



## Filosofía y ética gerencial para las empresas del siglo XXI

### Philosophy and Managerial Ethics in XXI Century Companies

*Elsa Fernandez\* y Leida Pino\*\**

#### Resumen

El artículo desarrolla a manera de ensayo una visión general sobre el valor y alcance de la filosofía y ética gerencial para las empresas del siglo XXI, así como de las consideraciones administrativas para asumir este enfoque como modelo para el desarrollo empresarial. Mediante este análisis, se reflexiona acerca de la introducción de la ética gerencial ante los nuevos escenarios organizacionales, se describen los factores que ejercen influencia sobre el surgimiento de un nuevo formato corporativo en las empresas que deciden renovar su capacidad de acción dentro del ámbito de la filosofía y ética gerencial, que estimule a los empresarios a asumir los cambios necesarios para establecer nuevas formas de hacer negocios dentro del contexto económico y ante el mercado, asegurando una eficaz optimización de sus procesos administrativos, especialmente de la toma de decisiones, consolidar una visión moral y con responsabilidad social de la empresa, siendo sus premisas fundamentales la excelencia, la justicia, la equidad, la oportunidad, la confianza, la confiabilidad, el flujo de información y la comunicación y cuyo funcionamiento describa su personalidad definitiva, tanto para sus integrantes como para los agentes externos con los cuales se relaciona.

**Palabra clave:** Ética gerencial, desarrollo empresarial, toma de decisiones, visión moral de la empresa, responsabilidad social de la empresa.

Recibido: Marzo 2004 • Aceptado: Diciembre 2004

\* Magíster en Tributación, Magíster en Derecho Mercantil, Doctora en Ciencias Gerenciales, Coordinadora de la maestría en Derecho Mercantil Universidad Rafael Belloso CHacín, Asesora Jurídica en la Gobernación del Zulia.

\*\* Magíster en Docencia para la educación superior, Doctora en Ciencias Gerenciales, profesora titular como coordinadora docente (apoyo docente) educación media (M.E.C.D), profesora por hora Pre Grado URBE, Facilitadora en el Programa de Maestría Universidad Experimental Pedagógica Libertador.

## **Abstract**

This article experimentally develops a general vision as to the value and scope of philosophy and managerial ethics in XXI century companies, as well as the administrative considerations necessary to assume this focus of administrative development. Through this analysis, the introduction of managerial ethics is reflected on in the face of new organizational scenarios. The factors that exert influence on the emergence of a new corporate format are described for companies that decide to renovate their action capability in relation to philosophical and ethical parameters, within the areas philosophy and managerial ethics, and which stimulate managers to assume the necessary changes in order to establish new forms of business within the economic context and the market, assuring an effective optimization of their administrative processes, especially the decision-making process, and to consolidate a moral vision and the vision of the social responsibility of the company, where the fundamental premises of excellence, justice, justness, opportunity, trust, dependability, flow of information and communication are promoted, and wherein the operations describe their definitive personality, both for their members and for the external agents with which they are related.

**Key words:** Managerial ethics; managerial development; decision making; business/company moral vision; business/company social responsibility.

### **1. Ética gerencial como paradigma ante los nuevos escenarios organizacionales**

En las últimas décadas, vivimos de manera constante la introducción de nuevos conceptos sobre la empresa del futuro, así como también de nuevas formas gerenciales relacionadas con valores que permitan dirigir y organizar los negocios. De cualquier modo, se reconoce que ante el advenimiento del nuevo milenio se están produciendo grandes expectativas para entender que fundamenta el carácter y los rasgos de las organizaciones, así como qué elementos permiten coexistir de una manera flexible sus principios y los resultados establecidos (Lorenzo, 1999), al punto de distinguir su sistema de preferencias cuando se enfrentan en el mercado con sus competidores enfocando objetivos como la satisfacción de los clientes, alcanzar la rentabilidad planificada e impulsar el crecimiento sobre la base del intercambio de ideas, productos y servicios que les permitan sobresalir dentro de su entorno empresarial.

Ciertamente, 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, permitiendo 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 or-

ganización en aquellos contextos cada vez más complejos en los que se desenvuelven a diario.

Cabe señalar que la ética gerencial se ha venido asumiendo a nivel empresarial cada vez con mayor fuerza como un fundamento serio para acometer la dirección de los procesos gerenciales complejos (Velez, 1998), por cuanto de acuerdo con su etimología (deriva de la palabra griega *Ethos*), se relaciona con el modo habitual de obrar, razón por la cual, dentro del ámbito gerencial es equivalente a la filosofía moral sobre la cual los gerentes y empresarios ejecutan sus acciones para manejar los sistemas organizacional, comercial y los mercados (Lorenzo, 1999; Velez, 1999). Ante este escenario, pudiera decirse que son múltiples las interpretaciones que cada empresa puede realizar acerca de su visión sobre la filosofía y ética gerencial, así como de su relación con el contexto en el que debe funcionar la empresa.

Por ello, en un sentido amplio, la ética gerencial la podemos asumir como el elemento que permite coordinar la filosofía empresarial establecida por las autoridades de la organización, que demuestra el sistema de valores sobre los cuales caracterizan de modo habitual su manera de actuar como entidad económicamente activa, que se evidencia con la operacionalización de una serie de principios que toman cuerpo predominantemente en la praxis y no tanto en los planteamientos teóricos administrativos (Cortina, 1996; Mujica y Morande, 1997; Lorenzo, 1999). Precisamente, porque existe la búsqueda de la información relacionada con los valores éticos que dirigen las acciones de las organizaciones, de sus procesos y proyectos, trataremos a continuación una aproximación holística sobre este tema, considerando la actual posición expuesta por las empresas ante el siglo XXI, donde las circunstancias económicas exigen la materialización de principios éticos sólidos y consistentes para hablar sobre la nueva forma de gerenciar los negocios. (Francés, 1999).

Por consiguiente, son tres los puntos de interés objeto del presente ensayo realizado sobre la filosofía y ética gerencial: 1) Los aspectos relevantes de la filosofía y ética gerencial dentro del contexto empresarial; 2) Factores que determinan la necesidad de una visión ética sobre el funcionamiento y actuación de la empresa y de su estilo gerencial; 3) Los intereses de la organización frente a la ética gerencial, que la describen como el nuevo dimensionamiento de la empresa que se precisa para responder de forma consolidada a los nuevos requerimientos del mercado y de los clientes, cuyos contenidos se orientan para complementar los estudios dirigidos en esta materia, asumiendo esta discusión como un aporte documental realizado sobre las diversas exposiciones y aproximaciones establecidas al respecto de la filosofía y ética gerencia dentro del ámbito de las ciencias administrativas.

## **2. Aspectos relevantes de la filosofía y ética gerencial**

El mundo está cambiando y es algo a lo que no podemos ser indiferentes; por esta razón, es lógico y sensato suponer que la mayoría de las empresas proac-

tivas y de los esquemas gerenciales están igualmente respondiendo con la misma velocidad y fuerza a estos cambios, soportándolos de acuerdo con una renovada visión de sus principios y acciones.

Quizás, desde el punto de vista empresarial, uno de los principales cambios que afectan directamente el desarrollo y comportamiento de las empresas se relaciona con el reforzamiento de sus sistemas de valores y principios éticos para distinguir radicalmente su actuación y ventajas competitivas en el mercado. (Francés, 1999). Esta situación cobra una especial importancia en momentos como los que estamos atravesando en Venezuela, por cuanto se requiere que el funcionamiento de las organizaciones se manifieste mediante una filosofía y ética muy significativa a nivel gerencial, sobre lo cual se han centrado muchos directivos y empresarios desde comienzos de los años noventa.

Pero examinemos un poco más el contenido y alcance de la ética o filosofía moral dentro del contexto gerencial para obtener una definición más real y explicativa. Tal como lo ha escrito Velez (1998) el ethos de la organización se trata de rasgos culturales que la empresa mediante su actuación en el mercado como entidad económica que interviene en un sistema comercial dinámico muy exigente va inscribiendo como parte de su forma de ser y actuar en el tiempo, que describe su personalidad y que la distingue frente a otras así comparten o no su misma especialidad.

Por supuesto, esta visión implica que el ethos es un concepto en el cual debemos incluir las definiciones de la bueno y lo malo que distinguen el modo de funcionar de la empresa como organización competitiva y rentable. En este sentido, se comprende que el ethos de la organización debe visualizarse como el conjunto de rasgos definitorios que socialmente ha construido la empresa en su desempeño comercial y económico, exteriorizando sus hábitos, costumbres, virtudes, vicios y los actos bajo los cuales los gerentes y empresarios se desenvuelven según su sistema de preferencias para posicionarse y lograr los resultados planificados en su mercado objetivo.

Como entidad que se desenvuelve en un sistema cambiante, es comprensible que ese sistema de preferencias 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 (Lorenzo, 1999). En otras palabras, no es un propósito sino un cauce, un marco donde la organización se va reforzando y actualizando en el tiempo a través de los hábitos y los actos cotidianos.

Llegado este punto, cabe destacar que el término ethos muestra el lado positivo de los valores y creencias que los integrantes toman como referencia para saber qué es lo deseable y lo preferible en la organización frente a problemas concretos. Pero, debemos recordar que tiene existencia como idea, que el ethos es sólo el nombre para un sistema de preferencias que los integrantes asumen como

criterio para orientar sus acciones y como modelo para la interacción cotidiana en el marco de la acción empresarial.

De acuerdo con el propósito de este análisis, asumimos el concepto de la filosofía y ética gerencial de la organización para referirnos al modo de ser, al modelo de organización que se define en el nivel del control intrínseco del sistema social para orientar la conducta de sus integrantes. Por consiguiente, su contenido emerge y se respalda por los hechos que distinguen el funcionamiento normal de la empresa ante sus clientes, proveedores y competidores, es decir, por las prácticas cotidianas que realiza ante su mercado de competencia. Trata, pues, de su carácter moral y funcional, de sus rasgos culturales y no de un diseño formal o propuesta estratégica.

Desde este punto de vista, al sustentar al *ethos* sobre las acciones humanas que definen la manera de actuar de los integrantes de la empresa, establecemos que no nos estamos refiriendo a la especulación o contemplación de lo que puede ser la verdad absoluta de la existencia de la organización para una parte de sus recursos humanos. Tampoco, no referimos a la actividad externa que la ocupa, a la fabricación, a la compra-venta o a las funciones que se terminan en algo exterior, sino a su desempeño diario, constante y propio de la empresa como sistema productivo libre y activo.

De manera comparativa, podemos ejemplificar que si para el Arte lo que más interesa es la misma obra, en la ética gerencial es el mismo acto de sus agentes organizacionales. Es decir, si en las demás actividades, el valor se mide por la calidad de la obra, en la actividad ética, el valor moral de las personas que actúan y representan la personalidad de la organización y de su razón de existir se mide precisamente por el valor moral del mismo acto que realizan y de la afirmación de los principios que guían sus actos.

Para complementar, cabe destacar que existen otros puntos de vista tratados sobre el *ethos* de la organización. En este sentido, Velez (1998) también menciona que la ética gerencial se puede asumir como una ciencia normativa de las acciones humanas realizadas por los integrantes de la organización, estableciendo los valores y principios sobre su modo de actuar, las guías para consolidar la razón de ser de la empresa, reconocidas a la luz natural de la experiencia e inteligencia que a diario se registra a partir de su desempeño social y mercantil, para que se desenvuelva como es debido, con el fin de alcanzar su valor supremo y de realizar todo aquello para lo cual existe.

Por consiguiente, el objeto de estudio del *ethos* como ciencia es, en primer lugar, el bien o valor moral, es decir, el bien o valor moral de la organización como entidad económicamente viva y productiva que participa e interviene en un entorno social y comercial, generadora de bienestar en función de la actuación diaria de las personas que promueven su funcionamiento bajo una escala de valores definidos. Ciertamente, este valor moral tiene que materializarlo de modo habitual sus mismos representantes (recurso humano) libremente. Por lo expuesto, comprendemos que el objeto de la ética gerencial lo constituyen los propios actos

humanos que realizan los integrantes de la empresa para consolidar sus procesos y objetivos, no el aspecto de su misma entidad física, en su realidad ontológica o en su naturaleza comercial, sino en su carácter moral.

Para finalizar, es oportuno referir que el *ethos* como fundamento que designa al conjunto de valores que diferencian la organización, alcanza el marco de una visión autónoma del sistema social al que representa. Por lo tanto, tiene la capacidad para reflejar los límites que la misma organización para establecer su forma de actuar y funcionar ante el entorno, exteriorizando la habilidad de sus integrantes para seleccionar los valores que guían sus propias acciones, para cohesionar las perspectivas sectoriales, rechazar perturbaciones externas, incorporar los hechos ambientales que reafirman las creencias internas y, en síntesis, para mantener sus rasgos de identidad. En fin, al tratar este tema estamos confrontando las relaciones y creencias internas de la organización con las ideas de justicia, libertad, equidad o verdad que no son definiciones propias de una empresa. En virtud de este razonamiento y bajo un enfoque inminentemente social, podemos agregar que el concepto de ética aparece como parte de un orden instituido, por lo que las organizaciones son también participantes de la idea de lo ético.

### **3. Factores que influyen sobre el ethos de la organización**

En el mundo, la ética gerencial se exteriorizó como una preocupación directiva ya desde los años setenta, aproximadamente. (Cortina, 1996). Por ello, se ha intensificado su estudio desde diferentes perspectivas (social, económica y laboral, entre otras) con el objeto de precisar los factores que han influido en su surgimiento y asimilación por diferentes tipos de organizaciones.

En principio, la urgencia de **recuperar la confianza en la gestión empresarial y en la actuación de sus integrantes** se constituyó en uno de los principales factores que motivó a gerentes y empresarios a asumir la ética como fundamento gerencial. Este primer factor impulsó la necesidad de reconstruir la credibilidad de las organizaciones que no exhibían valores organizacionales para distinguir su modo de actuar y su competencia para satisfacer las expectativas del público.

Ciertamente, al respecto de este factor podemos destacar que buen número de investigaciones en esta materia determinaron que la falta de credibilidad no resulta ser una carta de triunfo en el mundo de los negocios y la confianza debía convertirse en una premisa que demostrara el valor empresarial de las organizaciones, tal como sucede en aquellas organizaciones cuya ética gerencial es evidente.

Pero, la confianza es una actitud que necesita de tiempo para mostrarse. Precisamente, por el efecto del tiempo sobre el modo de actuar de las empresas, surge el segundo factor relacionado con la **necesidad de tomar decisiones a largo plazo**, como otro elemento que llevó a repensar a un gran número de empresarios y gerentes 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.

Pero además, en la actualidad es evidente que la concepción de la empresa cambia sustancialmente de un momento a otro, desde entenderla como el terreno de hombres sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, hasta considerarla como una institución socioeconómica que tiene una seria **responsabilidad moral con la sociedad**, argumento que se constituye en el tercer factor determinante del ethos de la organización.

La presentación de este factor se comprende por cuanto 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 ha de cumplir unas 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*.

De hecho, en una época como la nuestra, en la que retos como los ecológicos exigen ir más allá de la ética personal del deber y asumir que los colectivos son responsables de las consecuencias de sus acciones, el paso del deber personal a la responsabilidad colectiva y la corporativa, está dado. Esta situación nos muestra que hoy, más que ayer, está surgiendo un mundo empresarial en el que empieza a esclarecerse que no sólo los individuos deben ser moralmente responsables, sino también las empresas.

En síntesis, si unimos todo ello al incremento del poder nacional y transnacional de las organizaciones, es evidente que la ética gerencial es no sólo posible sino necesaria para que las empresas empiecen a preocuparse por el tipo de formación que desean ofrecer a sus miembros.

Efectivamente, como la empresa es una organización y sucede que las organizaciones constituyen el núcleo básico a partir del cual se organizan las sociedades en los países postcapitalistas, la ética es pues indispensable para **reconstruir el tejido de una sociedad**, argumento que conforma para los expertos el cuarto factor que indica la necesidad de remoralizar las unidades económicamente productivas bajo una visión impregnada de responsabilidad social.

Como complemento de esta perspectiva, para consolidar la ética de las organizaciones se debe contar con otro factor indispensable representado por la **competencia al management**, mediante la cual los empresarios y los gerentes asumen su rol central de agentes sociales responsables en el mundo de los negocios. En este sentido, Cortina (1996) señala que el manager es uno de los personajes centrales de la sociedad postcapitalista, por cuanto 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 a la cual, por consiguiente, se le denomina *manager*. No en vano en algunos libros se habla de una cultura managerial, sino incluso de una época managerial.

Al respecto, podemos agregar que para la ética gerencial el *manager* es una persona clave porque tiene claros los objetivos que se propone alcanzar y desarrolla una gran habilidad para imaginar y crear medios que le permitan alcanzarlos bajo valores definidos. Está dotado de iniciativa, imaginación y capacidad innovadora, jamás queda anclado en las soluciones ya conocidas, sino que, con un prodigioso instinto de adaptación, imagina posibilidades nuevas, pero todas ellas encuadradas en un marco de negociación y no de conflicto.

En otras palabras, como hombre es el principal recurso de la empresa promotor de su ética organizacional, en función de la cual, trabaja para fortalecer sus aptitudes, colocándola en los puestos en que el sistema resultará ser más eficaz y rentable. De esta manera, el beneficio que se logrará será doble: por una parte, no sólo la empresa podrá valerse de las capacidades de los hombres con los que cuenta, sino también, que éstos se sentirán a la vez más satisfechos de su contribución y más identificados con su trabajo.

Entonces, si consideramos la empresa como una organización con ética gerencial, entonces es preciso poner énfasis en otro factor elemental para su consolidación: **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, sobre todo clave para comprender los procesos de toma de decisión.

Llegado este punto, cabe preguntarnos qué tipo de directivos hay que educar para consolidar el ethos de la organización. Expertos como Cortina (1996), Francés (1999) y Lorenzo (1999) indican que la educación y el desarrollo moral habrán de pasar a formar parte de un desarrollo organizativo, en que igualmente es nuclear la atención al área de recursos humanos.

Esta centralidad de la figura del directivo dará paso al nacimiento de toda una *moral de la excelencia*, que lo llevará a identificar en múltiples ocasiones su ideal de satisfacción con efectos multiplicadores para el sistema organizacional y el entorno empresarial, para lo cual, deberá intentar constantemente la perfección en su trabajo, logrando desarrollarlo con <cero defectos>, hasta precisamente conseguir *la excelencia*.

Ahora bien, nuestro séptimo factor modulador del ethos de la organización comprende **recuperar el sentido comunitario frente al individualismo**. A pesar de que en la cultura moderna se habla de los hombres y las mujeres como sujetos de derechos y también como sujetos de deberes, parece que en la realidad, hemos caído en el olvido de que somos personas que devenimos de comunidades concretas, como la familia, la escuela y la iglesia. Efectivamente, es en las comunidades donde aprendemos los valores morales que después defendemos y aunque pertenezcamos a algún tipo de comunidades con la que nos identificamos, igualmente seguimos defendiendo nuestros valores.

Por consiguiente, el desamparo en el que nos ha sumergido el individualismo moderno explica que hoy más que ayer, la empresa requiera 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 un 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.

Todo ello va componiendo la llamada cultura corporativa, en la que el yo concreto se siente integrado, empezando por la comunidad familiar a la que pertenecen cada uno de sus integrantes y continuando por las corporaciones de las que somos miembros (empresa, universidad, asociación de vecinos, entre otras).

Por otra parte, la ética en las organizaciones se va haciendo urgente para superar una de las situaciones dilemáticas en la que hoy se encuentran los individuos, en lo que a la moral concierne. Ciertamente, otro de los factores de los que tratamos con respecto al ethos consiste en que todas las instancias sociales reclaman un aumento de la moralidad, es decir, exigen que **las personas sean morales en sus actuaciones, y no héroes.**

Lo expuesto significa que cada quien espera que se respeten sus derechos en el seno de una sociedad debidamente ordenada a tal efecto, pero nadie desea realizar aquel tipo de acciones que en la moral tradicional se llamaban supererogatorias, porque no podían exigirse a todo el mundo, sino que eran cosa de héroes. El dilema de nuestra época -al que aludimos con respecto a la ética gerencial- consiste en que, 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.

En efecto, hoy se requiere de empresas que tengan por meta en realidad satisfacer necesidades sociales sin engaños, dentro de un marco moral de respeto a los derechos de consumidores, empleados y proveedores, y si está diseñada según este esquema y lo demuestra con su funcionamiento, las decisiones que tomen quienes trabajen en ella serán correctas desde un punto moral sin necesidad de esfuerzos y sacrificios; pero, si el diseño y funcionamiento de la empresa es otro, si pone el beneficio económico a corto plazo por delante de la satisfacción de las necesidades de los consumidores o del respeto a los derechos de las personas, entonces quienes en el seno de ella quieran tomar decisiones moralmente correctas habrán de comportarse de manera heroica, jugándose incluso en ocasiones el puesto de trabajo, cosa que como sabemos ocurre habitualmente.

En efecto, esta es otra de las razones que ha impulsado universalmente en el mundo de las empresas la creación del ethos de la organización, por cuanto la situación de intranquilidad en la que se encuentran muchos directivos cuando tienen que tomar decisiones exigidas por las máximas autoridades hacen que se sientan como inmorales en conciencia. Además, el hecho de que en múltiples ocasiones se produzca esta situación constituye un evidente indicador de que la solución

más razonables es remoralizar la empresa, recordando cuáles son los fines que le dan sentido y la legitiman socialmente, adaptando su funcionamiento y su carácter a tales fines. Sólo así, quienes trabajen en ella podrán actuar moralmente sin ser héroes ni mártires.

En definitiva, todos estos argumentos establecidos para entender los cambios que requiere la sociedad como las empresas explican el surgimiento de la ética gerencial y el creciente interés que despierta. Pero todavía es conveniente tratar algo más, y es que como ya hemos dicho y expondremos ahora con más detalle es que la ética de la empresa no es una moda, sino una auténtica necesidad social.

Justamente, la ética gerencial es una altísima necesidad al nivel de las organizaciones e instituciones que todavía pretenden ignorar el respeto a los derechos humanos y a los valores que ya hemos comentado, por cuanto aún actúan en contra de los conocimientos morales que la razón humana ya ha alcanzado y quedan deslegitimadas. La premisa es que estas sociedades no sólo se ajusten a las normas de un sistema concreto, sino a principios universales, a derechos humanos y valores superiores. Por eso, hoy en día, las personas conscientes de ser sujetos de esos derechos y valores, no van a permitir recibir un trato inferior al que merecen.

Cabe culminar este análisis sobre los factores que respaldan la necesidad del ethos de la organización considerando las diferentes caracterizaciones que según Cortina (1996) establecen claramente el contexto descriptivo de la ética gerencial, como las siguientes:

- **Es un modo de resolver moralmente conflictos de acción.** La necesidad de considerar distintos cursos de acción y llegar a decisiones justificadas en el mundo de los negocios pondrían en primer término ese modo de entender la reflexión moral, que es el de ayudar a determinar los términos de la discusión y a llegar a acuerdos justificados, que se puedan compartir y cuyas decisiones puedan ser tenidas como racionales. Por tanto, la reflexión ética se entiende como un análisis de la argumentación que permite tomar mejores decisiones y llegar a acuerdos, por lo cual es necesario atender a tres elementos: el proceso de toma de decisiones, los sistemas de producción y mantenimiento, así como la cultura, la cual en relación con la ética gerencial significa especialmente que la interacción y las relaciones humanas presentes en las organizaciones como comunidades morales tienen precisamente un valor moral, que en ellas hay solidaridad, en el sentido de que existe una unidad que prevalece frente a los conflictos y a los desacuerdos. En definitiva, las organizaciones son agentes morales, porque pueden considerar cursos de acción alternativos, elegir uno u otro y justificar la decisión apelando a normas apropiadas de conducta.
- **Se perfecciona a partir de las relaciones externas e internas de la empresa.** La ética gerencial según Gélinier (1994) citado por Cortina (1996) se perfecciona con las relaciones externas que establece la empresa con sus clientes, proveedores y competidores, entre otros agentes, al igual que a partir de las relaciones internas entre los integrantes de su mismo sistema

organizacional, incluyendo a sus dirigentes. Por consiguiente, se trata de destacar los valores positivos que permiten optar por un modelo de cooperación frente a un modelo de conflicto. Aquí entran con pleno sentido los llamados códigos de conducta, que hoy en día están cobrando un auge espectacular, no sólo en las empresas, sino en otros tipos de instituciones y actividades.

- **Integra la ética de la dirección y la gestión.** Desde esta perspectiva, se trata de aplicar la ética gerencial a los negocios de acuerdo con principios establecidos por sus propias autoridades, los cuales, a su vez, trascienden para lograr una verdadera consideración moral en la acción de los directivos. Así, está claro para todos los integrantes de la organización que la empresa tiene obligaciones sociales, las cuales trascienden sus funciones económicas, para reconstruir su legitimidad como sistema social; para ello, es necesario comprender que la organización también se conforma por una serie de procesos gerenciales, en relación con los cuales, importa especialmente el de toma de decisiones y su interrelación con el conjunto de elementos que configuran su constitución y la comprensión de sus finalidades como clave para consolidar su funcionamiento bajo un enfoque ético.
- **Forma parte del contexto empresarial.** Como parte fundamental para definir y distinguir la actuación de la empresa, según García (1994) citado por Cortina (1996), la ética gerencial cuenta con los siguientes elementos:
  - a) La gerencia, la cual es un sistema de valores con potenciales que han de aflorar a través de una cultura corporativa.
  - b) La empresa, la cual se redefine desde sus finalidades y, por tanto, desde los valores que la identifican.
  - c) Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos, a partir de los cuales el hombre necesita normas de comportamiento que descansen en los valores de la organización. Tales normas encarnadas en la conducta componen una *cultura empresarial*.
  - d) Lo ético es rentable, porque reduce costos de coordinación en la empresa y posibilita la identificación de los integrantes con la corporación bajo el enfoque de una motivación diferente.
  - e) La cultura propia de la empresa permite diferenciarla frente a los competidores.
  - f) Clara concepción del papel del directivo, que se identifique con la empresa y que tenga capacidad para integrar hombres.

Llegados a este punto, cabe agregar que estos rasgos van componiendo sin duda lo que llamamos una cultura empresarial, expresiva de una ética gerencial, y conviene recordar que su contenido se produce en el mundo mismo de la organización, tal como se configura a la altura de nuestro tiempo y en él hemos ido descubriendo estos rasgos que nos permiten comprenderla mejor y orientarla moralmente.

#### **4. La ética gerencial vs. el negocio**

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es el momento para plantearnos si la ética supone un límite a las oportunidades de negocio de la empresa. Este enfoque precisa que pongamos ciertas cosas en su sitio, por cuanto mentir sería poco ético y admitir que la ética limita las posibilidades de hacer negocios puede conllevar una desventaja más que considerable para los tratadistas de esta materia.

En principio, debemos establecer que las oportunidades de negocio tienen muchos límites que, día a día, aceptamos pacíficamente, tales como leyes civiles y mercantiles. Existen también otras normativas que coordinan las acciones comerciales que realizan las empresas que en su momento pueden impedirnos hacer negocios, muchas de las cuales pasan desapercibidas si las consideramos desde el punto de vista del rigor de su contenido.

Para algunos empresarios la ética gerencial quizás representaría también una significativa limitación. Pero, es el momento para aclarar 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 (Melé, 1995).

Por otra parte, no pocos comportamientos de importantes consecuencias económicas se encuentran condicionados por juicios de valor de alcance moral, entre los cuales, podemos considerar en los sistemas de distribución de sangre y las donaciones voluntarias. Estas circunstancias nos demuestran que con respecto a esta relación son cada vez mayores los puntos de contacto entre los razonamientos económicos, políticos y éticos. Y, en realidad, no podría ser de otro modo, puesto que en definitiva es el ser humano el que decide sobre sus actuaciones.

Visto así, la ética gerencial en su proyección más amplia, se puede desgranar en diversas disciplinas que asumen un sentido de acuerdo con el contexto definitorio al cual se enfrenta, por cuanto aunque se estudie desde diferentes ángulos, la racionalidad las conducirá a integrarse nuevamente.

Retomando nuestro planteamiento, podemos decir que lo esencial de la rentabilidad no consiste en oponerse a la ética, por cuanto hay cualidades gracias a las cuales la organización y, por supuesto, sus integrantes, trabajan más y mejor, aun cuando existen otras dimensiones dentro de la vida empresarial que suponen unos límites a la rentabilidad y no por eso son calificadas como algo contradictorio o restrictivo.

Por lo tanto, la respuesta a nuestra formulación inicial bien podría estar condicionada a ciertas circunstancias de actuación que realice la empresa y sus gerentes en el ejercicio racional de sus funciones, por cuanto las consideraciones éticas suponen un fundamento racional en el análisis de las decisiones empresariales y, en este sentido, cabe aclarar que la racionalidad no es efímera ni circunstancial, convirtiendo a la ética en una dimensión inevitable de todas las actividades humanas y del modo habitual de actuar de la empresa ante su entorno (Hausman, 1993; Larrain, 1992).

Obviamente, para la ética gerencial aplicada a las actividades económicas sería muy deseable hacer compatibles la claridad y el rigor. En este orden de ideas, la sencillez de la ética aplicada al mundo de los negocios sujetará su conexión a partir de la experiencia moral de sus promotores gerenciales, de su continuidad con la universal capacidad de todos los hombres para percibir la correcta conveniencia de algo o su rechazo.

Es oportuno recordar que todos poseemos un instinto básico que nos dice cuándo algo nos conviene o nos perjudica, así como gran parte de los llamados gerentes expertos poseen la capacidad de ver más allá de las manifestaciones superficiales. Aunque el sentido común pueda tener algo de inexplicable, esa intuición vale para llevar a cabo acciones éticas dentro del mundo de los negocios.

Junto a ese instinto, y al sentido común, la experiencia nos va dando también un saber, es decir, un saber estar, un saber hacer, unas formas de actuar que con el tiempo se han demostrado exitosas y que repetimos de modo casi inconsciente. Precisamente, ese saber adquirido que facilita el obrar se denomina prudencia.

Considerando este contexto, es comprensible que para realizar un análisis de la situación de un determinado negocio la ética dispone de una serie de elementos cuantificables y cualitativos que nos permiten discernir sobre las alternativas correctas. Por ello, al referir ambos términos bajo la palabra *versus*, resulta contundente que más que una confrontación, lo que debe buscar la gerencia es poner un acento, énfasis en la posición a la que se pretende llamar la atención.

En resumidas cuentas, al aproximar el lenguaje ético al mundo empresarial conviene tener en cuenta que nos estamos abriendo a unos criterios de racionalidad diferentes, unos criterios de claridad y rigor que no son, ajenos o externos a la realidad de los negocios. La dificultad para saber cuándo una acción humana es buena o mala es similar a la que nos aparece cuando queremos saber si un negocio nos va a salir bien o mal, por cuanto podemos carecer de seguridad, pero tenemos indicios suficientes para saber si una decisión es razonable, siendo este elemento fundamental para operacionalizar la ética gerencial.

Además, la experiencia irá aquilatando las intuiciones iniciales. El problema estriba en que de la situación presente pueden seguirse muchas vías de actuación y nadie puede estar completamente seguro de acertar hasta que se pone a hacer lo que decide. Ese riesgo está presente en toda decisión, por este motivo, algunas actividades tan importantes antes mencionadas como la formación de directivos o el ejercicio de la consultoría, están ampliando los horizontes y la efectividad de la aplicación de la ética gerencial ante cualquier escenario. De cualquier manera, para pasar del análisis a la ejecución hay que estar convencido y eso sólo se demuestra haciéndolo. El paso del ser al deber ser entraña riesgos y eso es lo que básicamente, tienen en común la ética y los negocios.

### **Referencias Bibliográficas**

- Brooke, M. y Mills, W. (2000). **El Ejecutivo Visionario**. Edit. McGraw Hill, Santafé de Bogota.
- Cortina, A. (1996). **Ética de la Empresa**. Edit. Trotta, Madrid.
- Eiken, J. (1993). **Ética de las Organizaciones**. Edit. McGraw Hill, Madrid.
- Francés, A. *El juego de los escenarios* en Debates IESA, Octubre-Diciembre, 1999.
- Hausman, D. (1993). **Taking Ethics Seriously: Economics and Contemporary Moral Philosophy**. Edit. Economic Literature, Nueva York.
- Larrain, V. (1992). **Breve Tratado de Filosofía Moral**. Edit. El Contemporáneo, Santiago de Chile.
- Lorenzo, O. *Sistemas integrados en ética y gestión. ¿Cómo se preparan las empresas para los nuevos tiempos?* en Debates IESA, Octubre-Diciembre, 1999.
- Melé, D. (1995). **Dimensión ética de la estrategia empresarial**. Edit. AECA, Barcelona.
- Mujica, P. y Morande, F. (1997). **Ética y Economía**. Edit. McGraw Hill, Santafé de Bogota.
- Velez, J. (1998). **Ética y Filosofía Gerencial**. Colección Loyola, Bogotá.