

ÉTICA GERENCIAL DESDE UN ENFOQUE CONDUCTUAL: FACTORES ORGANIZACIONALES

MANAGERIAL ETHICS FROM A BEHAVIORAL APPROACH: ORGANIZ

Miguel A. Reyes P.

Enfermero de Salud Pública P-III Hospital Dr. "Eugenio Mariano González Padilla" Municipio Tinaco, Docente Contratado (UNELLEZ VIPI) (UNEFM). Magister en Gerencia de los Servicios de Salud y Enfermería, Doctorando en Gerencia Avanzada. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8678-4714>. reyesmigue20@gmail.com / miguelangeleyes348@gmail.com

José F. Morales M.

Administrador Profesional III, Dirección Estatal de Salud del Estado Cojedes Magister en Gerencia General. Doctorando en Gerencia Avanzada. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6063-7236>. jofranmo@gmail.com

Autor de correspondencia: reyesmigue20@gmail.com

Recibido: 23/10/2025 **Admitido:** 12/11/2025

RESUMEN

El constructo intelectual tiene como fundamento describir recorrido en el perfil fundamental que tiene la ética dentro del contexto gerencial desde una mirada conductual o biopsicosocial moral, dentro del ámbito organizacional; en el mismo tiempo proporcionar elementos teóricos reflexivos que ofrezca entender motivos por los cuales los gerentes en la actualidad se inclinan en generar procesos administrativos e institucionales que infringen drásticamente reglamentos morales, y cuáles factores psicológicos pueden estar desviando atención de implicaciones éticas en sus decisiones. Los gerentes son personas claves para la ética en la empresa, sin dudar un número de investigaciones muestran el comportamiento ético de los empleados es influenciado por el comportamiento de sus gerentes que por su género o posición dentro la empresa. En cuanto a la metodología presenta un paradigma interpretativo, fenomenológica hermenéutica y entrevistas semi estructuradas y análisis en sistematización de información obtenida, interpretando la comprensión de realidad. Últimamente, se ha dedicado poca atención en el estudio del comportamiento ético gerencial, por tal motivo surge la imperante necesidad de abordar este trabajo de forma rigurosa y lograr aportes significativos relacionados con la ética empresarial en el mundo organizacional.

Palabras clave: Ética, ética gerencial, organizaciones

ABSTRACT

The intellectual construct is based on describing the fundamental profile of ethics within the managerial context from a behavioral or biopsychosocial moral perspective, within the organizational sphere; at the same time, it provides reflective theoretical elements that offer an understanding of the reasons why managers currently tend to generate administrative and institutional processes that drastically violate moral regulations, and what psychological factors may be diverting attention from the ethical

implications of their decisions. Managers are key people for ethics in the company; without a doubt, a few studies show that the ethical behavior of employees is influenced by the behavior of their managers rather than by their gender or position within the company. Regarding methodology, it presents an interpretive paradigm, phenomenological hermeneutics, and semi-structured interviews and analysis in systematizing the information obtained, interpreting the understanding of reality. Recently, little attention has been paid to the study of managerial ethical behavior, which is why there is an urgent need to address this work rigorously and achieve significant contributions related to business ethics in the organizational world.

World Keywords: Ethics, management ethics, organizations

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día utilizan la información de las actitudes y la conducta de sus trabajadores para evaluar sus propios comportamientos, de igual manera, también les sirve para evaluar los valores, estrategias y sus objetivos. Asimismo, se puede utilizar esa comprensión para identificar a los trabajadores que exhiben liderazgo, y también otros comportamientos clave. Una comprensión profunda del comportamiento organizacional mejorará la capacidad de un gerente para construir equipos y administrar conflictos laborales, a la vez tomar decisiones que van desde las más estratégicas hasta las más rutinarias, muchas veces en condiciones de incertidumbre. Esa incertidumbre concierne tanto a los posibles "estados de la naturaleza" como a las implicaciones éticas de tales decisiones. Cualquier decisión de un gerente tiene una dimensión ética, que puede advertirse en el modo de tomarla, la opción elegida o sus consecuencias.

Sobre este aspecto, la ética desde una mirada conductual se puede definir como el análisis de las decisiones que todo gerente debe tomar en circunstancias de incertidumbre ética, como un ámbito particular del análisis de decisiones en incertidumbre. Lockhart (2000), distinguió tres tipos de incertidumbres en este ámbito: cuál es el valor intrínseco o pertinente en una circunstancia particular (incertidumbre axiológica), cuál conducta es correcta o incorrecta (incertidumbre moral) y cuál teoría moral puede considerarse verdadera (incertidumbre ética). Entonces, podemos sintetizar que la ética se refleja en la conducta del hombre frente a la responsabilidad que éste tiene ante los ojos de otras personas, o mejor dicho, sobre lo que otros esperan de su actuación.

DESARROLLO ARGUMENTAL

Todas y cada una de las personas que hacen vida en una organización se encuentran inmersas en un mundo por el cual están sujetas a las influencias de estructuras de autoridad, poder y liderazgo que moldean sus decisiones y

acciones. Según el modelo interaccionista persona-situación de Treviño (1986), la influencia del entorno organizacional puede apreciarse cuando el individuo recurre a las orientaciones de otras personas, para resolver sus dilemas éticos o morales. Esta explicación se basa en la teoría del razonamiento moral de Kohlberg (1981, 1984), como la mayoría de la gente opera en un nivel "convencional" de desarrollo moral (depende de referencias externas para tomar decisiones éticas), la influencia de otros (superiores y pares, particularmente), códigos y normas (explícitas e implícitas) resulta determinante en la elección de opciones de acción para los integrantes de una organización. Como hemos visto, estos autores señalan en su discurrir como muchas personas son meramente influenciadas por terceros bien sea superiores, compañeros o personas con cualidades de liderazgo, desvinculándose totalmente de su libertad, por el hecho de no querer afrontar la obligación de decidir.

Corrupción en organizaciones

Como sabemos la corrupción no es un tema incipiente, pero estudiar cómo ciertos elementos organizacionales interactúan para generar conductas corruptas sí constituye un campo novedoso. La literatura al respecto aún se halla en formación, pero es importante y consistente. Dado que todo acto de corrupción siempre ocurre en organizaciones, es necesaria una

concepción de la corrupción que tome la organización como unidad de análisis.

En efecto, son muchos los casos de corrupción en grandes corporaciones que se han visto a lo largo del tiempo y que han sido objeto de estudio por diferentes autores, dentro de estos podríamos mencionar: "Enron", empresa energética con sede en Houston (Texas) que empleaba a más de 21.000 personas hacia mediados de 2001, y "Parmalat", una corporación dedicada a la producción de lácteos, que desde 2011 es una subsidiaria del grupo multinacional francés Lactalis, la misma llegó a ser la empresa líder mundial en la producción de leche, pero casi desaparece completamente debido a un fraude financiero de 14.000 millones de euros.

Con base en lo anterior, según (Anand, Ashforth y Joshi, 2004), la corrupción surge y se mantiene en las organizaciones debido a la acción de dos factores: en primer lugar, la racionalización, que permite a la gente presentar las peores acciones de manera tal que parezcan inofensivas, y en segundo lugar, la socialización, que lleva a la gente a aceptar tales acciones e incluso percibirlas como "normales". Así, un acto que podría calificarse de corrupto, de acuerdo con estándares sociales aceptados, puede ser percibido como algo normal en una organización. Existen muchos individuos los cuales han sido acusados de cometer acciones corruptas, siendo culpables con pruebas

fehacientes de sus acciones, e incluso admitiendo ellos mismo sus faltas, pero solapan con total y absoluta normalidad su acto desleal conductual, reconociendo sus actuaciones como algo lícito dentro de sus actividades de negocios.

Infraestructura ética de la organización y actuación de actores relevantes

Un factor clave del entorno es la medida en que los actores relevantes para una organización (stakeholders) son capaces de (1) percibir la ocurrencia de una transgresión, (2) evaluarla (si la han percibido) y (3) actuar para castigarla Barnett, (2014). Desde una perspectiva cognoscitiva, Barnett, argumenta que las variaciones en la atención de los actores relevantes, en cada etapa de este proceso, explican por qué muchas transgresiones quedan sin castigo y revelan limitaciones para impedir las transgresiones mediante el control social ya que él puede percibir una transgresión de una empresa y darle el beneficio de la duda.

De ahí que, Barnett (2014: 682), definió la transgresión como "cualquier acción divulgada de una empresa que, en algunas condiciones, un actor relevante para ella consideraría ilegal, inmoral o irresponsable socialmente, y emprendería acciones para castigarla". Aclara que la amplitud de esta definición obedece a su interés en las condiciones que ocasionan inconsistencias en los actores, no si su evaluación de una conducta como transgresión es "correcta" (2014: 697).

Por tal motivo, el balance entre los beneficios de contar con el apoyo de los actores relevantes y los costos de perder lo debería motivar a una empresa a comportarse responsablemente y evitar las transgresiones. Sin embargo, envista de las transgresiones recurrentes, tal motivo no ha sido suficientemente efectivo.

En efecto, el actor debe ponderar el desempeño social de la empresa, su trayectoria de conductas responsables e irresponsables, incluido el "capital moral" acumulado por medio de la filantropía que puede protegerla de un castigo. Para luego evaluar la naturaleza transgresora e identificar el castigo apropiado, lo cual requiere percibir la ocurrencia de la transgresión (que se haya destacado en el flujo de su experiencia). Entonces, plantea Barnett, que no puede hablarse de certeza sino de una probabilidad de que el actor relevante decida castigar a una empresa por su transgresión.

De manera que, Barnett elaboró un modelo del proceso mediante el cual los actores relevantes perciben, evalúan y actúan con respecto a las transgresiones, y los factores individuales y situacionales que influyen en cada etapa del proceso.

Dentro de esas etapas se encuentran: La primera etapa percibir la cual requiere que el actor discrimine la ocurrencia de la transgresión en medio de la diversidad de estímulos del ambiente. La segunda evaluar mediante la cual implica atribuirle un significado al estímulo

percibido (a partir de la aplicación de los modelos mentales del actor) y juzgarlo (tomando en cuenta la historia de la empresa), por último, actuar, el cual consiste en un proceso racional de decisión (cálculo de costos y beneficios) para asignarlos limitados recursos del actor a castigar la transgresión.

Intuición moral en el ámbito organizacional

Weaver, Reynolds y Brown (2014), definen la intuición moral como una reacción típica en situaciones caracterizadas por incertidumbre, tensión social y materialidad normativa. Estas condiciones pueden encontrarse en procesos organizacionales típicos tales como liderazgo, entrenamiento, socialización y corrupción. Los autores aportan preguntas e hipótesis para orientar investigaciones en cada una de estas áreas.

En cuanto al liderazgo pueden influir, para bien o para mal, en muchos ámbitos de las organizaciones, es decir tratan asuntos morales relevantes para las organizaciones y sus empleados, y modos de establecer un orden normativo compartido en situaciones caracterizadas por incertidumbre y tensión entre diferentes perspectivas éticas.

Entretanto, para Treviño (1986), los enfoques sobre el entrenamiento ético se basan, por lo general, en teorías cognoscitivas del desarrollo moral y el objetivo del entrenamiento se formula en términos de influir en el razonamiento moral, mediante la transmisión de contenidos

(principios, estándares, normas) y el desarrollo de habilidades y conciencia sobre procesos de decisión, enfrentando a los participantes con dilemas éticos.

Mientras la investigación sobre corrupción Ashforth y Anand (2003), sugiere la existencia de culturas organizacionales en las cuales un proceso de socialización lleva a los empleados a cometer conductas inmorales. Es decir, se han desarrollado prácticas para contrarrestar las inclinaciones de los empleados hacia la conducta inmoral; por ejemplo, fomentar la internalización de valores éticos. En ambos casos se supone que los valores de los empleados difieren de los valores organizacionales: mejores (y son corrompidos) o peores (y son mejorados).

Por último, la corrupción para Weaver y otros (2014), señala que los esfuerzos para entender fenómenos de materialidad normativa, como la corrupción organizacional requieren esfuerzos para entender los procesos de intuición moral. Por ende, algunos factores organizacionales podrían moderar la influencia de las intuiciones morales. Por ejemplo, el estatus y el poder de una persona podrían aumentar su capacidad para influir en las intuiciones morales de otra. Pero la confianza y la calidad de la relación podrían tener mayor impacto en el cambio de intuición. En este caso, la influencia del líder podría ser menor que la de los pares.

Por todo lo antes expuesto, se puede decir, que la influencia de las intuiciones morales

puede adoptar diversas formas y moldear conductas complejas, superando los efectos de los rasgos individuales. Por ejemplo, un alto grado de lealtad grupal puede hacer más probable la aceptación de prácticas corruptas; pero, combinado con intuiciones de justicia o bienestar, podría llevar a esfuerzos anticorrupción (por ejemplo, promover la justicia por parte del grupo). También, las variaciones en intuiciones de autoridad podrían llevar a esfuerzos de cambio por canales regulares si son fuertes o irregulares si son débiles tales intuiciones. El reto de las organizaciones es el mantener un entorno ético que fomente conductas apegadas a la probidad y castigar las conductas trasgresoras e inmorales.

La brújula moral y los factores organizacionales que la desorientan

Moore y Gino (2013), diseñan instrumento como herramienta para linear la diversidad conceptual utilizada para explicar la influencia de factores organizacionales en la orientación y conducta moral de empleados y gerentes. Asimismo, no obviando los efectos, delimitaciones cognoscitivas individuales racionalidad y eticidad limitadas, fijan énfasis en procesos psicosociales y organizacionales que facilitan la conducta inmoral.

En este sentido, Moore y Gino (2013), destacan las siguientes tendencias:

- Adoptar una perspectiva exageradamente optimista acerca de la conducta pasada y futura.
- Olvidar motivada o estratégicamente no advertir los actos inmorales propios
- Usar información impertinente para evaluar la conducta inmoral.
- Priorizar el interés propio sobre el social.
- Valorar las metas no morales sobre las morales.

Por consiguiente, Moore y Gino (2013), Observan los efectos psicológicos como influencia psicosociales y organizacionales, contextualizado desvanecimiento ético. Por otra parte: Tenbrunsel y Messick, (2004), lo enfocan como un proceso donde se desvanece o desdobra la ética cuando la gente resuelve sus dilemas. Añadiendo también otros conceptos denominados: ceguera moral y eticidad limitada, demostrando el fenómeno de incapacidad para identificar implicaciones morales y éticas en las decisiones, permitiendo incurrir en faltas sin efecto culpa o remordimiento.

Dentro del mismo contexto, Tenbrunsel y Messick (1999), señalan efecto en un sistema de sanciones que llevan sujetos en cuadrar situación como un asunto de "negocio", mientras que en su ausencia la misma situación era interpretada como un asunto "moral". Las faltas psicológicas relacionadas con la justificación moral, desconexión moral, hipocresía moral y licencia

moral ejecutan disposiciones del sujeto a reducir la carga moral de sus decisiones así, lo llevan cometer mayor capacidad en elegir opciones éticamente cuestionables.

CONSIDERACIONES FINALES

Como conclusión y reflexión, la conducta moral consiste en el manejo perceptual de la conciencia y de las emociones que pueden contribuir ajustar o desorientar la brújula moral. Por ejemplo, la gratitud y la culpa pueden llevar a las personas a mejorar sus acciones, sin embargo, la vergüenza y la envidia pueden transformarse como respuestas inapropiadas, incluso agresivas. Los modelos inspiradores pueden traducirse en emociones positivas que contribuyan en el desarrollo de identidad moral y ejercicio de conductas virtuosas. Moore y Gino (2015), citan casos que revelan la posibilidad de superar los estrechos marcos derivados de la categorización social y la lealtad de grupos, mediante la adopción de la humanidad como referente para expandir el círculo de consideración moral.

En este sentido, se presenta en la actualidad dentro de las organizaciones, públicas y privadas, deficiencias relevantes en la práctica de los principios éticos, que afectan interna y externamente su desarrollo; los líderes de éstas juegan un papel trascendental por el alto nivel de funciones y responsabilidades que deben asumir. El objetivo de la investigación proyecta el análisis de los factores humanos de interrelación

que intervienen en la relación de la ética gerencial y la toma de decisiones en la administración de empresas que incentiven y promuevan resultados satisfactorios. Las bases teóricas fueron sustentadas por Chiavenato (2020), Samaniego (2019), Maldonado (2017), Robbins, DeCenzo y Coulter (2015), López (2015) y otros. La metodología aplicada fue documental de tipo descriptiva. Los resultados indican que la ética gerencial es necesaria y útil en cualquier institución; forma parte de todas y cada una en la toma de decisiones como profesionales; su aplicación acertada posibilita el mejoramiento de las condiciones de la organización y de quienes forman parte de ella.

Asimismo, este artículo pretende reunir las principales características de la cordialidad como esa nueva categoría que quiere recuperar la perspectiva etimológica y originaria de la ética. Descubrir las caras principales de la poliédrica razón cordial que conformarían una, si no nueva, sí diferente, forma de enfrentarse el ciudadano del siglo XX al reto de la convivencia justa y felicitarte. Por eso vamos a tratar de definir la razón cordial acudiendo a las características bajo las que podemos mirarla. De esa forma podemos también distinguirla de lo que no es, sobre todo para no reducir la ley moral al Pepito Grillo tan subjetivo que nadie toma en serio, o a la tan disfrazada conciencia moral que resulta irreconocible entre los deseos, los

instintos, las emociones, las aspiraciones del ser humano. Cortina (2020).

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Anand, V., Ashforth, B. y Joshi, M. (2004). Business as usual: the acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*. Vol. 18. No. 2: 39-53.
- Ashforth, B. y Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 25: 1-52.
- Barnett, M. (2014). Why stakeholders ignore firm misconduct: a cognitive view. *Journal of Management*. Vol. 40. No.3:676–702.
- Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development: moral stages and the idea of justice*. San Francisco: Harper & Row.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: the nature and validity of moral stages*. San Francisco: Harper & Row.
- Lockhart, T. (2000). *Moral uncertainty and its consequences*. Nueva York: Oxford University Press.
- Malavé, J. (2017). *Ética en la gerencia: un enfoque conductual*. (Borrador en proceso, primera versión). Caracas.
- Moore, C. y Gino, F. (2013). Ethically adrift: how others pull our moral compass from true north, and how we can fix it. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 33: 53-77. Digital Access to Scholarship at Harvard (DASH): <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:10996801>.
- Moore, C. y Gino, F. (2015). Approach, ability, aftermath: a psychological process framework of unethical behavior at work. *The Academy of Management Annals*. Vol. 9. No. 1: 235-289. DOI: 10.1080/19416520.2015.1011522.
- Tenbrunsel, A. y Messick, D. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44. No. 4: 684-707.
- Tenbrunsel, A. y Messick, D. (2004). Ethical fading: the role of self-deception in unethical behavior. *Social Justice Research*. Vol. 17: 223-236.
- Treviño, L. (1986). Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*. Vol. 11: 601-617.
- Weaver, G., Reynolds, S. y Brown, M. (2014). Moral intuition: connecting current knowledge to future organizational research and practice. *Journal of Management*. Vol. 40. No. 1: 100-129.