



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS

Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL

“Ética, en la gestión gerencial y su impacto en la toma de decisiones”

Autora: Cra. Nayra Yamila Asef

Tutor: Dr. Juan Lucas Dapena

- 2019 -



Ética, en la gestión gerencial y su impacto en la toma de decisiones by Asef, Nayra Yamila is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

A todo el cuerpo docente de la Escuela de Graduados de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Córdoba, que forman parte de la especialidad.

DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mi mama Nélica por su apoyo e incondicionalidad de siempre.

RESUMEN:

El objetivo de este trabajo, fue analizar los aspectos éticos en la gestión gerencial de las empresas para optimizar la toma de decisiones y alcanzar los resultados deseados.

Del análisis de los resultados, surge que la ética es un concepto que muy poco se había estado empleando en la economía en general y en el mundo de los negocios en particular, pero debido a los innumerables casos de corrupción, ha crecido su importancia en los últimos tiempos. De esta manera, ya no basta con ofrecerles a los clientes un buen producto a un precio razonable, sino que deben brindarles una imagen de responsabilidad y confianza.

Por otro lado, las decisiones que toma la alta gerencia tienen un gran impacto en la estabilidad de una empresa, por lo que es conveniente que se establezcan dentro de un marco ético. Esto ayudará a que las decisiones sean justas y enfocadas en beneficiar a todo el personal, además de contribuir al beneficio económico de la compañía.

PALABRAS CLAVE: Ética gerencial, liderazgo, clima organizacional, código de ética.

ABSTRACT

The objective of this work was to analyze the ethical aspects in the managerial management of the companies to optimize the decision making and achieve the desired results.

From the analysis of the results, it appears that ethics is a concept that has been very little used in the economy in general and in the business world in particular, but due to innumerable cases of corruption its importance has grown in recent times. In this way it is no longer enough to offer customers a good product at a reasonable price, but they must provide an image of responsibility and trust.

On the other hand, the decisions made by senior management have a great impact on the stability of a company, so it is convenient to establish them within an ethical framework. This will help make decisions fair and focused on benefiting all staff, in addition to contributing to the economic benefit of the company.

KEYWORDS: *Management ethics, leadership, organizational climate, code of ethics.*

INDICE:

I-	INTRODUCCIÓN.....	1
II-	METODOLOGÍA.....	4
III-	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	6
1.	Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética empresarial en las empresas del siglo XXI.	
	- La ética y la empresa del siglo XXI.....	6
	- El “ <i>ethos</i> ” de la empresa.....	9
	- Factores que influyen sobre el “ <i>ethos</i> ” de la empresa.....	13
2.	Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética en el liderazgo y de la necesidad que tiene la organización de un liderazgo ético.	
	-La ética en el liderazgo.....	16
	-Estilos de liderazgos.....	19
	-Liderazgo ético.....	22

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la influencia del comportamiento gerencial en el clima organizacional y su impacto en el desarrollo de las organizaciones en los mercados globalizados.	
-El gerente y su comportamiento dentro de la empresa.....	24
-El clima organizacional.....	26
-Evaluación del clima organizacional como estrategia gerencial.....	28
4. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la influencia de la ética en la toma de decisiones de largo plazo de las empresas, como garantía de supervivencia en el mercado.	
-La ética y su influencia en la toma de decisiones de largo plazo.....	31
-Los gerentes y la toma de decisiones.....	35
-El código de ética, para la toma de decisiones.....	37
IV- CONCLUSIONES.....	41
V- BIBLIOGRAFIA.....	43
VI- WEB GRAFIA.....	44

I. INTRODUCCIÓN

Ante los actuales escenarios organizacionales que surgieron en las últimas décadas, constantemente se están incorporando nuevas nociones sobre las empresas así como también las formas de dirigir las por parte de los gerentes. De ahí que, ellos son los que tienen a su cargo los empleados y recursos organizacionales, y sus objetivos incluyen desde la obtención de resultados, como generar utilidades, alcanzar eficiencia y alta productividad hasta cuidar del desempeño social y en conjunto, ser competitivos. De esta manera, los gerentes son las personas más visibles de las empresas, porque son ellos quienes toman las decisiones que afectan el desempeño económico, social y ambiental de las mismas. En relación con este contexto, la ética ha provocado el surgimiento de una visión renovadora en el ámbito gerencial que estimula a los gerentes y empresarios a la búsqueda de nuevas formas de hacer negocios entre las organizaciones y el mercado. (Fernández y Pino, 2005).

En primer lugar, las corporaciones son entidades artificiales creadas y dirigidas por personas. Es por esto que son los recursos humanos quienes le otorgan el tono ético a sus empresas, en especial el personal que tiene mayores cargos y responsabilidad como los gerentes. Así, investigaciones han demostrado que los gerentes son claves para la ética de la empresa y que el comportamiento ético de los empleados es influenciado más por la conducta de sus gerentes que por su género o posición dentro de ella. (Fernández y Pino, 2005).

Por otra parte, los gerentes en el afán de lograr los objetivos operativos y financieros, hacen que su estilo de liderazgo quede en segundo plano mientras que se llegue a los

resultados esperados. Puesto que si el rendimiento es apropiado, se supone que el liderazgo es el adecuado y las formas se convierten, en medios apropiados de consecución de los resultados. Así, los estilos de liderazgo son avalados independientemente de los valores de sus líderes. Rara vez, entonces, la administración indaga, explica o advierte sobre los efectos colaterales que esto puede producir en la organización. Pese a ello, la ética de los líderes y por supuesto, su impacto en los seguidores y en la sociedad ha ido ganando importancia dentro de los estudios de administración. (Simonetta, 2017).

Por esta razón la ética es fundamental, puesto que los negocios están basados en la confianza, el respeto y la responsabilidad, no solo los individuos deber ser moralmente responsables sino también las corporaciones, ¿sobrevivirían las empresas si sus empleados se apropian de sus recursos? ¿Los consumidores volverían a comprar un producto de mala calidad o que se haya vendido con publicidad engañosa? La respuesta a todas estas preguntas es una sola: el comportamiento ético de una empresa construye confianza y genera compromiso de los diferentes grupos de interés, el comportamiento no ético destruye la imagen de la empresa y aleja a los mismos, llevándola inexorablemente a su desaparición. (Rodríguez Córdoba, 2006).

Por cierto, aquellas organizaciones que sobresalen en el ámbito de la ética, centran sus esfuerzos de comunicación interna y externa en resaltar dichas características. De manera que, éstas son presentadas como una ventaja competitiva importante, lo que a la vez motiva a otras empresas que atraídas por el seductor slogan de “la ética es rentable”, deseen implementar programas de esta naturaleza. Ante esta “euforia” por la ética empresarial, cabe preguntarse: ¿Nos encontramos ante una “moda” más del discurso

empresarial o por el contrario, hay un cambio profundo en las estructuras de este mundo neoliberal que apunta hacia el replanteamiento de las actuales formas económicas y sociales? (Crespo, 2003).

Además, en una sociedad como la actual, donde la buena imagen se ha convertido en un aspecto clave para poder crecer y desarrollarse, es fundamental que absolutamente todos los miembros de la empresa cumplan con los principios éticos marcados, desde los empleados con un rango más bajo a los directivos. Por consiguiente, solo así se consigue mostrar a la sociedad que la ética es un aspecto realmente importante para la corporación y que, no solamente se mueve por intereses económicos o por cumplir con la ley, sino que su función va mucho más allá de buscar un beneficio o rédito personal.

Por otro lado, la ética empresarial no solo se ocupa de asuntos organizacionales sino también de los individuales y sociales. De manera que, una interacción positiva entre ellos genera un clima organizacional sumamente favorable, donde los buenos comportamientos individuales proyectan a los grupales y, a su vez trascienden al sistema social, otorgando como resultado una alta competitividad sistémica. (Cuevas Moreno y Rodríguez Minor, 2017). Por consiguiente, es necesario que las empresas se preocupen por el tipo de formación que deseen ofrecer a sus miembros. A propósito hay que destacar, que los gerentes influyen en el clima de la organización por medio de los actos realizados, las políticas establecidas y el ejemplo que dan para el desarrollo de las organizaciones en los mercados globalizados.

Por último, la necesidad de tomar decisiones a largo plazo, llevó a los empresarios y a la alta gerencia a la consolidación de la moral en la organización. Es por esto que, una

empresa que se plantea únicamente el máximo beneficio en un corto plazo no va a poder sobrevivir en los tiempos actuales de difícil competencia, en que la responsabilidad a largo plazo es una garantía de supervivencia en el mundo de los negocios. (Fernández y Pino, 2005). Lo cual significa en primer lugar, que deben tomar conciencia de qué valores y metas deben orientar sus decisiones, porque son los que le ayudaran a ir conformando una identidad, un carácter propio de la organización. Por lo tanto la empresa como tal debe hacerse responsable de sus decisiones y de las consecuencias previsibles que de ellas se sigan.

El objetivo de este trabajo final es analizar aspectos éticos en la gestión gerencial de las empresas para optimizar la toma de decisiones y alcanzar los resultados deseados.

II. METODOLOGÍA

Este trabajo se llevó a cabo de acuerdo a los siguientes ejes temáticos y autores:

1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética empresarial en las empresas del siglo XXI.

Este estudio se llevó a cabo por los siguientes autores:

- Crespo (2003)
- Cortina (1994)
- Fernández y Pino (2005)
- Rodríguez Córdoba (2006)

2) **Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética en el liderazgo y de la necesidad que tiene la organización de un liderazgo ético.**

Este estudio se llevó a cabo por los siguientes autores:

- Simonetta (2017)
- Agudelo y Voloria (2017)
- Mendoza de Graterol y Mendoza de Lorbes (2008)

3) **Estudio exploratorio bibliográfico sobre la influencia del comportamiento gerencial en el clima organizacional y su impacto en el desarrollo de las organizaciones en los mercados globalizados.**

Este estudio se llevó a cabo por los siguientes autores:

- Cuevas Moreno y Rodríguez Minor (2017)
- Panchi Mayo (2018)
- Torres Rodríguez y otros (2018)
- Pérez de Maldonado y otros (2016)

4) **Estudio exploratorio bibliográfico sobre la influencia de la ética en la toma de decisiones de largo plazo de las empresas, como garantía de supervivencia en el mercado.**

Este estudio se llevó a cabo por los siguientes autores:

- Argandoña (2011)
- Cortina (1994)

- Rodríguez Córdoba (2006)

III. RESULTADOS Y DISCUSION

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética empresarial en las empresas del siglo XXI.

La ética y la empresa del siglo XXI

Para comenzar, en las últimas décadas se han vivido grandes cambios, tanto en el ámbito de la economía en general, como en la propia actividad empresarial. Este hecho ha provocado que la empresa del siglo XXI se mueva en un entorno económico distinto al de las décadas anteriores. De manera que este entorno, se caracteriza por estar sometido a una constante transformación, obligando a las compañías a poner en práctica políticas de gestión del cambio continuamente; debido a una elevada competencia, unos mercados cada vez más globales y unos clientes cada vez más exigentes, que no sólo buscan precios bajos, sino también productos de calidad. Esto demuestra que las empresas tienen que hacer frente a una situación difícil en su diaria. (Fernández y Pino, 2005)

Asimismo, a este coctel de cambios vertiginosos se añaden las graves crisis corporativas, los escándalos financieros y de corrupción y la incertidumbre económica. En consecuencia se obtiene como resultado que la credibilidad de las empresas, como organizaciones capaces de vertebrar a la sociedad y liderarla en la senda del crecimiento económico y la consolidación ética y de valores, está puesta en duda, hoy más que

nunca. Sin embargo, históricamente, las empresas han estado exentas de toda responsabilidad que no fuera la de producir riqueza, como si a nadie le importara la forma en como la obtenían. (Antonio Tamayo Neyra, 2012)

Por lo que, la sociedad se está haciendo más exigente, más crítica, menos permisiva. Y a medida que crece la demanda de responsabilidad, las expectativas sobre el comportamiento de las empresas están evolucionando. De ahí que se les exige, un mayor protagonismo, porque son ellas las empresas, quienes tienen la capacidad de financiación, los recursos y la tecnología para realizar los cambios que son necesarios para enfrentar los principales problemas sociales, económicos y medioambientales que tiene el mundo. Así pues, las compañías se convierten en la principal fuente de inversión en capacidad productiva y generación de empleo y riqueza en la mayoría de las sociedades. (Antonio Tamayo Neyra, 2012)

Partiendo de que la ética, un concepto que poco se había usado en la economía en general y particularmente en el mundo de los negocios, ha venido creciendo en su interés e importancia en tiempos recientes. Por cierto, se la puede definir a la ética, como un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, es decir, pretende que obremos racionalmente. Quien desee aplicar o desarrollar algún programa de ética empresarial en su organización, debe primero identificar los valores que en la sociedad existen. Una vez identificados debe aplicarlos en su empresa, invitando a los demás miembros de la organización a asumirlos para que se conviertan en los valores de la compañía, los que serán válidos en tanto se encuentren fundamentados en los principios universales y en los derechos humanos. (Cortina, 1994)

A propósito, es errónea la idea de que las corporaciones se conviertan en éticas por decisión de alguien. Si no que, las empresas son necesariamente éticas y su comportamiento puede ser moralmente ejemplar o puede no serlo, pero nunca una empresa puede ser a-moral. Por esta razón, el papel de líder empresarial, no es por lo tanto el de decidir si su empresa será ética o no, en todo caso lo que pueden y deben hacer los líderes empresariales, es orientar ese comportamiento para que sea moral. (Cortina, 1994)

Es preciso tener presente que hoy en día, ya no basta con captar las necesidades de los clientes y ofrecer un buen producto a un precio razonable, debido a que cada vez más, las personas buscan en las organizaciones una imagen de confianza y de responsabilidad. Una empresa puede ofrecer un producto de calidad y a buen precio, pero que si no genera confianza en el consumidor, éste buscará otras alternativas. Por lo tanto, los principios éticos y la responsabilidad de la empresa con respecto a su entorno son elementos que están adquiriendo una mayor importancia para la sociedad. (Cortina, 1994)

Es por esto que las empresas, deben tomar conciencia de qué valores y metas deben orientar sus decisiones, porque son los que le ayudarán a ir conformando una identidad, un carácter propio de la organización. Por consiguiente, la empresa como tal, debe hacerse responsable de sus decisiones y de las consecuencias previsibles que de ellas se sigan. Puesto que las corporaciones tienen una estructura para tomar decisiones colectivas, tienen que ser conscientes sobre los valores y metas que deben orientar esas decisiones, ello le permitirá ir formándose una identidad. Además de hacerse responsable de dichas decisiones y sus consecuencias. (Crespo, 2003)

Cabe destacar que, la ética ha provocado el surgimiento de una visión renovadora en el ámbito gerencial que estimula a los gerentes y empresarios a la búsqueda de nuevas formas de hacer negocios entre las organizaciones y el mercado. Permitiendo de esta manera, demostrar con hechos el modo de ser o carácter de la misma adquirido a lo largo de su existencia como sistema, dando respuestas eficaces de acuerdo con las exigencias de los procesos de dirección y organización en aquellos contextos cada vez más complejos en los que se desenvuelven a diario. (Fernández y Pino, 2005)

Para finalizar, ¿la ética supone un límite a las oportunidades de negocio de la empresa? En principio, se establece que las oportunidades de negocio tienen muchos límites que, día a día, se aceptan pacíficamente tales como leyes civiles y mercantiles. También existen otras normativas que coordinan las acciones comerciales que realizan las empresas que en su momento pueden impedirnos hacer negocios. Por esta razón, para algunos empresarios la ética gerencial quizás representaría también una significativa limitación. No obstante, se puede afirmar que lo más característico de los principios morales no consiste en constituir una barrera para los negocios, por cuanto más que evitar males, el “*ethos*” de la organización se orienta a conseguir las mejores actuaciones posibles. (Fernández y Pino, 2005)

El “*ethos*” de la empresa

El “*ethos*” de la empresa debe visualizarse como el conjunto de características definitorias que socialmente ha construido la organización en su desempeño comercial y económico. De esta manera exterioriza así sus hábitos, costumbres, virtudes, vicios y los actos bajo los cuáles los gerentes y empresarios se desenvuelven según su sistema de

preferencias para posicionarse y lograr los resultados planificados en su mercado objetivo. De ahí que la empresa, es una entidad que se desenvuelve en un sistema de constantes cambios, y por esta razón es comprensible que ese sistema que define la filosofía y ética gerencial de la organización esté en constante evolución y se cristalice como resultado de sus prácticas cotidianas. Por ello, el “*ethos*” no es un plan fijado desde la exterioridad, sino algo que se construye en lo interno de la empresa, que representa su personalidad y que a la vez constituye su modelo de gestión gerencial. (Fernández y Pino, 2005)

Por otra parte, las empresas, como comunidad moral tienen un papel protagónico en la sociedad, porque las repercusiones de sus actos impactan profundamente en los grupos de interés relacionados con sus operaciones diarias. Así, el desempeño económico, social y ambiental de una organización puede contribuir al logro del bien común, o todo lo contrario. Esto ocurre porque en todas las decisiones empresariales está presente algún ingrediente ético, como negociaciones con proveedores o con el sindicato, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzamiento de un nuevo producto. Ahora, dado que la empresa ocupa un lugar muy importante en la actualidad, hay que resaltar que gran parte de los problemas que posee la sociedad son provocados por comportamientos organizacionales moralmente cuestionables. (Rodríguez Córdoba, 2006)

Ahora bien, el problema viene cuando dentro de las empresas, se ve la ética desde un punto de vista de normas que hay que cumplir (impuestos, condiciones laborales, aspectos medioambientales etc.), y que limitan la consecución de los objetivos

empresariales. Esta perspectiva debe evitarse, ya que la ética debe aparecer desde la propia empresa, no desde el gobierno u otros organismos externos.

Entonces una empresa ética siempre se ocupa de las consecuencias que pueden tener sus acciones sobre su entorno y de las personas relacionadas con la compañía, por lo que verá oportunidades que su competencia no ve, lo que a largo plazo se transformará en una ventaja competitiva. Sin embargo, a pesar de las ventajas, las dificultades son numerosas, ya que la información de que dispone la empresa suele ser insuficiente, y el tiempo que se tarda en evaluar las alternativas para tomar decisiones es mayor si se analizan todas las consecuencias que pueda haber, además de la posible escasez de medios para llevar a cabo las decisiones. Hay que destacar que uno de los puntos para conseguir tener éxito y poder superar estos problemas es generar confianza entre los propios empleados, trasladando los valores éticos a todos los implicados, ya que unos trabajadores que confían en su empresa y que se identifican con sus acciones, serán capaces de trasladar su confianza a los clientes.

Así mismo, el principio del siglo XXI fue testigo, del surgimiento de una serie de discursos en torno a la ética empresarial y a la responsabilidad de las organizaciones. Estos discursos han sido acompañados por el surgimiento de distintos organismos independientes, a nivel mundial, cuyo objetivo principal es el de fomentar en las empresas un comportamiento ético y responsable. En consecuencia, las organizaciones empresariales, así como los gobiernos de muchos países, se han unido a esta ola de la ética empresarial, promoviéndola no sólo a través de cursos y charlas, sino además, creando premios y otros incentivos para aquellas corporaciones que se destacan por su comportamiento ético y cumplimiento de su responsabilidad social. De manera que,

aquellas empresas que sobresalen en este ámbito, centran sus esfuerzos de comunicación tanto interna como externa en resaltar dichas características, que son presentadas como ventaja competitiva importante. (Crespo, 2003)

Y por último, merece la pena analizar los típicos conflictos que se dan en el día a día de una empresa a la hora de mezclar la moral con otros intereses según el autor Juan Martín (2018). Por ejemplo:

-Conflicto entre dos principios éticos o dos acciones con razones favorables: En algunas ocasiones es posible que la ética resulte contradictoria, porque las decisiones a tomar sean excluyentes y todas tengan un principio ético válido. En estas situaciones lo más adecuado es atenerse a lo que dicta el código de ética de la empresa y, de ser imposible resolverlo por este modo, realizar un sistema de elección interno para tomar la decisión.

-Conflicto entre dos acciones negativas: Las decisiones a tomar por la empresa tienen ambas consecuencias negativas desde un punto de vista ético. Sin embargo, la empresa está obligada a tomar una decisión, por lo que debe valorar nuevamente qué punto de vista ético tiene mayor relevancia y actuar en consecuencia.

-Conflicto entre la ética personal y la función del trabajador: Este tipo de conflicto solamente se da en algunas empresas, generalmente aquellas que trabajan en atención al público. En ocasiones, el trabajador puede verse forzado por la empresa a tener que realizar una acción que atenta contra su voluntad. Nuevamente, para evitar este tipo de situaciones es ideal informar al trabajador de la existencia del código de ética, de manera

que, si no está de acuerdo con él o prefiere no tener que aplicarlo, pueda dejar el trabajo sin perjudicar a la compañía o proponer una reforma del mismo.

-Conflicto entre la ley y la ética: Aunque en la mayoría de casos la ley y la ética van en la misma dirección, existen situaciones en las que ambos conceptos van en direcciones contrarias. En el caso de las empresas, prácticamente siempre, la ley tiene preferencia sobre la ética, aunque pueden existir situaciones concretas en las que este orden de preferencias sea intercambiable para el beneficio de la propia empresa y el resto de la sociedad.

Factores que influyen sobre el “ethos” de la empresa

Los factores que influyen en el “ethos” de la empresa según los autores Fernández y Pino (2005) son:

- **Recuperar la confianza en la gestión empresarial y en la actuación de sus integrantes**, se convirtió en uno de los principales factores que motivó a gerentes y empresarios a asumir la ética como fundamento gerencial. Este factor impulsó la necesidad de reconstruir la credibilidad de las empresas que no exhibían valores organizacionales para distinguir su modo de actuar y su competencia para satisfacer las expectativas de los clientes.
- **La necesidad de tomar decisiones a largo plazo**, es otro elemento que llevó a repensar a un gran número de empresarios sobre la consolidación de la neutralidad moral de la organización. En efecto, una empresa que se plantea únicamente el máximo beneficio en un corto plazo es de hecho suicida y mal va a

poder sobrevivir en tiempos como los actuales de dura competencia, en que la responsabilidad a largo plazo es una garantía de supervivencia.

- **Responsabilidad moral con la sociedad**, se refiere a que la empresa es una organización que tiene un tipo de entidad que se distiende en pasado, presente y futuro y que no se reduce a la suma de sus miembros. A su vez, como entidad tiene que cumplir ciertas funciones y debe asumir claras responsabilidades sociales, lo cual significa que tiene que tomar decisiones morales competentes. Esto no quiere decir que la responsabilidad de los individuos se diluya en la del conjunto de la empresa, sino que la ética no es sólo individual, sino también corporativa y comunitaria.
- **Reconstruir el tejido de una sociedad**, siendo la empresa una organización que constituye el núcleo básico a partir del cual se organizan las sociedades en los países post capitalistas, la ética es entonces indispensable para dicha reconstrucción.
- **Competencia al *management***, mediante la cual los gerentes asumen su rol central de agentes sociales responsables en el mundo de los negocios. El manager es uno de los personajes centrales de la sociedad post capitalista. Y una de las formas de comprender la sociedad de esta época, consiste precisamente en imaginarla de acuerdo con la responsabilidad que son capaces de asumir sus integrantes según sus respectivos roles. De esta manera, es posible percatarnos

que dentro del desarrollo de las organizaciones existen integrantes que son claves, en torno de los cuales giran los acontecimientos. Y sucede que en el contexto empresarial, los gerentes son figuras sumamente representativas y se los denomina manager.

- **El directivo**, pieza capaz de interrelacionar el conjunto de elementos que configuran el proceso de constitución de la organización y la comprensión de sus finalidades, y sobre todo clave para comprender los procesos de toma de decisión.
- **Recuperar el sentido comunitario frente al individualismo**, hoy más que ayer, la empresa requiere ser vista igualmente como una comunidad que propone a sus miembros un mundo de valores y de sentido. Es decir, que fundamenta su modo de actuar y de pensar sobre la base de una identidad, un sentido de pertenencia, unos valores compartidos, una tarea común, un bien común que no difiere del de cada uno de los miembros, e incluso un sentido de excelencia, que por cierto, el individualismo es incapaz de considerar.
- **Que las personas sean morales en sus actuaciones, y no héroes**. Por un lado, las personas ya no quieren comportarse como héroes y, por el otro, desean comportarse moralmente en el seno de las instituciones a las que pertenecen, las cuales precisamente les exigen conducirse correctamente para alcanzar los fines que se proponen.

De manera que todos estos factores, establecidos para entender los cambios que requieren la sociedad y las empresas, explican el surgimiento de la ética gerencial y el creciente interés que despierta. (Fernández y Pino, 2005)

Para concluir, la tarea de la empresa no es solamente generar riqueza material interna y externa, sino también ayudar a crear una sociedad decente. Entramos en la era de los “consumidores informados y comunicados”, que exigen hacer negocio con las empresas que demuestran su comportamiento responsable. Esto habla de una organización muy diferente a lo que tradicionalmente se ha venido entendiendo.

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la ética en el liderazgo y de la necesidad que tiene la organización de un liderazgo ético.

La ética en el liderazgo

El liderazgo sólo se entiende en un contexto plural, esto significa, que un líder siempre necesita de sus seguidores. Por lo tanto, parece ser necesario poner énfasis en el aspecto de las relaciones y esto lleva ineludiblemente unido la consideración de la ética.

Entonces, la ética es un valor esencial para el desempeño y rendimiento en la actividad laboral y se empezó a percibir como un factor indispensable para aportar valor a la sociedad actual y futura. Es por esto que, en el contexto empresarial actual, su importancia queda reflejada en el elevado número de investigaciones que muestran el valor empresarial que se genera a través de ella. Así pues, si bien es cierto que la

empresa tiene la obligación moral de conseguir beneficios, también lo es el hecho de que el ámbito empresarial tenga que ver con personas y relaciones entre ellas, en donde la ética juega un papel muy importante. (Ginés Perles, 2000)

Así mismo, en el presente siglo, el estudio sobre la ética en el liderazgo ha sufrido un auge, debido en gran medida a notorios y públicos escándalos en los que se vieron envueltas algunas empresas. De esta manera, la falta de atención en la conducta moral de líderes y seguidores han provocado problemas de credibilidad sobre las compañías tanto a nivel social y global que hasta revelan riesgos puertas adentro de las organizaciones. (Simonetta, 2017)

Por esta razón, los líderes son necesarios en todo grupo de personas, esto es, porque siempre debe haber alguien que marque las pautas bien de modo formal o informal, ya que, de lo contrario, puede que no se cumplan los objetivos que se han propuesto y/o puede que se eludan responsabilidades. De manera que, parece existir cada vez una mayor preocupación por incluir el rasgo de la ética como un valor importante que todo líder organizacional debería interiorizar y, a su vez, expresar en las frecuentes relaciones que mantiene con sus colaboradores organizativos. (Simonetta, 2017)

Ahora bien, puede suceder que bajo la simulación de un liderazgo auténtico, pudiera existir un liderazgo no auténtico, en la cual la acumulación de poder es el objetivo final a lo que se lo puede definir como liderazgo con alto grado de maquiavelismo. De ahí que, se argumenta que estos líderes maquiavélicos, son manipuladores y pueden falsamente demostrar conductas éticas de líder, si perciben que es una forma útil para conseguir sus objetivos aunque de forma privada carezcan de creencias morales. Así

pues, el líder maquiavélico no es fácilmente distinguible del líder ético y sus virtudes de manipulación logran camuflar sus fines utilitarios e individuales (Simonetta, 2017)

Por otra parte, la autoestima de los seguidores juega un papel fundamental en el desempeño en ética, ya que una baja autoestima de los seguidores provocaría que un líder de bajo desempeño ético trasladara al grupo y a la organización dicha perspectiva. Mientras que si los seguidores poseen alta autoestima, el líder de bajo desempeño ético no podrá trasladar sus reglas al grupo y a la organización. En este sentido, la autoestima de los seguidores los lleva a discutir aquello que les parece no ético. Sin embargo, más allá de la autoestima, podría haber otras causas por las cuales el seguidor acepta actuar y ejecutar ordenes no éticas. (Simonetta, 2017)

A continuación, por ejemplo los seguidores cometen en ocasiones “crímenes de obediencia”, es decir, ejecutan acciones que reconocen como no éticas por decisión de su líder. Siguiendo esta línea, si los seguidores desplazan la responsabilidad al líder, interpretando que todo lo que el grupo hace es “debido a” y por “decisión del” líder, entonces es más probable que ocurran crímenes de obediencia. Del mismo modo, si el liderazgo es idealizado y los seguidores no se ven como una parte sustancial de la construcción del fenómeno, (coproducción de liderazgo), entonces también aumentan las chances de crímenes de obediencia. Por el contrario, un bajo desplazamiento de la responsabilidad y una alta creencia en que el liderazgo es un fenómeno coproducido entre líderes y seguidores, llevaría al grupo a no aceptar la ejecución de decisiones de bajo desempeño ético. (Simonetta, 2017)

Por último, la ética en el liderazgo empresarial es importante, entre otras cosas porque los líderes tienen que cortejar la buena voluntad de los empleados para que éstos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización, siendo fundamental el ejemplo que proporcione el líder a sus seguidores. Esto no puede lograrse ejerciendo arbitrariamente el poder conferido por el puesto, o simplemente repartiendo premios y castigos. De esta manera, los empleados deben hacer suyas la misión y los valores de la empresa, y por eso deben ser tratados con respeto. Así pues, en la actualidad, las personas ya no respetan a los demás simplemente por su cargo en el trabajo, y por otra parte la sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder; entonces por el contrario, se acepta el poder ejercido con respeto y responsabilidad. De este modo, el poder y la autoridad en el liderazgo empresarial proceden fundamentalmente del respeto y la confianza. Los líderes tienen que ganarse la confianza y el respeto a través de sus acciones en la empresa y de su trato con los grupos de interés de la misma. (Simonetta, 2017)

Estilos de liderazgos

Según Simonetta (2017), los estilos de liderazgos son:

- **Estilo coercitivo**, el mismo siempre implica alguna forma de terror, acción que genera miedo, u otro hecho que mediante el poder provoca inevitablemente y sin discusión la subordinación a la orden o tarea. Este tipo de liderazgo suele actuar contra la motivación de las personas. Y por eso se recomienda solo cuando la situación sea extrema, ya sea que haya que reestructurar toda la organización, el escenario sea extremadamente hostil, haya que desterrar costumbres y hábitos

muy arraigados, o cuando toda otra solución haya fracasado y no quede otra salida. Pero se supone que este estilo no puede sostenerse en el tiempo.

- **Estilo autoritario**, es aquel que hace que sus seguidores encuentren su lugar en el “todo”, a través de la imposición de una visión propia. Por ello los objetivos de los seguidores serán evaluados en tanto ayuden o no a los objetivos en la organización. Siempre funciona algún mecanismo que permite alguna forma de participación mínima, limitada, controlada por parte de los seguidores, circunscripta a temas que el líder determina y en la oportunidad que el líder lo considera. En ocasiones el riesgo es caer en la arrogancia por excesivo uso del poder, es decir, generar un distanciamiento excesivo hacia los seguidores.
- **Estilo afiliativo**, se centra en las personas por sobre las tareas. Así pues, la postura del líder es la de un padre intentando crear armonía y buen clima de trabajo para que las personas busquen la mejor forma de realizar las tareas, sin imponerles estructuras. Por esto es muy común que se genere lealtad al líder y éste fortalezca el sentido de pertenencia incluso con actividades extra laborales. De esta manera el objetivo es generar compromiso. Sin embargo, en ocasiones este liderazgo puede perder el rumbo o caer en la mediocridad, producto de dejar todo en manos de los seguidores y/o de no retroalimentar los aspectos negativos del rendimiento.

- **Estilo democrático**, es aquel que promueve la participación de los empleados. Por lo tanto las decisiones como los estándares de medición del desempeño son determinados de forma democrática, y esto lleva a que las personas alcancen un alto grado de ajuste en cuanto a sus posibilidades y perspectivas, y las del grupo. Por el contrario, este estilo acarrea una alta inversión de tiempo, en tanto que para crear sistemas participativos es necesario abrir el juego a todas las voces y opiniones. De esta manera, puede decirse que este estilo tiene reacción lenta si es que se tratara de una situación de emergencia.
- **Estilo marcapasos**, en el cual el líder se encuentra obsesionado por elevar los estándares de desempeño, haciendo todo más rápido y mejor. Así pues, el sentimiento que predomina hacia el seguidor es el de desconfianza, de modo que existe un alto grado de supervisión. Por esta razón, el clima laboral puede verse muy afectado, ya que el empleado suele preocuparse por la ocurrencia diaria del líder más que por el desempeño, que por otra parte, no tiene estándar de medición claro.
- **Estilo coaching**, este último se caracteriza porque el líder *coaching* es un asesor de sus seguidores, los promueve, los aconseja, les hace ver sus debilidades y fortalezas, les ayuda a preparar presentaciones, reuniones. De esta manera, mediante la utilización de la delegación, promueve que sus seguidores vayan tomando riesgos y así mejora el clima y el rendimiento en la organización. Para ello es necesario que los empleados estén predispuestos a aprender y apoyarse en

el líder como mentor, y por otra parte requiere que el líder lleve adelante con paciencia ese rol para disfrutar de los resultados a largo plazo.

Se puede concluir que los estilos coercitivos, marcapasos y, en menor medida, el autoritario implican riesgos de bajo desempeño ético que rara vez son tema de debate. El problema se agrava en situaciones de silencio organizacional o supervisión abusiva, que se dan en el marco de, por ejemplo, un liderazgo coercitivo, y llevará a más silencio, y más supervisión abusiva.

Liderazgo ético

Partiendo de que una cultura empresarial centrada en la ética, deriva en efectos positivos para los negocios, es importante programar dentro de las empresas un liderazgo ético a través del establecimiento de pautas y procedimientos éticos, es decir implantar un código de ética. Por consiguiente, aquellos líderes que entienden la importancia de actuar éticamente tendrán más probabilidades de atraer a los mejores empleados y clientes. Y por ende, poner el ejemplo correcto para otros trabajadores ayuda a crear un entorno que alienta a un buen clima corporativo y que motiva a los colaboradores a desempeñarse mejor y de forma más innovadora.

Para comenzar, el liderazgo ético puede definirse como la manifestación de conducta normativamente adecuada a través de las acciones personales y las relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación de dos vías, el refuerzo, y la toma de decisiones. De esta manera, el liderazgo ético pone énfasis en aquellas características de la persona del líder y

secundariamente en algunos tipos de decisión que impactan en el grupo de seguidores, tomando predominio cierta visión carismática del líder. (Simonetta, 2017)

Hay que destacar que para ser un buen líder y, en consecuencia, dar ejemplo de un liderazgo ético, es necesario conocer los valores de la empresa en primer lugar, para incorporarlos en las actividades cotidianas de la organización. Es decir, implementar un código de ética. En consecuencia, el código comunica a los seguidores las reglas sobre el comportamiento que se espera de ellos y cómo navegar por áreas éticas grises. Así pues, este conocimiento generalmente se deriva de las declaraciones de misión y visión de la organización. Entonces cuando las personas entienden por qué el comportamiento ético importa, es más probable que actúen en consecuencia. De esta manera los valores comunicados en un documento básico, funcional y a la disposición de todos, como es el código de ética, deben abarcar desde el nivel más alto de la compañía hasta la base de la pirámide organizacional y debe quedar claro para todos los empleados y reforzarse mediante capacitaciones regulares y otros eventos. Además, corresponde contemplarse la revisión de estas reglas a medida que la corporación crece o cambia. (Simonetta, 2017)

Es necesario incidir, que para un correcto liderazgo es una buena práctica tener una política de puertas abiertas y reuniones personales regulares para que los trabajadores puedan dar sugerencias y puntos de vista. Así, el equipo podrá apreciar que sus opiniones son bienvenidas y valoradas. De este modo, esta acción generará confianza y cultivará un entorno respetuoso dentro de la empresa. No obstante, las reglas se deben cumplir y no pueden permitirse excusas. Por lo que nadie puede quedar exento de cumplir con los estándares éticos establecidos. En este sentido, se debe mantener el

estado de la ética como un deber total y absoluto en la compañía. Todos deben hacerse responsables de su conducta, especialmente los líderes de cada departamento y gerentes de alto perfil. (Mendoza de Graterol y Mendoza de Lorbes, 2008)

Finalmente ser un buen líder no solo es enfatizar en la prevención. También debe tomarse el tiempo de aplaudir las elecciones éticas positivas y recompensar a los empleados que tienen el valor de admitir un error y aprender de ellos. Por lo tanto ser un líder, significa adoptar altos estándares éticos en la vida profesional y tratar a los demás con respeto y autenticidad. Es necesario que tengan la disposición de exponer con honestidad las decisiones éticas difíciles y no temer democratizar la toma de decisiones y pedir opiniones y sugerencias al personal. En otras palabras compartir y delegar tareas empoderará y motivará al equipo.

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la influencia del comportamiento gerencial en el clima organizacional y su impacto en el desarrollo de las organizaciones en los mercados globalizados.

El gerente y su comportamiento dentro de la empresa

En la actualidad, las empresas se caracterizan por sus constantes cambios, que demanda que la gerencia esté atenta al comportamiento organizacional y tome las estrategias necesarias para poder sobrevivir. Del mismo modo, debido a las altas demandas de competitividad y como todas las organizaciones quieren estar entre las mejores, es

imprescindible estar atentos al talento humano, que son los que verdaderamente le dan valor agregado a las empresas.

Así pues, cada organización posee sus características propias, clima y cultura organizacional que permite de acuerdo a un buen análisis de las mismas, detectar de parte de la gerencia cuando debe realizar ajustes, cambios y transformaciones para evitar colapsar y no poder competir contra las demás empresas de su misma categoría. Así pues el gerente, debe mantener una actitud optimista, confiable, habilidades para solucionar problemas, integridad, destrezas para atención al cliente, motivación personal, saber trabajar en equipo, mantener la calma en distintas situaciones de conflicto o estrés, y por último debe tener habilidad en liderazgo. (Torres Rodríguez y otros, 2018)

Por lo tanto lo que debería hacer un gerente es:

- **Escuchar:** es la única manera en la que conseguirá adquirir ideas para mejorar el desempeño en las diferentes áreas, hallar problemas y reconocer personas que restan valor a la organización y todos aquellos elementos que impiden el buen funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.
- **Fomentar el respeto:** es muy importante promover la tolerancia, el respeto y la armonía entre las personas.
- **Manejar adecuadamente las crisis:** cuando hay dificultades en la empresa, conservar la calma, el orden y el entusiasmo es esencial para el clima laboral. Ofrecer la información que el personal requiere, transmitir los mensajes

adecuadamente y demostrar seguridad en el manejo del problema, favorecerán al ambiente de la compañía.

- **Unir a sus empleados y ganar su confianza:** agradecer a las personas de su equipo por su labor y reconocer sus aciertos, lo que alentará a otros a hacer lo mismo y se sentirán a gusto de acudir al gerente cuando tengan dudas, ideas o inquietudes.
- **Tomar en cuenta al personal:** si se tendría que realizar un cambio en algún departamento, es recomendable preguntar a los trabajadores sobre el mismo, o si algo no está marchando como debería, cuestionar a las personas sobre las razones y solicitar que planteen soluciones.

Hay que destacar, que muchos gerentes no imaginan hasta dónde su estilo de liderazgo influye en el buen o mal clima que se crea y desarrolla dentro de la empresa. Entonces, si tenemos en cuenta que existe una tendencia generalizada a considerar como deseable e imitable aquello que se percibe en la conducta de los líderes, lo que cada uno de ellos haga dentro de su organización y la forma como actúe seguramente se traducirán en un modelo que tenderá a repetirse a lo largo de toda la escala jerárquica de la compañía. Es por eso que, independientemente de los principios y valores que la organización haya definido como propios, es el actuar de la alta gerencia lo que determina el modelo de dirección que se impondrá internamente. (Torres Rodríguez y otros, 2018)

El clima organizacional

Partiendo de la definición del clima organizacional como el conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización en cuanto a su naturaleza, características,

componentes, funcionamiento y estructura, lo cual incide en el comportamiento y motivación del individuo, para la ejecución eficiente de las actividades laborales y por lo tanto en el desarrollo de la organización. En consecuencia, se puede decir que un buen desempeño del trabajador se puede lograr a través de una gran motivación, la misma que es generada por un clima organizacional favorable y este a su vez generado por una buena práctica de liderazgo. Por esta razón es imprescindible mantener un buen clima organizacional, que pueda optimizar la productividad, calidad, sentido de pertenencia y el desarrollo profesional de las personas dentro de la organización. (Torres Rodríguez y otros, 2018).

De ahí que, un buen clima laboral es el resultado de contar con una sólida cultura organizacional y responsabilidad de la gerencia de la empresa. Una sólida cultura organizacional se logra cuando se vive la unidad en la gerencia. Es decir, ese "estar de acuerdo" genera identificación del personal con el equipo directivo; en otras palabras: lealtad. De esta manera, cuando el personal es leal a la gerencia, la aprecia y la toma como modelo, busca hacer carrera en la organización, e inclina sus intereses hacia el desarrollo propio y de los demás, y más bien disminuye el interés en la sola retribución material. (Panchi Mayo, 2018)

En consecuencia, para que esta lealtad se sostenga en el tiempo, es necesario que la gerencia demuestre coherencia en sus acciones. Así pues, esta coherencia no sólo debe ser una constante individual, sino que principalmente es una tarea esencial del equipo directivo. Y como resultado final del buen clima laboral se obtendrá una mayor calidad en la atención al cliente, un efectivo aumento de la productividad y una inmediata disminución de la rotación del personal. Y si los gerentes cuidan la relación con los

colaboradores del núcleo de operación, esta baja en la rotación resaltaré especialmente en este componente de la organización.

A propósito según los autores Pérez de Maldonado y otros (2016) es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional por tres razones:

- 1) El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
- 2) El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión del todo, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
- 3) El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es acá donde se destaca su mayor valor. Por esta razón, trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Evaluación del clima organizacional como estrategia gerencial

Merece la pena subrayar como se mencionó anteriormente, que las empresas han comenzado a gestionar nuevas estrategias para promover y fundamentar su desarrollo.

Por lo tanto, estas estrategias han implicado un replanteamiento y reestructuración de los modelos tradicionales de la organización, adoptándose nuevos tipos de gestión basados en la descentralización de actividades y funciones, la promoción del trabajo en equipo, la introducción de procesos de innovación y desarrollo tecnológico, entre otros aspectos. Sin embargo, las estrategias mencionadas resultan viables gracias a la existencia de un clima organizacional favorable para su implementación. Es decir, si los miembros de la organización no se encuentran motivados para contribuir con la implementación de las estrategias dirigidas hacia el cambio organizacional, difícilmente se podrán alcanzar los objetivos planteados en lo que respecta al desarrollo y consolidación de la organización para participar con criterios de eficiencia en los mercados globalizados. (Panchi Mayo, 2018)

En consecuencia, cabe mencionar que no puede generarse un cambio organizacional sino existe un clima que lo fomente. Por lo tanto, la evaluación del clima organizacional resulta una variable clave para realizar un diagnóstico de la organización en un momento determinado, el cual permite precisar los aspectos sociales, directivos, gerenciales y laborales que se deben mejorar para promover el desarrollo de la organización.

Asimismo, sobre la base del diagnóstico mencionado, los encargados de la gerencia podrán elaborar un plan de mejora organizacional, fundamentado en los ajustes y transformaciones que se deben ejecutar en la estructura de la organización, medios de dirección, desempeño de actividades, así como en la formulación de las estrategias que permitirán propiciar el mejoramiento del desempeño de la organización. (Panchi Mayo, 2018)

Por lo tanto, el concepto de evaluar el clima organizacional, es muy valioso porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de toda la población o de una muestra representativa de la misma y esto, indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción. Sin embargo, esto no tiene ningún valor si luego no se gestiona el clima, es decir, si no se definen e implementan planes de mejora a partir de la información. Es más, cada gerente puede gestionar el clima de su grupo de trabajo aun cuando la organización no esté haciéndolo como práctica corporativa. (Panchi Mayo, 2018)

Para concluir, existe una necesidad de gestionar el clima que implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. También involucra, que el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Es decir, significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Por lo que se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente, lo cual significa tomar el riesgo de cambiar el *status quo* y hacerse cargo.

4) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la influencia de la ética en la toma de decisiones de largo plazo de las empresas, como garantía de supervivencia en el mercado.

La ética y su influencia en la toma de decisiones de largo plazo

Partiendo de que la ética es necesaria en la empresa porque forma parte de todas y cada una de las decisiones humanas y por otra parte, las personas que participan en una empresa buscan resultados distintos y actúan por motivaciones variadas; es por esto que, los directivos tienen que tener en cuenta varias dimensiones de sus acciones, que incluyen los beneficios materiales, pero también variables psicológicas, sociales y éticas. Por lo tanto, esta manera de introducir la ética en la corporación viene a ser una condición de equilibrio de la empresa, que mira no ya a su rentabilidad a corto plazo, sino, sobre todo a su consistencia, es decir a su capacidad de generar beneficios también a largo plazo, porque mejora la capacidad de las personas para tomar mejores decisiones. (Argandoña, 2011)

Por cierto se pueden evaluar las decisiones desde tres puntos de vista según el autor Argandoña (2011):

La eficacia. Por una parte para el empleado, la relación laboral es eficaz si le proporciona los resultados extrínsecos deseados: por ejemplo, una remuneración que no sea menor que la que podría obtener en otro empleo de características similares. Y desde el punto de vista de la empresa, la eficacia consistirá en la creación de valor económico

en cuantía suficiente para atender a la remuneración del empleado y contribuir a la creación de valor para los demás grupos de interés.

La atraktividad. Para el empleado, un trabajo satisfactorio, una socialización agradable y la adquisición de conocimientos y capacidades que le permitan mejorar sus posibilidades profesionales en el futuro. Y parecido será el criterio con que la dirección de la empresa evaluará esta dimensión.

La consistencia. Si la relación que se da entre el empleado y la empresa ha de mantenerse en el tiempo y ha de incluir también a otros agentes, es necesario que se creen las capacidades necesarias para optimizar esas relaciones.

De ahí que, en cualquier acción estas tres dimensiones pueden actuar en direcciones opuestas. Por ejemplo, los empleados pueden crear valor económico (eficacia) al tiempo que pierden interés por su trabajo, porque es repetitivo y no les proporciona nuevos conocimientos (atraktividad), y si, además, se sienten mal tratados, se resistirán cada vez más a aceptar las órdenes de sus jefes (consistencia). Por lo que, en el conjunto de sus planes de acción, la empresa debe conseguir un mínimo de eficacia, porque se trata de una actividad económica. Entonces no es necesario que todas y cada una de las decisiones sean eficaces, pero sí debe serlo su conjunto. Paralelamente, son necesarios unos resultados mínimos en términos de atraktividad: no se puede hacer trabajar indefinidamente a los empleados en algo que les repugna. Por lo que conviene distinguir que la eficacia es el ámbito de la economía, la atraktividad pertenece al de la psicología social y la sociología y finalmente la consistencia es el ámbito de la ética. (Argandoña, 2011)

Y así, la consistencia es la condición más importante, porque es la que muestra si las decisiones que se toman ahora harán posibles o no, y más fáciles o más difíciles, las futuras interacciones entre los miembros de la organización y con otros agentes. En consecuencia, un fallo en la consistencia significa que, a fuerza de no tener en cuenta las consecuencias de sus acciones sobre los demás, las personas ‘aprenden’ a no tener en cuenta a los demás. Además, el ‘aprendizaje negativo’ del agente que toma decisiones inconsistentes es acumulativo, y reduce cada vez más su capacidad para identificar lo que realmente es importante en sus decisiones. A raíz de esto, habitualmente, ordenar que se diga una mentira no producirá una catástrofe ética, pero será el comienzo del camino hacia unas relaciones más difíciles, en función de variables como la gravedad de la mentira y de sus consecuencias, la frecuencia con que se repita esa orden y la sensibilidad moral de ambos agentes. (Argandoña, 2011)

Es necesario incidir que, lo realmente importante es el conjunto de cambios que tienen lugar en la persona que decide, cuando opta por tener en cuenta (o cuando prefiere ignorar) las consecuencias que su acción tiene sobre él mismo y sobre los demás, porque esos cambios son los que, en definitiva, explican cómo mejora la capacidad de esa persona para tomar decisiones. Y es así cómo entra la ética en el proceso de toma de decisiones y éste es el objeto de las virtudes morales. Así pues, las virtudes son hábitos operativos adquiridos que se desarrollan mediante la repetición deliberada, esforzada y voluntaria de actos que tratan de ser cada vez mejores. Por lo que este proceso de adquisición y crecimiento de las virtudes morales tiene lugar cuando el decisor se esfuerza por conseguir lo que es bueno para él y para los demás. Entonces cada vez que es capaz de resistir la tentación de hacer algo que es más agradable para él, o que le

produce beneficios inmediatos, para hacer algo que piensa que es mejor para él mismo o para los demás, está desarrollando sus virtudes. (Argandoña, 2011)

Como ya mencionamos anteriormente, en el corto plazo el comportamiento antiético puede conllevar a victorias puntuales, pero sostener una relación con otras empresas basada en valores poco éticos no permite la cohesión propia de la acción en equipo. De ahí que, la ética aparece en el proceso de toma de decisiones que realizan las personas en las organizaciones, orientando su conducta con base a valores compartidos, por lo tanto el componente ético está presente en las empresas, expresa o implícitamente. De esta manera, existen tres motivos para introducir la dimensión ética en la toma de decisiones organizacionales: 1) razones legales, ya que al mantenerse dentro de los parámetros legales la empresa exhibe su comportamiento ético; 2) la permanencia de la empresa a largo plazo implica en sí mismo un compromiso ético con los accionistas, trabajadores y otros grupos; y 3) personales, porque el desarrollo de los individuos conlleva a considerar una dimensión ética.

En definitiva, la ética, lamentablemente no es un elemento fundamental de discusión en las compañías como sí son las finanzas y muchas empresas no tratan a profundidad el valor de la ética, ya que no existe un argumento contundente que explique su impacto en la rentabilidad. Sin embargo, es muy recurrente que los inversionistas prefieran asociarse con organizaciones lideradas bajo valores éticos bien definidos, en las que puedan confiar, sean creíbles y que muestren consideración por su entorno.

Los gerentes y la toma de decisiones

En todas las empresas la toma de decisiones es constante. Decisiones que afectan a la empresa y al entorno de distintas maneras, así como a las personas que trabajan en y con ella. Para empezar, las decisiones que toma la alta gerencia tienen un gran impacto en la estabilidad de una compañía, por lo que es conveniente que se establezcan dentro de un código de ética, esto ayudará a que las decisiones sean justas y enfocadas en beneficiar a todo el personal. Así, los líderes empresariales encaran diversos desafíos a diario y uno de los retos principales es la toma de decisiones. De esta manera mediante este procedimiento, los directivos escogen la solución más acertada para asegurar el crecimiento de la compañía, contratar un nuevo personal, erradicar un conflicto, etc. Por este motivo, la toma de decisiones es un aspecto crucial, ya que, en ocasiones, puede determinar el futuro de la organización. (Rodríguez Córdoba, 2006)

Cabe aclarar que, existen millones de situaciones que no se presentan en el código y requieren de un análisis ético, es por eso que la ética es sumamente importante, y debe de ser considerada parte fundamental de la cultura organizacional, ya que habla de la empresa y tiene importantes repercusiones en su imagen y reputación, así como en los mismos empleados y personas relacionadas o no con la corporación. Y así, una mala imagen o reputación, suele tener consecuencias en las ventas y producción de la misma.

En esta toma de decisiones, la ética adquiere gran envergadura, ya que les permite a los líderes discernir entre las acciones correctas e incorrectas. Con criterios éticos, serán capaces de tomar decisiones justas, honestas y orientadas al mejoramiento de las condiciones de la empresa y de quienes son parte de ella. Asimismo, la forma en la que

decidan moldeará la imagen con la que serán observados e imitados por los empleados. Por lo tanto, este proceso requiere de sumo cuidado y de un análisis y reflexión profundos. Existen muchas justificaciones para tomar decisiones que no son éticas, y las personas que toman estas decisiones siempre van a decir que es por el bien de la empresa, pero es necesario hacer un análisis más profundo del mismo y ver si no es por beneficios propios. (Rodríguez Córdoba, 2006)

De esta manera, los gerentes cada vez que toman una decisión, van desarrollando positiva o negativamente, sus capacidades para tomar nuevas decisiones en el futuro. De modo que el carácter ético de la decisión de un gerente, dependerá del desarrollo de su capacidad moral, es decir de su capacidad para conocer en cada ocasión qué es lo bueno, y de su capacidad para hacerlo, venciendo las resistencias que le dificultan llevarlo a cabo. Así mismo, la ética no se ocupa de las condiciones que debe cumplir una acción en general para ser correcta, porque la calidad de la decisión dependerá de las alternativas factibles, y ese conjunto no es independiente de las circunstancias. (Argandoña, 2011)

De esta manera, la respuesta a la pregunta ¿puedo hacer esto? será, en algunos casos, simplemente no, si está por debajo de los mínimos éticos; en otros casos, la respuesta dependerá de la existencia de alternativas mejores, lo que, a su vez, dependerá de la calidad moral alcanzada por el agente. Así pues, una acción que se puede calificar de ‘buena’ para una persona que apenas ha empezado a proponerse dejar de actuar mal puede ser ‘mala’ para otro más adelantado, si supone rebajar la exigencia de sus decisiones. (Argandoña, 2011)

Para concluir, una empresa puede obtener buenos resultados económicos a corto plazo, aunque no sea capaz de promover un entorno que favorezca las conductas moralmente correctas de sus miembros, pero sin el desarrollo de las capacidades morales esos resultados serán efímeros, porque tarde o temprano se destruirá su consistencia y, con ella, la unidad de la organización. De esta manera, el comportamiento virtuoso de todas las personas en la organización y principalmente, de sus directivos es, un requisito para llevar a cabo acciones eficaces, atractivas y consistentes.

El código de ética, para la toma de decisiones

Partiendo de que no todas las empresas ni todos sus directivos conciben la ética de la misma manera, ni tampoco el nivel de calidad ética que están dispuestos a practicar. Podemos decir que para muchos, lo éticamente bueno se limita a lo estrictamente legal, mientras que para otros la ética es más exigente que la ley y, para no pocos, tendría que ver con una cuestión de demanda social. A esto hay que añadir además que el juicio ético no es sencillo, y que cuando se habla de bien o mal en sentido ético es posible distinguir grados de bien y mal, puesto que cabe hacer el mayor mal posible, hacer el mal, evitar el mal, hacer el bien o hacer el mayor bien posible. (Rodríguez Córdoba, 2006)

Por consiguiente, la toma de decisiones no éticas para buscar un mayor beneficio económico puede perjudicar al grupo de personas que trabajan en la empresa, especialmente, si el grueso del equipo está en contra de la aplicación de una medida que vaya contra su moral. Esto causaría enfrentamientos internos entre los partidarios de una u otra opción y, a largo plazo, supondrá una fractura en la cohesión del equipo de

trabajadores, traduciéndose en una pérdida de rendimiento y productividad. Y si esta falta de ética se manifiesta también de puertas para afuera de la organización, las consecuencias para las compañías serán todavía peores. Es entonces que en aquellos casos donde las acciones de la empresa puedan tener efectos negativos para el medioambiente o el grueso de la sociedad, se generará un malestar general entre la población, lo que deteriorará la imagen de la empresa y puede llegar a traducirse en grandes pérdidas económicas, dependiendo de la gravedad de la acción y el impacto social que genere. (Cortina, 1994)

Es por eso que, para evitar estos problemas es fundamental fijar un código de ética que sea conocido por todos los participantes en la empresa, tanto empleados, como el entorno de la compañía, que, aunque no participa directamente en la gestión de la empresa, puede influir en sus resultados. Entonces, podemos definir al código de ética como un documento formal, donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos que deben guiar la actividad de las personas de la organización. Así pues, es un documento que manifiesta el conjunto de valores que guía la conducta de la empresa y orienta a sus miembros en la toma de decisiones. Por lo que contiene principalmente los valores propios de la corporación, normas y deberes a cumplir, responsabilidades y obligaciones hacia los grupos de interés etc. Siendo algunas de sus funciones (Cortina, 1994):

- Definir responsabilidades, derechos y obligaciones de los grupos de interés.

- Servir de criterio para la toma de decisiones.

-Manifestar el compromiso de la dirección de adoptar un enfoque ético en la gestión empresarial.

-Explicar los valores con lo que la empresa quiere ser identificada y dar prestigio a la organización.

Así pues, este marco ético tiene que fijar los principios morales bajo los que se regirá la compañía, marcando las pautas sobre las que actuar para resolver los conflictos éticos que surjan durante la gestión. En su confección deben poder participar todas las personas vinculadas a la empresa, de manera que satisfaga a todas las partes implicadas. Al ser un documento público, la reacción de la empresa ante un problema puede ser supuesta por lo que, tanto los empleados de la compañía, como la sociedad en general aceptarán y respetarán la resolución tomada, evitando que la imagen exterior de la compañía se degrade o que surjan conflictos internos en el equipo.

Por esta razón, en este marco ético, se tienen en cuenta las circunstancias de las empresas y las respuestas que ellas aportan. Obviamente, existe un componente social muy grande que genera una presión sobre las corporaciones, por ello es muy importante realizar una buena toma de decisiones para evitar problemas posteriores, tanto internos como externos. A su vez, las empresas juegan un papel social importante lo que supone la necesidad de integrar la responsabilidad social, y por tanto la ética, en el gobierno de la corporación. Además, es muy importante difundir la responsabilidad social a través de la organización, llegando incluso a extenderla a los proveedores. (Cortina, 1994)

Es importante destacar que un comportamiento anti ético, no sólo involucra a quien lo protagoniza, sino también a aquellos que lo observan, ya que tan culpable es quien

comete la falta, como quien calla conscientemente y quien lo permite. Todos ellos, en consecuencia, son co-partícipes. Ante esta situación, es importante contar como se detalló anteriormente, con un código de ética, lo suficientemente sólido que permita a la organización y a sus integrantes sentar precedentes sobre cualquier tipo de violación al mismo. Así como de los alcances de los integrantes de la empresa, puesto que lamentablemente en muchas organizaciones se malinterpreta que, lo que no está prohibido, está permitido.

En conclusión, las empresas no solo deben ver a la ética como un instrumento valioso para la toma de decisiones, sino también como un elemento que les permitirá sobrevivir a largo plazo. Las organizaciones más exitosas y con una mejor imagen en la sociedad son aquellas que trabajan bajo criterios éticos bien definidos.

IV. CONCLUSIONES

Aún hoy en día, existen organizaciones que se estructuran con el fin de generar ingresos y/o recursos sin importar la forma en que los consiguen, yéndose por un camino relativamente sencillo fuera de toda norma convencional. Sin embargo, contar con una cultura ética sólida permitirá generar esos mismos ingresos, disminuir pérdidas (en caso de haberlas), así como detectar posibilidades de fraude o rotación, emprendiendo acciones que terminan beneficiando al control interno de las empresas.

Además, en una sociedad como la actual, donde la buena imagen se ha convertido en un aspecto clave para poder crecer, es importante que absolutamente todos los integrantes de la empresa cumplan con los principios éticos marcados, desde los empleados con un rango más bajo a los directivos.

Así pues, es fundamental que las organizaciones, más que imponer un comportamiento ético, convencan a sus empleados de vivirlo, es decir, pasar de la obligación a la convicción por voluntad propia.

Es importante tener presente que al igual que sucede con la imagen de las personas y las empresas, el buen clima se construye lentamente. Por lo tanto, para la alta gerencia es de vital importancia saber cómo está el clima dentro de la organización y cuál es la percepción que los empleados tienen sobre la corporación.

Para finalizar, se enfatiza que la ética y los negocios no se encuentran aislados, porque para que una empresa perdure y tenga una gestión transparente, es necesario que los empresarios no solo tengan el deseo de querer obtener beneficios económicos, sino que también, obtenerlo a través de la praxis de los principios éticos, sin llegar a la necesidad de incurrir en actos fraudulentos que traigan como consecuencia ya sea el desprestigio

de la empresa o la clausura de la misma. De esta manera, la ética de la empresa no es una moda, sino una auténtica necesidad social.

V. BIBLIOGRAFIA

- ✓ **Agudelo, M.y Voloria N.** (2017) La dignidad humana y el bien común como valores del profesional de la contabilidad. Revista Actualidad Contable Faces, **20** (35).
- ✓ **Argandoña, A.** (2011) La ética y la toma de decisiones en la empresa. Revista Universia Business Review, núm. 30: 22-31
- ✓ **Crespo, M.** (2003) Lo ético de la ética empresarial. Revista Venezolana de Gerencia, **8** (22): 307-322.
- ✓ **Cortina, A.** (1994) Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial. Editorial Trotta, 19-25
- ✓ **Cuevas Moreno R. y Rodríguez Minor R.** (2017) Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial. Revista pensamiento & Gestión, **42**: 1-25.
- ✓ **Fernández, E. y Pino, L.** (2005) Filosofía y ética gerencial para las empresas del siglo XXI. Revista Telos, **7** (1): 37-50.
- ✓ **Mendoza de Graterol E, Mendoza de Lorbes M.** (2008) El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. Revista de Artes y Humanidades UNICA, **9** (22): 59-78.
- ✓ **Panchi Mayo, V.** (2018) La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. Revista Sapienza Organizacional, **5** (9): 173-188.

- ✓ **Pérez de Maldonado, I; Maldonado Pérez, M; Bustamante Uzcátegui, S.** (2016) Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Revista Investigación y Posgrado. **21** (2): 231-248.
- ✓ **Rodríguez Córdoba, M.** (2006) Ética gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. Revista Universidad EAFIT. **42** (143): 41-54.
- ✓ **Simonetta, C.** (2017) Ética y liderazgo. La neutralidad no existe. Revista Ciencias Administrativas, núm. 10.
- ✓ **Torres Rodríguez, K., Lamenta Pistillo, P. y Hamidian Fernandez, B.** (2018) Clima organizacional como gestión del conocimiento. Revista Sapienza Organizacional, 5 (9): 159-172.

VI. WEB GRAFIA

- ✓ **Dolores, Mariana (2016).** La ética empresarial, tema central en el siglo XXI. La jornada en la ciencia. <http://ciencias.jornada.com.mx/2016/07/09/la-etica-empresarial-tema-central-en-el-siglo-xxi-3232.html> [09/07/2016]
- ✓ **Ginés Santiago Marco.** Ética y liderazgo empresarial: Una complementariedad necesaria. Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5, 2000.
http://www.ebenspain.org/docs/Papeles/VIII/3_Marco00.pdf
- ✓ **Martín, Juan (2018).** La toma de decisiones éticas en la empresa. Cerem Internacional Business School. <https://www.cerem.es/blog/la-toma-de-decisiones-eticas-en-la-empresa> [11/04/2018]

- ✓ **Neyra, Antonio Tamayo (2012).** La empresa del siglo XXI con elevados estándares éticos. Expoknews. Recuperado de <https://www.expoknews.com/la-empresa-del-siglo-xxi-con-elevados-estandares-eticos/> [08/11/2012]
- ✓ **Ramírez, Miguel Ángel (2008).** Ética de los negocios en un mundo global. Scielo. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722008000200007 [12/2008]
- ✓ **Universidad Esan.** Ética y liderazgo empresarial: ¿Cómo ser un líder ético? Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/06/etica-y-liderazgo-empresarial-como-ser-un-lider-etico/>