

CONSIDERACIONES DE LA ÉTICA EN LA GERENCIA AVANZADA

(CONSIDERATIONS OF ETHICS IN ADVANCED MANAGEMENT)

Rosana Coromoto Pineda

Licenciada en Ciencias y Artes Militares. Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Especialista en Logística Militar. Doctoranda en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Gerente de Infraestructura de la Empresa Socialista EIPAS VQ. rosanapinjd@gmail.com

Autor de correspondencia: Rosana Coromoto Pineda. E-mail: rosanapinjd@gmail.com

Recibido: 10/03/2021 **Admitido:** 20/06/2021

RESUMEN

El gerente del siglo XXI posee gran responsabilidad, en vista de ello, debe poseer capacidad para solucionar conflictos y situaciones propias del entorno organizacional, además, demostrar extensos conocimientos en diversas aristas con facultad para conducir grupos y trabajar bajo presión, siempre con tenacidad y confianza en sí mismo, adquiriendo su propia identidad, muchas veces otorgada al asumir un cargo gerencial. Este ensayo busca analizar las consideraciones de la ética en la gerencia, con miras a determinar el adecuado accionar gerencial. Una organización que aplique la ética en la gerencia, va a depender del compromiso asumido, primeramente por los altos directivos, pues sus decisiones deben estar determinadas por los principios fundamentales que se hayan establecido en la organización. Como producto final ante este estudio, se podría asumir que al garantizar el cumplimiento de estas premisas dentro de cualquier entorno de trabajo, se generarán cambios sustanciales necesarios en la sociedad actual, para que de una forma tanto armónica como ordenada, insertar a las organizaciones en las relaciones laborales democráticas, donde su personal sean considerados como individuos únicos, aliados estratégicos del negocio, con derechos y capacidad de decisión sobre sus funciones, responsabilidades e incluso en la ejecución de las tareas que les atañe.

Palabras clave: ética, gerencia, acción.

ABSTRACT

The manager of the 21st century has great responsibility, in view of this, he must have the ability to solve conflicts and situations typical of the organizational environment, in addition, demonstrate extensive knowledge in various aspects with the ability to lead groups and work under pressure, always with tenacity and confidence. in himself, acquiring his own identity, many times granted when assuming a managerial position. This essay seeks to analyze the considerations of ethics in management, with a view to determining the appropriate management action. An organization that applies ethics in management will depend on the commitment assumed, primarily by senior managers, since their decisions must be determined by the fundamental principles that have been established in the organization. As a final product before this study, it could be assumed that by guaranteeing compliance with these premises within any work environment, substantial changes necessary in today's society will be generated, so that in a harmonious and orderly way, insert organizations in democratic labor relations, where its personnel are considered as unique individuals, strategic allies of the business, with rights and decision-making capacity about their functions, responsibilities and even in the execution of the tasks that concern them.

Keywords: ethics, management, action.

INTRODUCCIÓN

El gerente del siglo XXI posee gran responsabilidad, en vista de ello, debe poseer

capacidad para solucionar conflictos y situaciones propias del entorno organizacional,

además, demostrar extensos conocimientos en diversas aristas con facultad para conducir grupos y trabajar bajo presión, siempre con tenacidad y confianza en sí mismo, adquiriendo su propia identidad, muchas veces otorgada al asumir un cargo gerencial.

Es por ello que, en gran parte de las instituciones públicas, privadas, o mixtas, la conducta del individuo se pone a prueba, más aun cuando buscan inhibirse de responsabilidades sobre la base de decisiones inmorales que se hayan tomado, de forma deportiva. Dentro de esta perspectiva, la ética conductual aprovecha teorías y métodos de la psicología para comprender cómo se comporta el individuo cuando se enfrenta a dilemas éticos. De allí pues, este ensayo busca analizar las consideraciones de la ética en la Gerencia, con miras a determinar el adecuado accionar gerencial.

DESARROLLO ARGUMENTAL

Ahora bien, al revisar el material de consulta, elaborado por Malavé (2017) sobre ética en la gerencia: un enfoque conductual, podemos afirmar que los individuos pueden tener conductas morales e inmorales, las cuales van a depender de los valores propios de los individuos y del entorno en que se desenvuelven. Del mismo modo las decisiones que toman, pueden generar sus efectos tanto negativos como positivos, de acuerdo con el logro de los

objetivos organizacionales y sobre su definición de conducta moral. Esta conducta, entre otros aspectos se estudian a través del comportamiento organizacional que Stephen (2009) lo define como un “campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización” (p. 24); lo que promueve que la gerencia emergente busque estructurar una cultura organizacional única e innovadora, creando un clima abierto de confianza y alerta de los nuevos desarrollos en la capacitación y formación gerencial.

Siguiendo este orden discursivo, debe existir un entendimiento justo de la conducta del individuo dentro de su entorno de trabajo y de la articulación de las organizaciones, con intención de aprender a gerenciar bajo las dinámicas cambiantes de los contextos de incertidumbre, realizando así, diversas tareas para una adecuada administración del tiempo y garantizando la perfección del trabajo dentro de la organización. Esta perfección del trabajo se consigue afectada por los valores, pues personifican una respuesta a ciertos requisitos universalmente aceptados, que todo individuo y sociedad deben considerar, los cuales varían desde las necesidades del individuo hasta los de la sociedad, requisitos que otorgarán una interacción social coordinada establecida en un adecuado funcionamiento de

los involucrados. Por lo tanto, los valores sirven a los intereses de los individuos en el sentido que logran motivar a la acción, dándole fuerza emocional, funcionando como indicadores para calificar y argumentar acciones.

Conforme a esto, la gerencia va encaminada al impulso de los valores organizacionales hacia todo el personal que forma parte de su estructura funcional y operativa, de acuerdo a su naturaleza, bien sea pública, privada o mixta, generando planes para el crecimiento personal y profesional, para transmitir lo importante del bienestar social, realzando valores como el sentido de pertenencia, logrando asé, un mayor compromiso institucional, que debe ser fundamentado en tres elementos esenciales, como lo son: lo afectivo representado por el apego emocional que posee todo individuo hacia su institución, un compromiso de continuidad donde prevalece la sensación de seguridad y permanencia dentro de la organización, y el factor normativo es el compromiso que todo trabajador adquiere con la organización una vez inicia su labor y este siente que estar allí es la mejor decisión.

Alineado a esto, se puede contemplar que el compromiso institucional está cimentado sobre la ética, que según Savater (1991, p. 12) es el saber distinguir entre lo bueno y lo malo, lo que nos conviene y no nos conviene, también es el saber por qué se consideran buenos o malos unos

determinados comportamientos. Existen elementos buenos y elementos malos, pero a veces dichos elementos no son tan evidentes de observar, por esto nuestra manera de convivir depende de la elección que realicemos en el día a día. En este orden, los gerentes al tomar decisiones solo fundamentadas en sus intereses individuales pueden perjudicar de manera tanto positiva como negativa a la organización, lo que puede afectar los estándares de ética organizacional, la cual contiene el grupo de principios, creencias y valores como mecanismo funcional para determinar que la toma de decisiones sea de forma acertada.

Antonio Argandoña (2016) profesor del IESA Business School, menciona tres aspectos fundamentales para promover la ética en las organizaciones, y estas son:

1. Entender la realidad: el directivo debe aprender a valorar correctamente la realidad e identificar las necesidades de los demás. Esto debido a que la ética busca la equidad y la justicia tanto en el proceder profesional, como en el trato con el otro.
2. Definir la misión de la organización y sus valores: en cada una de sus decisiones, los directivos de la organización deben de aplicar el saber ético, el cual está basado en los objetivos, misión y visión de la organización. Es por esto que debe crear y difundir una cultura

profesional y ética en la que los valores de la empresa estén alineados con la manera de actuar en la misma, dando un sentido de consecuencia a la organización y una serie de lineamientos éticos claros para los colaboradores.

3. La ética del directivo es una condición para dirigir mejor: el que el directivo practique el código ético de la organización de manera transparente y pública no solo le permitirá ejercer una dirección coherente y efectiva, sino que aportará con su ejemplo al ámbito ético laboral de la cultura organizacional, reforzando la misma.

Desde esta perspectiva, podemos visualizar que mientras más firme seamos en nuestras convicciones y valores, mayores serán las probabilidades de tomar las decisiones más acertadas conservando la identidad corporativa, confianza, lealtad, motivación, liderazgo y respeto entre los trabajadores y los altos directivos, actuando como agentes motivadores para enrumbar a la organización hacia una mejora constante, con calidad humana y organizacional, lo que paulatinamente se instaurará dentro del inconsciente del personal, alcanzando así, la ejecución de las labores con ánimo y entusiasmo dentro de la organización, dirigidos a comportamientos laborales cada vez más óptimos y efectivos aumentando la competitividad dentro del mercado.

Vale destacar que, los trabajadores en la medida que observen respeto a las normas, los valores, la ética y la moral dentro de su organización, les generará una sensación de comodidad y su labor la realizará con entusiasmo, es por ello que el gerente debe mostrar una conducta ética y un liderazgo adecuado, Malavé (ob.cit.), menciona:

Las teorías del liderazgo positivo ponen énfasis en la justicia y la preocupación por los otros, como características importantes del líder:

Líder ético: toma decisiones justas y muestra preocupación por otros (Brown y otros, 2005).

Líder transformador: muestra interés (cuidado) personalizado en cada empleado (Bass, 1985) y es visto por los empleados como una persona justa (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999).

Líder auténtico: respeta, atiende y colabora con otros (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008). (p. 61)

Esto quiere decir que el estilo de liderazgo que asumamos, juega un papel fundamental cuando se habla de la ética en la gerencia, para poder generar un clima organizacional agradable, dándole un lugar adecuado a la cultura organización y al desarrollo de las operaciones de la organización, para ello, es indispensable establecer políticas y normas,

tendientes a la regulación de en las operaciones en la organización, instauradas tanto en principios como en valores para el fomento de la ética, la moral y las buenas costumbres, con el respeto mutuo, siempre con una visión positiva, proactiva, y asertiva para lograr ser más productivos.

Poseer una organización que aplique la ética en la gerencia, va a depender del compromiso asumido, primeramente por parte de los altos directivos, pues sus decisiones deben estar determinadas por los principios fundamentales que se hayan establecido en la organización, que según Yanez (2020) contempla los siguientes doce (12) principios de la organización más relevantes, que son: “1. La orientación al objetivo, 2. Especialización, 3. Jerarquía, 4. Responsabilidad, 5. Cadena de mando, 6. Difusión o divulgación, 7. Tramo de control, 8. Coordinación, 9. Continuidad, 10. Flexibilidad, 11. Eficiencia y 12. Comunicación”; podemos considerar entonces, que para fortalecer la ética dentro de las organizaciones, no es suficiente con haber definido, analizado e internalizado los objetivos estratégicos que se persiguen, falta además, poder operacionalizar todos estos principios relevantes, solo así veremos los frutos deseados.

Cumplir con este proceso, debe ir acompañado además, de otros factores

determinantes sobre el nivel de compromiso de los trabajadores, tales como, la responsabilidad en cuanto al cumplimiento adecuado de las tareas asignadas, el respeto a las líneas jerárquicas y el intercambio de la información en consonancia a los procesos de retroalimentación, con unos canales de comunicación tanto interna como externa que funcionen de forma efectiva, teniendo la mayor probabilidad de lograr el éxito esperado, permitiendo vencer los obstáculos adecuadamente, en las situaciones de riesgo e incertidumbre, convirtiendo las posibles amenazas en oportunidades, con miras a fortalecer a las personas o instituciones en la toma de decisiones asertivas, eficientes y efectivas.

La toma de decisiones, tal como lo establece Pineda, y Cárdenas (2007), “requiere buen uso de la inteligencia y voluntad”, por otra parte, Messick y Bazerman (1996) citado por Malavé (ob.cit.), identifican tres tipos de teorías que utiliza la gente para tomar decisiones, estas son:

Teorías sobre el mundo: creencias acerca del modo cómo funcionan las cosas y expectativas acerca de los modos como sus elecciones influyen en su entorno. Teorías sobre otra gente: creencias acerca de cuán diferentes son los demás. Teorías sobre sí misma: creencias erróneas o poco realistas acerca de sí misma que pueden hacerla asumir más

crédito por el éxito y menos culpa por el fracaso. (p. 80)

Entonces, se hace necesario investigar profundamente sobre un tema específico, en cuanto al comportamiento ético, y la forma de tomar las decisiones, tratando de ubicar las premisas sólidas que permitan llevar a cabo los estudios respectivos para alcanzar los objetivos, donde prevalece la voluntad de querer y desear realizar las tareas de acuerdo a los principios, valores y normas que determinan el carácter de los individuos (alta gerencia), de los cuales depende el crecimiento, desarrollo y consolidación de la empresa; y a su vez les corresponde fortalecer el compromiso laboral impulsando la empatía y el interés de los trabajadores hacia la organización, para lograr a través de los valores éticos, que se disminuyan todas aquellas posibles conductas inmorales, fuera de los principios y valores aceptados por toda la organización; que pudiesen perjudicar tanto a las organizaciones como a la sociedad.

Es fundamental que el nuevo pensamiento gerencial, reflexione sobre el comportamiento ético en su accionar, si es de forma correcta y justa de acuerdo a determinadas situaciones tanto a nivel personal como laboral. Dichas acciones se observan cuando el individuo previene daño a los demás, considera sus derechos, busca el mejoramiento de las condiciones de vida de los demás, respeta la dignidad humana y evita causar daños hacia el

medio ambiente y la sociedad. Todo lo antes descrito radica en una adecuada toma de decisiones y entender un mundo con otros, solo así logremos una adecuada aplicación de la ética gerencial.

La ética dentro de las organizaciones, viene siendo en la actualidad, un tema de discusión central de la gerencia, en vista que cada ente ha logrado posicionarse y así generar sus utilidades, y se debe tener una adecuada formación para poseer una organización en la que fluya un accionar ético adecuado, de allí depende su continuidad en el mercado global. En este sentido, se puede mencionar que si antes era valioso aplicar la ética en las empresas públicas, privadas o mixtas, hoy en día es de suma urgencia su utilización. Aunque, según hemos visualizado, que la ética es un tema de principios, ahora su aplicación se apuntala a lo estratégico, debido a su influencia en los resultados provenientes del desempeño de cada uno de los miembros de la organización, lo cual se transcribe en el logro o no de los objetivos planteados.

Conforme a este orden discursivo, los gerentes juegan un rol determinante, ya que el accionar de sus funciones va concatenado con los resultados deseados para la permanencia de la organización, de ser positivo, logrará generar utilidades, alcanzar eficiencia organizacional, alta competitividad y velará por una adecuado responsabilidad social organizacional, para ello

el trabajo realizado por gerentes éticos se distingue por la honestidad, responsabilidad y la lealtad con la organización, no sólo en el manejo impecable de los recursos, sino en el resultado de la labor desempeñada, ofreciendo sus potencialidades en proporción idónea a sus objetivos personales con los objetivos de su empresa; estando en capacidad de identificar sus errores y corregirlos, tomando en consideración los principios y valores de la organización, fomentando equipos de alto desempeño.

Por lo antes mencionado, cobra fuerza la concepción del gerente que se ocupa de que sus trabajadores de acuerdo con las normas, principios y procedimientos que rigen a la organización, así como fomentar un ambiente laboral dentro del cual puedan desenvolverse de manera adecuada. Tomando en consideración la existencia de asuntos operativos condicionados principalmente por los criterios éticos a la hora de la toma de decisiones, es que se percibe la necesidad de investigaciones, estudios y análisis sobre una formulación de normas éticas de amplitud global, tendientes a una adecuada toma de decisiones. En vista que la conducta ética es, dentro del accionar gerencial, es un atributo que influye de forma positiva en la imagen de la organización tanto a lo interno como a lo externo, y debe ser tratada con responsabilidad y disciplina.

Todo esto resulta muy llamativo, siempre y cuando se acepte un comportamiento ético gerencial sin vicios ni factores distorsionadores, pero ¿Qué ocurre si no ejercemos un accionar ético dentro de las organizaciones? Para dar una respuesta ante este flagelo, que tiene que ver con los obstáculos en el accionar de la ética dentro de la organización, Bandura y otros (2000), citado por Malavé (ob.cit.), dan la siguiente afirmación:

En su análisis de transgresiones cometidas por grandes empresas, explican que el mayor obstáculo para el cumplimiento de la ética en las organizaciones surge cuando las responsabilidades son difusas y no hay sanciones visibles. Por ello proponen vigilar y publicar las prácticas organizacionales que conducen a resultados indeseables o inmorales (reducir la posibilidad de distorsionar consecuencias), hacer más transparentes los discursos mediante los cuales se expresan las decisiones tomadas por los gerentes (reducir la posibilidad de usar lenguaje eufemístico o justificación moral), establecer líneas claras de responsabilidad (reducir la posibilidad de dispar responsabilidades) y personalizar a posibles afectados y hacer explícitos y públicos sus intereses (reducir la posibilidad de ignorarlos o deshumanizarlos). (p. 28)

De la perspectiva anterior es importante mencionar que para lograr una conducta ética, uno de los retos más notables será evitar la administración ilícita y pasar del modo amoral a la administración moral en la gerencia, el liderazgo participativo, comportamiento intachable, toma de decisiones efectivas, políticas y prácticas idóneas que se ejecuten dentro en la organización. La administración moral demanda una gerencia dirigida por líderes éticos y requiere que sus directivos o alto nivel gerencial, comprendan un mundo con otros, para alienar los intereses de cada uno de estos individuos hacia los de la organización. Si se pretende instaurar el modelo de administración moral, los directivos deben incluir la sabiduría ética a su sabiduría gerencial, y asumir las medidas adecuadas con la intención de fomentar un clima ético impecable en sus organizaciones.

CONCLUSIONES

Como producto final ante este estudio, se podría asumir que al garantizar el cumplimiento de estas premisas dentro de cualquier entorno de trabajo, se podrán generar cambios sustanciales necesarios en la sociedad actual, para de una forma tanto armónica como ordenada, insertar a las organizaciones a las relaciones laborales democráticas, donde su personal sean considerados como individuos únicos, aliados estratégicos del negocio, con derechos y capacidad de decisión sobre sus funciones,

responsabilidades e incluso en la ejecución de las tareas que les atañe. No obstante, el logro de esta tan anhelada meta requiere poseer un alto nivel de valores y principios éticos no negociables con actividades que vayan en contra de la moral y buenas costumbres, caso contrario, serás una más de esas instituciones en las que recaen grandes demandas por sus actividades ilícitas, queda de nuestra parte hacerlos la pregunta: ¿Qué tipo de organización quiero dirigir? Los principios, valores y ética no pueden dan pie a pensar en una respuesta que no sea, una organización impecable, altamente competitiva, con una ética intachable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argandoña, A (2016). ETHICS. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. Universidad de Costa Rica.
- Malavé, J (2017). Ética en la gerencia: Un enfoque conductual. IESA. Caracas.
- Pineda, E. y Cárdenas, J (2007). Ética en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Savater, F. (1991). Ética para Amador. Editorial Ariel, S.A. Barcelona
- Stephen, R. (2009). Comportamiento Organizacional. Décimo Tercera Edición. Pearson Educación. España.
- Yanez, D. (2020). Los 12 principios de la organización más importantes. Artículo en línea. [Disponible en] <https://www.lifeder.com/principios-organizacion/>