuera de lugar. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, 185–190.
- Belle, S. M. (2017). Knowledge Stewardship as an Ethos-Driven Approach to Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 83–91. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2710-5>
- Biss, M. (2016). Radical Moral Imagination and Moral Luck. *Metaphilosophy*, 47(4–5), 558–570.
- González, B. (2011). Camino a la presidencia turca.
- Johnson, M. (1993). *Moral Imagination: Implications of Cognitive Science for Ethics*. University of Chicago.
- Kamil Kozan, M., Ergin, C., & Varoglu, K. (2014). Bases of power and conflict intervention strategy: a study on Turkish managers. *International Journal of Conflict Management*, 25(1), 38–60. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2012-0041>
- Karakas, F., Sarigollu, E., & Uygur, S. (2017). Exploring the Diversity of Virtues Through the Lens of Moral Imagination: A Qualitative Inquiry into Organizational Virtues in the Turkish Context. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 731–744. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3150-6>
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1986). *Metáforas de la vida cotidiana*. Colección Teorema.
- Lederach, J. P. (2003). *La imaginación moral. El arte y el alma de construir la paz*. Grupo

Editorial Norma.

Ma, Z., Erkus, A., & Tabak, A. (2010). Explore the impact of collectivism on conflict management styles: a Turkish study. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 169–185. <https://doi.org/10.1108/10444061011037396>

Pincus Hartman, L., & Arnold, D. (2006). Positive Ethical Deviance Inspired by Moral Imagination: The Entrepreneur as Deviant.

Roca, E. (2010). The Exercise of Moral Imagination in Stigmatized Work Groups. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 135–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0454-9>

Stankiewicz, J., & Łychmus, P. (2017). Corporate core values and professional values of Generation Y from the perspective of the effectiveness of ethics programs. *Management*, 21(1). <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0082>

---

1. Universidad Ecotec, Universidad Agraria del Ecuador. Ingeniero en Sistemas, Magister en Negocios Internacionales, Doctorando en Administración UCA. [mespinoza@ecotec.edu.ec](mailto:mespinoza@ecotec.edu.ec) , [mespinoza@uagraria.edu.ec](mailto:mespinoza@uagraria.edu.ec)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 14) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados