

Ambiente laboral, estrategias de austeridad y criterios de excelencia, usadas en situaciones de crisis, desde la perspectiva del trabajador¹

Workplace, austerity strategies and excellence issues, used in critical situations from employee's perspective

Sergio Manuel Madero Gómez²

Madero Gómez, S. M., Ambiente laboral, estrategias de austeridad y criterios de excelencia, usadas en situaciones de crisis desde la perspectiva del trabajador, *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 53, 49-55, 2011.

RESUMEN

La crisis actual que está viviendo el mundo, iniciada en 2008, ha traído como consecuencia que muchas empresas hayan adoptado diversas estrategias para hacer frente a esa situación. Lo anterior nos ha llevado a realizar la presente investigación para conocer la relación que existe entre el ambiente laboral, las estrategias de austeridad y los criterios de excelencia. En una muestra de 525 personas se pudo identificar que la reducción de los presupuestos en las empresas fue la medida más señalada por los trabajadores para enfrentar la crisis económica (MD. 3.8629, SD. 1.20), además se comprobó que las estrategias de austeridad usadas en las empresas sí tienen una percepción negativa por parte del trabajador (posibilidad de perder su empleo o tener un futuro incierto) que de alguna manera tiene un impacto negativo en el ambiente laboral.

Palabras clave: estrategias de austeridad, despido de personal, ambiente de trabajo, recursos humanos.

Key words: austerity strategies, lay-off, workplace environment, human resource.

Recibido: 10 de Octubre de 2011, **aceptado:** 16 de Noviembre de 2011

¹ Trabajo presentado en la 6ª Edición de la Cátedra Agustín Reyes Ponce y 5º Coloquio de Investigación de Cuerpos Académicos en Ciencias Económicas y Administrativas, organizado por el Consorcio de Universidades Mexicanas y la Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey N.L., México, mayo de 2011.

² Departamento de Gestión Empresarial y Talento Humano, Escuela de Negocios, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, smadero@itesm.mx.

ABSTRACT

The current crisis being experienced all over the world, started in 2008, and has resulted in many companies having to adopt strategies to deal with this situation. These circumstances have allowed us to do a research in order to determine the relationship between work environment, the austerity strategies and the criteria for excellence. In a sample of 525 workers it was possible to identify that the reduction of budgets in business was far more marked by the people to tackle the crisis, (MD. 3.8629, SD. 1.20), besides we realized that the strategies used in business austerity do have a negative perception by the worker (the possibility of losing their jobs or have an uncertain future) that somehow have a negative impact on the workplace.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, las crisis han sido una constante para la mayoría de las economías de los países en el mundo; sin embargo, los efectos se manifiestan de diversas formas dependiendo de la interacción de distintas variables que afectan directamente los sistemas financieros de todos los países. Aún en economías de primer mundo que tienen mecanismos de control muy sofisticados y eficientes, muestran efectos que son relevantes tomar en cuenta para el desarrollo empresarial, dichos efectos de inestabilidad financiera se agudizan de alguna manera en los países del llamado Tercer Mundo (Foss, 2010).

Todo esto se debe, en gran medida, a que dichas economías son cada vez más globalizadas y dependientes, observándose un reacomodo en los sistemas financieros de todo el mundo; lo anterior genera un cambio radical en las estructuras y, por ende, en las estrategias empresariales que se diseñan en la actualidad. No es necesario tener como objetivo primordial el generar mayor utilidad y menor costo, sino también ahondar en esos aspectos fundamentales y básicos que son necesarios a tomar en cuenta en la actualidad, tales como la responsabilidad social, la calidad en todos sus aspectos, la psicología laboral, las mejores prácticas corporativas, el liderazgo efectivo y, principalmente, la administración del capital humano. La importancia de los anteriores aspectos ha tenido que ser revalorada, ya que inciden en la organización de una manera muy significativa (Schoenberg, 2005; Beaver y Hutchings, 2005; Aycan y Kabazacal, 2006; Lalonde, 2007; Salazar, Guerrero *et al.*, 2009; Purser, 2011).

Con base en lo descrito anteriormente, se tomó la decisión de llevar a cabo la presente investigación, con el fin de analizar las diversas medidas de austeridad que se adoptan en las empresas para hacer frente a la crisis financiera que se presenta actualmente, así como sus efectos en el clima laboral de la organización y en el comportamiento del capital humano, considerado por muchos el capital más valioso de la empresa, pero al mismo tiempo el más complejo y el más difícil de manejar (Aycan y Kabazacal, 2006; García, 2006; Madero, 2009; Madero y Flores, 2009).

Cabe mencionar que los resultados que se obtuvieron del presente trabajo no constituyen una receta que asegure el éxito o logren soluciones mágicas, sino que pueden ser considerados como una herramienta útil para comprender mejor el comportamiento del trabajador, sus efectos tanto positivos y negativos en la empresa y la manera de obtener un mejor rendimiento con el uso eficiente de recursos con que se cuenta para poder corresponder a la rentabilidad de la organización.

La problemática de la investigación

Las estrategias de austeridad, también conocidas como medidas anti-crisis, que se han venido adoptando en muchas empresas, se enfocan básicamente en la reducción de costos en sus diferentes dimensiones desde la perspectiva operativa o administrativa, desatendiendo de manera

preocupante el bienestar integral y la calidad de vida del trabajador, impactando directamente en los procesos de la gestión del personal, en los ingresos de los trabajadores y en su salud física y emocional, entre otras cosas (Darling y Heller, 2011).

La actual crisis económica que estamos experimentando ha llevado a las organizaciones a implementar estrategias de austeridad para solventar o mitigar el efecto de la crisis financiera. Dentro de estas medidas podemos encontrar como común denominador prácticas operativas, como la activación de paros técnicos, la reducción de gastos, la reducción en el pago de horas extras, los recortes de personal, el adelgazamiento de la estructura organizacional, la reducción de bonos, el ajuste de sueldos, la reducción de prestaciones, la suspensión de contratación de empleados temporales, entre otras más (Aycan y Kabazacal, 2006; Jiménez y Sánchez, 2006; Armstrong Stassen y Cattaneo, 2010; Keller, 2011). Se considera que estas acciones o prácticas tendrán principalmente efectos negativos en el ambiente y clima organizacional, o en las actitudes y percepciones de los trabajadores que están sujetos a dichas acciones (Lalonde, 2007; Valentine *et al.*, 2011).

La "perspectiva" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incluyen además de las actitudes hacia su trabajo, el sentimiento que el empleado tiene con su jefe, con sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresado en términos de autonomía, liderazgo, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, trato, apertura, etcétera (Karl *et al.*, 2005; Madero, 2009; Ng y Feldman, 2010; Kim y Rhee, 2010). Resulta de vital importancia realizar un análisis de estos aspectos debido a los constantes cambios en las economías y mercados internacionales.

Dado que actualmente no se ha generado un estudio específico del impacto que generan las medidas de austeridad en los trabajadores, particularmente en el entorno laboral mexicano, se consideró de gran relevancia realizar una investigación que genere información que pueda ser presentada a las organizaciones y a la sociedad para conocer los efectos que tuvieron en el trabajador las estrategias para enfrentar la crisis y cómo pudieran verse afectados o beneficiados por las acciones emprendidas por la empresa.

Los objetivos de la presente investigación consisten en conocer la relación existente entre la percepción que tienen los trabajadores respecto al ambiente laboral y a los criterios de excelencia organizacional en situaciones de despido, así como identificar cuáles han sido las medidas de austeridad a las que se les ha dado mayor importancia en las organizaciones para enfrentar la crisis financiera.

MATERIALES Y MÉTODOS

La definición de las variables que se utilizaron en la investigación son: 1) *la percepción del trabajador*, es decir, la percepción actual respecto a la pérdida de su empleo, al futuro inmediato que se presenta en la organización, así como a la motivación que tiene para desarrollar su trabajo ante una situación de crisis. 2) *El ambiente laboral* referente a las características que se presentan en el entorno laboral de una organización tales como la relación con los compañeros, con los jefes inmediatos, además de los procesos administrativos que hacen que las personas se sientan identificadas con la empresa (Flores *et al.*, 2009). 3) *Los criterios de excelencia* con respecto a las prácticas de recursos humanos en la organización como desarrollo de sus empleados, ambiente de trabajo, salarios, reconocimientos no monetarios y procesos de comunicación³ (Becerra, 2006). 4) *Las medidas de austeridad* para enfrentar la crisis, es decir, las medidas o acciones emprendidas por las organizaciones para mitigar de alguna manera la crisis económica, ya sea reduciendo las prestaciones, ajustando los presupuestos y recortando personal.⁴

El tipo de estudio realizado en la investigación es correlacional-explicativo, con un diseño (*ex post facto*) y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando una muestra por conveniencia (Hernández *et al.*, 2010). Se tuvo un total de 525 personas participantes, de los cuales 263 eran hombres y 262 mujeres, siendo trabajadores de diversas empresas del sector manufacturero (65%) y de servicios (35%), ubicadas en la zona fronteriza del noroeste de México, sin tener en cuenta alguna otra característica particular, es decir, únicamente que fueran personas que estén laborando. La aplicación del instrumento

de medida fue por un periodo de 3 semanas en el mes de febrero del año 2010.

En lo que respecta a la recolección de datos, ésta se realizó a través de la aplicación de un cuestionario-encuesta de dos maneras: en formato impreso (75%) y por correo electrónico (25%).

Para el instrumento de medición se utilizaron escalas tipo Likert con enunciados que van desde (1) Totalmente en desacuerdo hasta (5) Totalmente de acuerdo, así como la escala de (1) No es importante a (5) Sí es importante.

En la versión final del instrumento de medida se incluyeron 42 reactivos divididos de la siguiente manera: 1) percepción del trabajador –4 reactivos–, 2) ambiente organizacional –10 reactivos–, 3) criterios de excelencia –11 reactivos–, 4) medidas de austeridad –11 reactivos–, y en cuanto a los datos demográficos de los encuestados, se consideraron 6 reactivos. Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SSPS versión 16 y el NCSS.

En cuanto a los participantes en la investigación, el análisis de los datos demográficos arroja que de la muestra de 525 personas, el 50% son mujeres (262) y el otro 50% son hombres (263); $\chi^2(1)=1.8325, p>.001$. En lo que respecta a la edad de los participantes destaca que el 39.4% son menores de 30 años (207), el 48.6% tiene entre 31 y 40 años (255), mientras que el 12% restante son mayores de 40 años (63), $\chi^2(2)=2.6369, p>.001$. Con respecto a la antigüedad en la empresa, el 52% tiene menos de 5 años (272), el 26% tiene entre 6 y 10 años (135) y el 22% restante tiene más de 10 años de antigüedad (118), $\chi^2(2)=5.4602, p>.001$. Por otra parte, la distribución de la muestra en cuanto a antigüedad en el puesto de trabajo, el 67% tiene menos de 5 años (350), el 22% tiene entre 6 y 10 años (117) y el 11% restante tiene más de 10 años de antigüedad (58), $\chi^2(2)=6.8371, p<.05$. Es importante mencionar que el 33.71% sí ha experimentado algún reajuste de personal, mientras que el 66.29% no ha tenido reajustes al momento de participar en la encuesta.

Para los 10 reactivos relacionados con el ambiente organizacional se realizó un análisis de confiabilidad, resultando un Alfa de cronbach de 0.8589, por lo que se decidió agruparlos en un constructo.

³ Estos criterios de excelencia se pueden encontrar en la tabla 2.

⁴ Las 11 medidas de austeridad utilizadas en la investigación se pueden observar en la tabla 4.

En lo que respecta a la percepción del trabajador ante la situación de crisis, se consideraron los aspectos desde el punto de vista negativo, tales como llegar a perder el empleo (MD 2.9067, SD 1.41) y tener un futuro incierto en la empresa (MD 2.9352, SD 1.33). Por el otro lado, aspectos positivos como sentirse motivado (MD 3.2800, SD 1.28) y creer en la misión y visión de la empresa que los motiva a permanecer en ella (MD 3.5371, SD 1.21).

RESULTADOS

Ambiente laboral y percepción del trabajador

Los resultados arrojan la existencia de una relación positiva entre las variables de ambiente laboral

con sentirse motivado $r(525)=0.3962$, $p<0.001$, así como creer en la misión y visión de la empresa $r(525)=0.4132$, $p<0.001$. Por otra parte, la relación de sentirse motivado y creer en la misión y visión de la empresa es de $r(525)=0.6181$, $p<0.001$. Es importante destacar que ante la percepción de un trabajador sobre su futuro incierto se presenta una correlación negativa con el ambiente laboral $r(525)= -0.1192$, $p<0.001$ (ver tabla 1).

Ambiente laboral y criterios de excelencia

En la tabla 2 se pueden observar los 11 criterios de excelencia analizados en la investigación.

Tabla 1. Matriz de correlación ambiente laboral y percepción del trabajador

	Perder empleo	Futuro incierto	Motivado	Cree en la organización	Ambiente organizacional
Perder empleo	1.0000				
Futuro incierto	0.5089***	1.0000			
Motivado	0.1628***		1.0000		
Cree en la organización	0.1748***		0.6181***	1.0000	
Ambiente organizacional		-0.1192**	0.3962***	0.4132***	1.0000

Niv. de sig. * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Relación de promedios de los criterios de excelencia

	Media	Desv. Est.
Salarios competitivos.	4.4571	0.98
Empresa sensible a las necesidades del trabajador.	4.0210	1.24
Presenta y promueve promociones internas en el personal.	4.0038	1.09
Accesibilidad de la alta gerencia para todo el personal.	3.9086	1.21
Programas de entrenamiento.	3.8933	1.12
Posibilidades de crecimiento y promoción.	3.8038	1.25
Sistema de compensaciones efectivo.	3.6495	1.31
Comunicación entre el personal y la gerencia.	3.6248	1.23
Reconocimiento al personal por sus logros.	3.6076	1.36
En la empresa se siente parte de una familia, un equipo de trabajo.	3.4000	1.31
Orgullo por los logros personales dentro de la organización.	3.3371	1.34

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificados los criterios de excelencia en el manejo de personal, se procedió a realizar un análisis de correlación con los cuatro aspectos de la percepción que tienen los trabajadores ante la situación de crisis, los resultados obtenidos se pueden observar en la tabla 3.

Cuando se tiene una percepción negativa en el personal, los aspectos que mostraron niveles de significancia válidos fueron los salarios y la comunicación. Por el contrario, cuando se tiene el temor de perder su trabajo, pudiera llegar a existir un distanciamiento con el equipo gerencial $r(525)=-0.1024$, $p<0.001$, resaltando que su salario no es competitivo $r(525)=-0.1296$, $p<0.001$.

Ambiente laboral y medidas de austeridad

En lo que se refiere a las medidas de austeridad o medidas anti-crisis que utilizan las empresas, en la tabla 4 se pueden observar las 11 que son analizadas en la investigación.

Una vez identificados las principales medidas de austeridad que las personas han experimentado en sus centros de trabajo, se procedió a realizar un análisis de correlación con los cuatro aspectos de la percepción que tienen los trabajadores ante la situación, destacando el futuro incierto y el congelamiento en las contrataciones $r(525)=0.2077$, $p<0.001$, mientras que futuro incierto y jubilaciones anticipadas $r(525)=0.2188$, $p<0.001$.

DISCUSIÓN

Los principales criterios de excelencia en las empresas relacionados con el manejo de personal son los salarios, la sensibilidad de la empresa a las necesidades del trabajador y las oportunidades de promoción existentes, (Madero, 2009; Armstrong-Stassen y Cattaneo, 2010). Sin embargo, la accesibilidad por parte del equipo gerencial es un factor a considerar en las actividades diarias de un ejecutivo en la

Tabla 3. Matriz de correlación, criterios de excelencia y percepción del trabajador

	Perder empleo	Futuro incierto	Motivado	Cree en la organización
Salarios competitivos	-0.1296**	-0.1364**	0.1342**	0.1094*
Comunicación entre el personal y la gerencia	-0.1024*	-0.1352**	0.2482***	0.2544***
Accesibilidad de la alta gerencia		-0.1138**	0.2862***	0.3322***
Sistema de compensaciones efectivo		-0.1042*	0.1848***	0.3020***

Niv. de sig. * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Relación de promedios de las medidas de austeridad

	Media	Desv. Est.
Reducción de los presupuestos.	3.8629	1.20
Reducción de recursos.	3.8019	1.19
Paros técnicos.	3.7467	1.33
Congelamiento en las contrataciones.	3.6781	1.20
Programas de reciclado de materiales.	3.6686	1.31
Recortes de personal.	3.6076	1.32
Congelamiento de los salarios.	3.5523	1.38
Turnos rotativos.	3.5238	1.37
Austeridad en los procesos de personal.	3.4838	1.26
Disminución de prestaciones.	3.2629	1.49
Jubilaciones anticipadas.	2.9467	1.44

Fuente: elaboración propia.

actualidad. Podemos observar que ante una situación difícil o negativa, el impacto mostrado cambia, pues se puede convertir en un problema, en donde el personal así lo demuestra, (Aycan y Kabazacal, 2006). Por lo tanto, es importante buscar mejorar los procesos de comunicación para aclarar lo que pase o pueda pasar en el corto, mediano y/o largo plazo.

Ahora bien, en lo que respecta a los programas de trabajo en situaciones de crisis financieras, es importante enfocar la optimización de los recursos, tratando de minimizar el desperdicio, fortaleciendo la innovación, justificando de manera analítica todas las erogaciones realizadas, pues tarde o temprano se verán afectados los resultados, tal como lo menciona Foss (2010).

Es importante indicar que el conjunto de normas, manuales, políticas internas y valores de la empresa, tienen un rol clave en la comunicación con el personal (Valentine *et al.*, 2011), por lo que es necesario que sean difundidos de manera clara para mantener la accesibilidad de la alta gerencia con el personal.

CONCLUSIONES

Tomando como base los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye lo siguiente:

Las medidas de austeridad constituyen una pauta para que las empresas se enfoquen en la definición clara de los programas de trabajo a seguir en ambientes de crisis y cambios ocasionados por aspectos económicos, reducción de

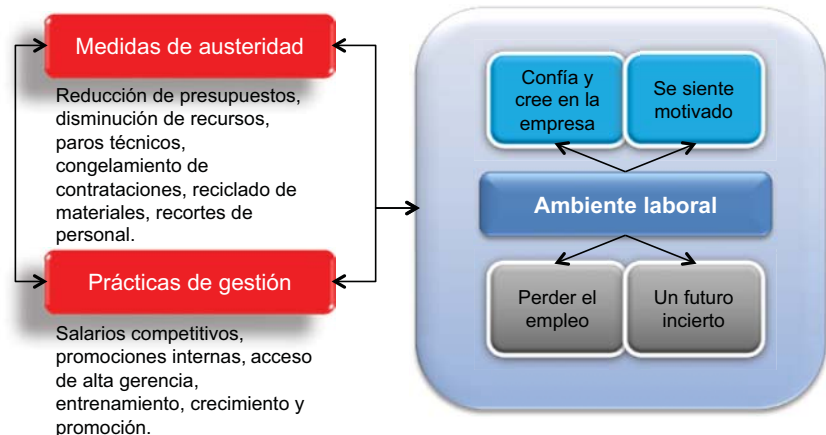
presupuestos (MD. 3.86, SD=1.20) y reducción de recursos (MD. 3.80, SD.3.19). Es decir, se debe considerar la optimización de los recursos, la revisión y atención especial en los sistemas de recompensas, así como la difusión de las políticas y normas de manera efectiva.

Las situaciones de crisis que presentan las empresas deben ser consideradas como una ventana de oportunidades al tener que revisar detenidamente el tema del uso desmedido de los recursos y analizar sus procesos internos con la finalidad de buscar la optimización y eficiencia, a través de estrategias de austeridad que mejor se adapten a su situación, tal como se observa en la tabla 4. Lo anterior permitirá afrontar la crisis con los menores efectos posibles, tomando conciencia en el uso desmedido de los recursos, evitando gastos innecesarios, operaciones y normas que no agreguen valor alguno a los productos vendidos o servicios prestados.

En el futuro se pretende seguir profundizando en la presente investigación para analizar el comportamiento regional con el resto del país, considerando otras muestras y sectores con la finalidad de buscar un mayor alcance y aporte en los resultados.

Resulta relevante agrupar los criterios de excelencia para el manejo de personal, con el objetivo de identificar constructos relacionados con mejores prácticas en recursos humanos; asimismo, se recomienda integrar otras funciones tales como factores de atracción y retención, esquemas de seguridad industrial, uso de la tecnología, diversidad de personal y brechas generacionales, para lograr un mejor aporte sectorial.

La crisis económica actual ha llevado a las organizaciones a implementar distintas estrategias para solventar o mitigar sus efectos, afectando principalmente al recurso humano. De alguna manera, las medidas de austeridad empleadas por la alta gerencia en las empresas, en conjunto con las prácticas de excelencia relacionadas con la función de recursos humanos, impactan positiva y negativamente en el ambiente laboral, teniendo varios impactos en el trabajador.



LITERATURA CITADA

- ARMSTRONG STASSEN, M.; CATTANEO, J., The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers. *The Journal of Management Development*. 29(4): pp. 344-363, 2010.
- AYCAN, Z.; KABAZACAL, H., Social Contract and Perceived Justice of Workplace practices to Cope with Financial Crisis. *Group and Organizational Management*. 31(4): pp. 469-502, 2006.
- BEAVER, G.; HUTCHINGS, K., Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education & Training*. 47(8): pp. 592-604, 2005.
- BECERRA, I., Correlación y efecto entre prácticas organizacionales y actitudes del trabajador mexicano en la industria de las telecomunicaciones. Tesis no publicada, 2006.
- DARLING, J.; HELLER, V., The Key for Effective Stress Management: Importance of Responsive Leadership in Organizational Development. *Organization Development Journal*. 29(1): pp. 9-26, 2011.
- FLORES, R.; MADERO, S.; GÓMEZ, J., Abuso de poder jerárquico y consecuencias en el trabajador. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*. 1(5): pp. 63-86, 2009.
- FOSS, K., How do economic crises impact firm boundaries? *European Management Review*. 7(4): pp. 217-227, 2010.
- GARCÍA, O., La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Pensamiento & Gestión*. 21: pp. 182-233, 2006.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, L., *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill, 2010.
- JIMÉNEZ, C.; SÁNCHEZ, J., Impacto psicosocial del downsizing sobre los trabajadores. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 22(1): pp. 5-24, 2006.
- KARL, K.; PELUCHETTE, J.; HALL, I.; HARLAND, L., Attitudes Toward Workplace Fun: A Three Sector Comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 12(2): pp. 1-17, 2005.
- KELLER, G.F., Comparing the Affects of Management Practices on Organizational Performance Between For-Profit and Not-For-Profit Corporations in Southeast Wisconsin. *Journal of Business & Economics Research*. 9(3): pp. 29-37, 2011.
- KIM, Y.; RHEE, M., The Contingent Effect of Social Networks on Organizational Commitment: A Comparison of Instrumental and Expressive Ties in a Multinational High-Technology Company. *Sociological Perspectives*. 53(4): pp. 479-502, 2010.
- LALONDE, C., Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management. *Organization Development Journal*. 25(1): pp. 17-26, 2007.
- MADERO, S., Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*. 7: pp. 131-147, 2009.
- MADERO, S.; FLORES, R., Predictores no financieros del compromiso de continuidad: Un estudio cuasi-experimental. *Revista Investigación Administrativa*. 103: pp. 7-20, 2009.
- Ng, T.; FELDMAN, D., The Relationships of Age with Job Attitudes: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 63(3): pp. 677-718, 2010.
- PURSER, R., Developing Awareness of Time in Organizational Change. *Organization Development Journal*. 29(1): pp. 45-62, 2011.
- SALAZAR, J.; GUERRERO, J.; MACHADO, Y.; CAÑEDO, R., Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20(4): 2009. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=en&nrm=iso&ignore=.html, revisado el 27 de abril de 2011.
- SCHOENBERG, A., Do Crisis Plans Matter? A New Perspective on Leading During a Crisis. *Public Relations Quarterly*. 50(1), pp. 2-6, 2005.
- VALENTINE, S.; GODKIN, I.; FLEISCHMAN, G.M.; KIDWELL, R., Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*. 98(3): pp. 353-37, 2011.