

**LA ÉTICA EN EL DESEMPEÑO  
DE LA ALTA GERENCIA****Petra Cabrera:** <https://orcid.org/0000-0002-5148-9446>**Vanessa Quero****RESUMEN**

El presente ensayo pretende describir la importancia de la ética en el desempeño de la alta gerencia, como instrumento indispensable en el éxito del sector empresarial; tomando como referencia el alcance del comportamiento humano en el ambiente laboral. Para ello, se hace necesario tomar en cuenta la cultura y el clima organizacional de la empresa, que, aunque se parecen tienen significados diferentes. Estas dos herramientas se hacen indispensables al momento de querer armonizar un buen ambiente laboral. Es oportuno tomar en consideración el valor dado a la cultura organizacional y al clima laboral en estos tiempos para cimentar los propósitos de la alta gerencia. En esta nueva sociedad, donde se pretende que el ser humano esté dotado de conocimientos; además, de normas, valores y principios coadyuvante con el buen comportamiento en el ambiente laboral y organizacional que finalmente redundará en el alto rendimiento y producción de la empresa. Se concluye que la Alta Gerencia debe ser presidida por líderes de amplia trayectoria, capaz de ganarse la confianza y el respeto de sus trabajadores; orientados hacia los principios éticos y morales para garantizar un excelente comportamiento en todos sus trabajadores.

**PALABRAS CLAVE**Ética, desempeño,  
alta gerencia

## **ETHICS IN THE PERFORMANCE OF SENIOR MANAGEMENT**

---

### **ABSTRACT**

This essay aims to describe the importance of ethics in the performance of senior management, as an indispensable instrument in the success of the business sector; taking as reference the scope of human behavior in the work environment. For this, it is necessary to take into account the culture and organizational climate of the company, which, although they are similar, have different meanings. These two tools are essential when trying to harmonize a good work environment. It is appropriate to take into consideration the value that is given to the organizational culture and the work environment in these times to cement the purposes of senior management. In this new society, where it is intended that the human being is endowed with knowledge; but, in addition, standards, values and principles that contribute to good behavior in the work and organizational environment that will ultimately result in high performance and production of the company. It is concluded that Senior Management must be presided over by leaders with a long history, capable of gaining the trust and respect of their workers; oriented towards ethical and moral principles to guarantee excellent behavior in all its workers.

**KEYWORDS:** Ethics, Performance, Senior Management

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende describir el desempeño de la ética en la alta gerencia, ya que en estos tiempos de caos e incertidumbre las acciones y las buenas intenciones se confunden con las ambiciones mal sanas del ser humano, desviando su conducta y buen proceder por senderos equivocados que carecen de principios y valores éticos.

En esta nueva sociedad, el ser humano debe concienzar su forma de ser y de actuar para así lograr una convivencia sana y equilibrada, no solamente en el ambiente familiar y social sino también en el ámbito laboral; donde está comprobado que pasamos el mayor tiempo de nuestras vidas.

Corresponde a quienes ejercen la alta gerencia tomar las previsiones necesarias para ofrecer un buen ambiente laboral a sus trabajadores, sabiendo que de ello depende el alto rendimiento productivo de la empresa bajo su responsabilidad. Por ello, un buen gerente debe estar atento a las necesidades demandadas por sus

empleados, evitando siempre los nudos conflictivos que ocasionan descontento o desmotivación.

Por esta razón, el gerente debe apoyarse en la ética como modeladora de conducta del individuo, que según Cortina (2008), la ética es un tipo de saber de los que pretende acciones de carácter racional, a diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no les importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un saber para actuar de un modo racional.

Lo descrito, da a entender que la ética pretende que obremos racionalmente, con inteligencia en los diferentes escenarios que nos corresponda vivir o desempeñar. Este tipo de saber nos enseña a comportarnos con sensatez, demostrando cierta madurez emocional para orientar nuestras acciones en la vida cotidiana y llevarlas a feliz término. La ética modela nuestras actuaciones, lo que impide a las emociones traicionar nuestro deber ser. De allí, la importancia de la ética en el desempeño de la alta gerencia. Un

gerente dotado de esta herramienta sabe cómo actuar ante sus trabajadores; pero, además, sabe comprender sus necesidades, por lo tanto, debe preocuparse por ofrecer un buen clima organizacional para lograr una sana convivencia en el seno de la organización.

Por su parte Ordoñez (2015), afirma que el fin de la alta gerencia es lograr los objetivos mediante la dirección, organización y control, es decir, se encarga de administrar toda la organización en busca de la interacción de todo el entorno laboral, es expresar que la responsabilidad de la alta gerencia es bastante amplia de la cual dependerán las decisiones tomadas de manera más acertadas y para ello es necesario el compromiso de los enfoques hacia el desarrollo del buen desempeño laboral como generador de utilidades.

Esto indica que la responsabilidad de la alta gerencia es bastante compleja; de ello depende una toma de decisión sin equívoco alguno; por eso el gerente debe contar con un equipo de trabajo responsable, altamente capacitado, con altos

conocimientos en el manejo de las nuevas tecnologías; pero, ante todo, con valores y principios éticos, demostrando idoneidad y eficiencia en cada uno de sus actos, motivando al resto de los trabajadores a seguir su ejemplo.

Asimismo, la alta gerencia debe centrar su actuación en cultivar un buen ambiente laboral, con trabajadores altamente competitivos, responsables, ante todo con un alto dominio emocional que garantice la paz, el bienestar y una sana convivencia en el ambiente laboral. Corresponde a la alta gerencia o líder de la organización sembrar valores éticos en la cultura organizacional de la empresa, garantizando un clima laboral confortable y apacible donde los empleados realicen sus actividades en armonía total.

De allí que la intención de este trabajo es, describir el desempeño de la ética en la alta gerencia. En la actualidad, la ética se ha hecho indispensable en la cultura organizacional de cualquier empresa. La alta gerencia reconoce que es cuestionable dejar los valores de lado

a la hora de querer edificar principios sólidos en la vida laboral de la organización. Por ello, la necesidad de promover el desempeño de la ética en el seno de la organización con el propósito que sus trabajadores modelen su comportamiento y adquieran un compromiso con sus superiores, valorando ante todo el bienestar y el confort laboral.

En este orden de ideas, Burgos (2015), sostiene que la ética es la ciencia del comportamiento humano. La moral el conjunto de normas y creencias que orienta al ser humano. No puede estar desligada una de la otra. Estos valores entre otros, marcan el comportamiento de las personas, lo cual se refleja a lo largo de la vida familiar, social y laboral. En los últimos tiempos dichos valores parecen perdidos en el mundo empresarial, donde la lucha de algunas empresas por obtener utilidades sin mayores escrúpulos morales, e inversiones resultando al final en un fracaso, llevando a la ruina a cientos de personas, quienes confiaron en las atractivas utilidades a obtener en su inversión. Este tipo de situaciones no

solamente se han presentado en empresas consideradas como macro, sino incluso en aquellas medianas.

Lo descrito, justifica el desempeño de la ética en la alta gerencia, no quiere decir con ello que todas las empresas carecen de ética en el ejercicio de sus funciones, pero si se nota su ausencia en algunas organizaciones, así como la forma de comportarse de líderes de la alta gerencia. Hoy día, a nivel global se observa el interés de la alta gerencia en procurar el adiestramiento y capacitación de sus trabajadores bajo un enfoque ético y humanista, comprometido con los propósitos de la empresa para la cual prestan sus servicios.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

### **Desempeño de la Ética en la Alta Gerencia**

Debería iniciar narrativa o descripción haciendo las siguientes interrogantes acerca de ¿Qué es la ética? Y ¿Qué Es la alta gerencia? La ética para algunos filósofos es un saber, para otros, una disciplina.

## Ética

Siguiendo este orden de ideas, Cleghorn (2005), añade que la ética está en todo proceso de realización, indaga entre el “ser” y el “deber ser”, por tanto, es una disciplina dinámica, conoce, donde estamos, pero tiene como misión llevarnos a donde “debemos estar”. Por lo tanto, no solamente nos informa nuestra situación actual sino que dirige nuestros esfuerzos hacia la búsqueda del bien supremo. (p.28).

O sea, la ética es, como un ente regulador del comportamiento humano, trata de monitorear y guiar nuestras acciones para alcanzar la conciencia moral mediante los llamados códigos de ética que hoy día son requisitos indispensables en la cultura organizacional de cualquier empresa. Se debe como una necesidad prioritaria a la alta gerencia, colocar el desempeño de la ética en el seno de la organización. El líder de Talento Humano, debe tener en su portafolio la planificación de cursos, charlas y talleres para todo el personal de la empresa y de forma muy especial

para el personal de nuevo ingreso al seno de la organización.

## Alta Gerencia

Según Ordóñez (2015), la alta gerencia es aquella que otorga posibilidades de ascenso y una serie de beneficios a sus trabajadores; tiene un proceso estructurado para permitir a los empleados crecer y desarrollarse rotando por varias divisiones o dependencias dentro de la empresa, fomentando en el empleado la adquisición de nuevos conocimientos, lo que conduce a facilitar aprendizaje continuo, brindar capacitación a los empleados con frecuencia y permitirles estudiar fuera de horarios laborales.

La alta gerencia surge por la inquietud de un grupo de empresarios que observaron con preocupación los cambios, que se está viviendo otra época, donde se debe valorar el talento humano, dotarlo no solamente de las herramientas que necesita para realizar sus actividades, sino también de los conocimientos necesarios para que en corto y mediano plazo la empresa sea más

rentable, más productiva, más acogedora en lo que refiere al ambiente laboral.

Lo descrito da a entender que la alta gerencia se hace responsable del buen desempeño laboral. El gerente de esta nueva era o cuarta revolución tecnológica como le llaman algunos; está claro en cuáles son sus funciones como líder de una corporación. Lo primero es, adiestrar a su personal, capacitarlo y disciplinarlo hasta lograr esa plenitud como ser humano, como ciudadano, con ética y alta moral, capaz de asumir retos y compromisos en los quehaceres y propósitos de la empresa, comprometido con hacer cumplir su misión, su visión y propósitos. Este gerente debe estar a la altura y las expectativas de sus trabajadores, porque en la medida que él establezca condiciones laborales satisfactorias y confortables; en esa misma medida sus empleados se sentirán comprometidos y darán el máximo rendimiento en las actividades planificadas y asignadas.

### **La Ética en la Alta Gerencia**

Burgos (ob. cit), señala que la ética de la empresa se refleja en la cultura. Los comportamientos individuales derivan en comportamientos sociales o comunes para todos los miembros de la organización. Sin valores no existe la ética en la cultura empresarial. Si los directivos se esfuerzan en fomentar las actitudes correctas, la cultura la recogerá de forma que el comportamiento global será correcto y respetuoso para todos en cualquier situación.

Por esta razón, la alta gerencia tiene en sus prioridades insertar en su cultura organizacional la ética como valor indispensable en el entorno laboral; además, debe ofrecer un clima organizacional óptimo con el propósito que los empleados se sientan a gusto realizando sus actividades. La alta gerencia, mediante la dirección de recursos humano ofrece cursos y talleres continuos de actualización y adiestramiento al empleado; se preocupa por el bienestar de ellos y de sus familiares directo,

interesándose en ofrecerles servicios de salud y esparcimiento en todo el año. Por ello, el gerente de esta nueva era debe ser una persona altamente capacitada, dotada de humanismo y sensibilidad humana apoyándose en todo momento en los principios éticos y morales.

Rodríguez y otros (2008), afirman que la ética es la base para un comportamiento aceptable en las personas y en su ámbito general, haciéndolas idóneas para ser miembro de una comunidad y, desde allí, lograr sus fines y contribuir al logro del bien común. Es el caso de los gerentes, quienes desde un buen desempeño laboral buscan el logro de fines personales relacionados con la satisfacción de sus necesidades, tanto físicas como espirituales y, a la vez, contribuyen al logro de los objetivos de sus empresas y a la satisfacción de necesidades de otras personas de un ámbito privado o público.

El ser humano se hace ético mediante su interacción social, a través del medio social de su entorno, en ello también influye

mucho los valores éticos y morales del seno familiar. Si un individuo, crece y se forma en un hogar con valores éticos y morales bien cimentados, el modo de vida de esta persona es socialmente aprobado en un ambiente sano, responsable, equilibrado, lo cual redundará en el buen desempeño profesional y laboral. Esta persona gozará del respeto, estima y admiración tanto de sus superiores como del resto de sus compañeros, sirviendo de ejemplo para los que le siguen.

Por su parte, Bustamante (2008), Sostiene, no se nace siendo ético, sino que por medio de esa interacción social se van adquiriendo valores moldeadores de carácter individual hacia el logro de unos objetivos y un logro de vida socialmente aceptado en su entorno social y laboral. Es allí, donde la empresa como comunidad moral puede contribuir a obtener el bien humano. Sin embargo, muchos enfocan sus esfuerzos hacia la consecución de resultados financieros y productivos, descuidando elementos intangibles

que representan un papel importante en el clima laboral y el desempeño organizacional.

Si bien es cierto que la persona no nace siendo ético; pero si crece en un ambiente donde se practique la ética, la moral y las buenas costumbres, esta persona, lógicamente, obtendrá una buena formación llevándola consigo a lo largo de toda su vida. El ser humano es como una esponja, desde los primeros años de vida va almacenando información en su pequeño cerebro y en la medida de su formación adulta, esa información acumulada va aflorando y se ve reflejada en el buen comportamiento o forma de ser. Este tipo de persona será exitosa en el desempeño laboral y social, porque no tiene ningún tipo de complejos o resentimientos, goza de una autoestima alta demostrando siempre una excelente madurez emocional.

Las empresas de hoy, prefieren personas sanas mental y emocionalmente, optimistas, alegres, felices. La gerencia de

talento humano, tiene como misión, la responsabilidad de captar jóvenes profesionales emprendedores, creativos, innovadores, ambiciosos, en su deseo de trascender y dar el todo por el todo donde le toque ejercer su profesión. Es allí, donde la alta gerencia debe contar con la suficiente audacia e inteligencia para captar y formar a este tipo de profesionales en función a su misión, visión y propósitos de la empresa, siempre demostrando su alto desempeño en los valores éticos y morales mediante su cultura organizacional, con la intención que cada trabajador se compenetra con las costumbres y normas dentro de la organización.

Por esta razón, se considera pertinente tomar en consideración dos herramientas muy importantes en este ensayo, que contribuyan con el desempeño de la ética en la alta gerencia, son estas: la cultura organizacional y el clima organizacional. Servirán de vehículo comunicacional para que la alta gerencia logre insertar la ética, la moral y las buenas costumbres en el

seno de la organización, como cultura, como saber y como disciplina en el ambiente laboral; al mismo tiempo le sirva para detectar fortalezas y debilidades, y permita corregir esas imperfecciones a tiempo y convertirlas en fortalezas para el buen funcionamiento de la organización.

### **Cultura Organizacional**

En este orden de ideas, Chiavenato (2009), considera que la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma acertada de interacción y relaciones, típicas de determinada organización. La cultura organizacional es el medio más idóneo para educar, formar el personal de una organización de acuerdo a la visión y a la imagen corporativa de la empresa.

Interpretando la definición que hace Chiavenato de la cultura organizacional. Es un modo de vida, un sistema de creencias y de valores, una forma acertada de interacción y relaciones entre la alta gerencia y los trabajadores; modelo típico de cualquier organización

visionaria que pretende conocer las inquietudes de sus trabajadores para analizarlas y reflexionar en procura de satisfacer sus necesidades y ambiciones dentro de la organización.

Se evidencia claramente que la cultura organizacional es la mejor vía para imbuir las creencias, valores y costumbres de la organización a sus trabajadores; es mediante la cultura organizacional donde se enfatiza en los mecanismos de acción para lograr en el trabajador la vía para poco a poco ir modelando su comportamiento, en la medida de su adiestramiento y capacitación a fin de cumplir con sus actividades diarias, y de esta manera, poder sentirse satisfechos con las costumbres o formas de comunicar las ideas o proyectos de la empresa.

Ordoñez (ob.cit.), Añade: la alta gerencia tiene el reto de concienzar la cultura organizacional como el medio por el cual se va a generar la importancia de una organización, cristalizado por la importancia generada hacia el empleado, valorando siempre su labor dentro de

la empresa y así lograr sus objetivos en un cien por ciento consiguiendo el compromiso de seguir la línea de mejoramiento para buscar mejores resultados.

La cultura organizacional es el medio más expedito para estudiar las relaciones interpersonales y de apoyo dentro del equipo de trabajo de cualquier empresa. La alta gerencia debe saber aprovechar esta vía para analizar el clima organizacional o el nivel de satisfacción de sus colaboradores grupos de trabajo para hacer las correcciones necesarias si hubiere algún desencuentro o desacuerdo que estuviere interfiriendo de forma negativa en el ambiente laboral.

### **Clima Organizacional**

Sonora (2007), Señala que las percepciones individuales del clima de la organización consisten en una interacción (y una combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales del individuo percibidos por otra. En otras palabras, el clima

organizacional se refiere al ambiente vivido en el entorno laboral.

El Clima organizacional es una herramienta de gran importancia para la alta gerencia; permite tener una visión clara y concisa acerca de las fortalezas y debilidades de la organización, puede lograr evaluar las debilidades a tiempo y convertirlas en fortalezas; con la intención de mejorar la interacción entre los trabajadores y brindar ambiente laboral confortable en la empresa con el fin de alcanzar aumentar el rendimiento y la productividad, sin perder de vista la ética y la alta moral en la convivencia organizacional.

En este sentido, Ordoñez (ob,cit,), sostiene que, el clima organizacional se enfoca en la calidad de vida laboral que se mantiene dentro de la empresa y también gran dominio en la productividad. También la cultura organizacional manifiesta la forma como las personas dentro de una organización perciben el ambiente laboral de acuerdo a las normas morales identificadoras de su lugar

de trabajo. Entonces el compromiso de la alta gerencia va más allá de dirigir, implica estar sometida en el vivir diario del trabajador y las relaciones interpersonales, indagando los posibles actos generadores de conflictos o insatisfacción en el ambiente laboral para así lograr identificar los puntos débiles que pudieran crear una baja productividad. Asimismo se ve afectada la rentabilidad, allí debe actuar rápidamente y poner planes de mejora en los puntos más críticos o evitar su resurgimiento.

De allí la importancia del desempeño de la ética en la alta gerencia. La ética le facilitará las herramientas necesarias a la alta gerencia para el logro de un óptimo desempeño laboral y productivo en el seno de la organización, creando una cultura organizacional cimentada en valores éticos y morales, garantizando un comportamiento humano respetuoso, demostrando una gran sensibilidad humana ante sus compañeros. Por otra parte, la ética como modeladora de conducta y del

saber comportarse hará posible un excelente clima organizacional, donde cada trabajador disfrute el confort que le brinda la empresa para realizar sus actividades diarias.

La alta gerencia valora su capital humano, lo motiva, lo cuida, le ofrece formación y adiestramiento continuo, porque sabe que la clave para ser una empresa exitosa está en la calidad de su personal. Las empresas exitosas y visionarias son aquellas preocupadas por su capital humano, esa es una de las funciones del clima organizacional, alertar a la alta gerencia cuando se observa un sentimiento perturbador o resentimiento en el seno de la organización poner los correctivos necesarios a tiempo antes de que se incendien las alarmas.

Cuando una organización, se preocupa por su personal y lo valora como un bien indispensable para lograr la productividad y el éxito de la empresa; sabe que debe formarlo y adiestrarlo en favor de los intereses de la empresa. Entonces deberá invertir no solamente en su formación como profesional sino

también como buen ciudadano con valores y principios éticos; demostrando una conducta modélica no solamente en el entorno laboral sino también ante los clientes, proveedores y medio social.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

La Alta Gerencia debe apoyarse en la ética para garantizar una excelente gestión en la empresa, haciéndola productiva y exitosa. Debe estar presidida por líderes de amplia trayectoria en el contexto empresarial; este líder, debe ser empático; capaz de ganarse la confianza y el respeto de sus trabajadores; debe orientarlos hacia los principios éticos y morales hasta transformarlos en excelentes ciudadanos.

Por consiguiente, se puede afirmar que la ética es la base para que las personas logren un comportamiento aceptable en el ámbito general que las hace idóneas para ser miembros de una comunidad y, desde allí, lograr sus fines y contribuir al logro del bien

común. Es el caso de la alta gerencia, quienes desde un buen desempeño laboral buscan el logro de fines relacionados con la satisfacción de sus necesidades, tanto físicas como espirituales y, a la vez, contribuyen al logro de los objetivos de sus organizaciones desde su ámbito privado y público.

Cabe acotar en este entramado de ideas que no se nace siendo éticos, sino que por medio de la interacción social se van adquiriendo valores que guían el carácter individual hacia el logro de unos objetivos y un modo de vida socialmente adaptado a la realidad circundante tomando como base el hecho que los gerentes se han convertido en referentes críticos para evaluar el comportamiento de una organización.

Es allí donde las organizaciones como comunidad moral tal como lo plantea Rodríguez y Bustamante, (2008) pueden contribuir a obtener el bien humano. Sin embargo, en muchos casos enfocan sus esfuerzos hacia la consecución de resultados

financieros y productivos y descuidan elementos intangibles que representan un papel importante dentro del clima laboral y el desempeño organizacional. (p. 225).

A tal efecto, la ética gerencial se concibe con la intención de que el gerente se aproxime de manera crítica y propositiva a su quehacer, con un enfoque de formación que le permita, por un lado, acercarse a los conocimientos e implicaciones que configuran su profesión y, por el otro, habituarse a unas prácticas que evidencien sus responsabilidades e impactos en un contexto organizacional.

En consecuencia, dentro de la alta gerencia, los procesos se inclinan por la creación de un nuevo gerente, que es el resultado de una interacción compleja entre la etapa de su desarrollo moral, las distintas variables moderadoras que incluyen características individuales, el diseño estructural de la organización, la cultura organizacional presente y la intensidad del problema ético. Un proceso de esta naturaleza debe ser

orientado en una dirección dinámica y creativa. Por ello es necesario que la ética gerencial fomente una conciencia del carácter evolutivo de ese proceso y de las condiciones que lo impulsan, lo inhiben o lo modifican.

## REFERENCIAS

- Burgos, E. (2015), **La Ética en la Alta Gerencia, Orientada al Desarrollo de una Cultura Empresarial**. Bogotá, Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia, Especialización en Alta Gerencia. Programa de Administración de Empresas.
- Cleghorn, L. (2005), **Gestión Ética para una Organización Competitiva**. Bogotá, Colombia, Editorial San Pablo
- Cortina, A. (2008), **Ética de la Empresa**, Madrid, España, Editorial Trotas.
- Chiavenato, I. (2009), **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las Organizaciones**. Bogotá, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
- Ordoñez, X. (2016), **Establecer el Comportamiento que tiene la Alta Gerencia en el Desarrollo del Bienestar Laboral como**

**Generador de Utilidades. Universidad Militar Nueva Granada,** Bogotá Colombia, Programa de Administración de Empresas, Diplomado de Alta Gerencia.

Rodríguez; M. y Bustamante, U. (2008). **Desarrollo de Competencias Para el Comportamiento Ético-Gerencial: Un Enfoque de Responsabilidad.** Cuadernos Administración. Bogotá, 21 (35): 205-228, enero-junio. En línea: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a09.pdf>

Sorano, C. (2007), **Qué es el Clima Organizacional,** citado en Googles, <http://citado> el 20/12/2021.

Ordóñez Sepúlveda, X (2015) **Establecer El Compromiso que tiene la Alta Gerencia en el Desarrollo del Buen Desempeño Laboral como Generador de Utilidades.** Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia (Faedis) Programa de Administración de Empresas. Diplomado en Alta Gerencia. Bogotá, D.O.C.