

**ÉTICA Y VALORES DEL GERENTE  
COMO ATRIBUTOS DE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL**

**Autora: Nelitza Peña**  
[ntp20@gmail.com](mailto:ntp20@gmail.com)

### RESUMEN

Las decisiones éticas y los valores del gerente enmarcan en el ámbito organizativo de la responsabilidad social empresarial (RSE), la necesidad de ajustar, reimpulsar y reflexionar de manera específica, cada una de las dimensiones e indicadores asociadas al comportamiento humano, social, ambiental, cultural, económico y financiero, de manera integral, al desarrollar los programas, lineamientos y estrategias, desde las prácticas relacionadas al cumplimiento legal de esta condición, para poder responder de manera compartida y comprometida con la innovación, tendencias y direccionalidad sostenible del negocio. En este sentido, el presente ensayo describe y analiza algunos argumentos investigativos de diferentes autores, expuesto principalmente en revistas relacionadas con el estudio de este fenómeno de la RSE, ante la multiplicidad de nociones alrededor de la ética, el sentido de las experiencias y perspectivas articuladas en diferentes países y los aspectos reconocidos en los valores gerenciales manifestado en la RSE.

#### **PALABRAS CLAVE**

Ética, valores del  
gerente,  
responsabilidad  
social empresarial

## ETHICS AND VALUES OF THE MANAGER AS ATTRIBUTES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

---

**Author: Nelitza Peña**  
[ntp20@gmail.com](mailto:ntp20@gmail.com)

### ABSTRACT

The ethical decisions and the values of the manager frame in the organizational scope of the corporate social responsibility (CSR), the need to adjust, reinvigorate and reflect in a specific way, each of the dimensions and indicators associated with human, social, environmental behavior, cultural, economic and financial, in a comprehensive manner, by developing programs, guidelines and strategies, from the practices related to the legal compliance of this condition, to be able to respond in a shared manner and committed to innovation, trends and sustainable direction of the business. In this sense, the present essay describes and analyzes some investigative arguments of different authors, exposed mainly in journals related to the study of this phenomenon of CSR, before the multiplicity of notions around ethics, the sense of experiences and perspectives articulated in different countries and the aspects recognized in managerial values manifested in CSR.

**KEYWORDS:** Ethics, managerial values, corporate social responsibility.

## INTRODUCCIÓN

El sistema multireferencial de eventos, conceptualización y situaciones que atañen a la responsabilidad social empresarial (RSE), significada en las contribuciones éticas y sus implicaciones operativas de tipo social, ambiental, cultural, política, económica, conceden el reconocimiento de los valores empresariales, para cobrar vigencia en los países del mundo, hacia las buenas prácticas que impactan los contextos financieros y respaldan la integridad del negocio en los hechos de sostenibilidad organizacional, dado los esquemas de acciones que presentan de manera transparente, en los informes de resultados, ante la influencia y presión de las comunidades.

Estas aportaciones se corresponden con los argumentos de Heras y Ayuso, (2005), ante la defensa deontológica centrada en los principios de acción moral destinada por las empresas, para generar

consecuencias beneficiosas para todos, en primera instancia, por lo que se corresponde discutir y reflexionar en torno a la polémica de la obligatoriedad y voluntariedad, y en segundo punto, ante la ganancia hacia el exterior de la empresa, frente a posibles implicaciones sociales y medioambientales, que impactan de igual modo a los accionistas, al actuar con responsabilidad en el marco de la ética, a través de las políticas de gestión, prevención y apego a la legislación correspondiente.

Por lo tanto, las propias actividades priorizadas en las actuaciones éticas identificadas con la RSE, constituyen el espejo de los valores personales y profesionales que se implican a las políticas, programas y esquemas de acción empresarial que quedan reivindicadas, no sólo por su carácter de obligatoriedad y exigencia de regulación, sino además por la firme convicción del gerente socialmente responsable, que define dentro del ámbito cultural de valores, su voluntad firme de asumir y

comprender la dualidad de escenarios éticos-sociales, políticos-culturales, económicos-financieros, ambientales-sustentables.

En este sentido, el presente ensayo enfoca la interpretación y análisis de la RSE en el marco de la ética y su influencia en los demás elementos relacionados que permiten valorar el sistema de exigencias de los comportamientos gerenciales adecuados en la aplicabilidad de las políticas, procedimientos y mecanismos, que implanten la efectividad de la RSE y su impacto positivo en la adopción, flexibilidad y trascendencia de prácticas articuladas al desarrollo y sostenibilidad del negocio, además de la contribución de sus múltiples experiencias a la aplicabilidad de las políticas de los diferentes países, al fortalecer y ejercitar las oportunidades dignas de reconocimiento en la dimensión ética de las actuaciones.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

### **RSE: Multiplicidad de Nociones Alrededor de la Ética**

La dinámica significada en las atribuciones y responsabilidades que corresponden a los diferentes escenarios en los cuales se desenvuelven los actores organizacionales en sus funciones, cobra cada vez mayor fuerza al interpretar el horizonte abierto acerca de los modos de ser peculiar en la esencia del gerente, al mismo tiempo que evidencia la conducta adquirida en el conjunto de valores, normas y singularidades que generalmente se producen para llevar a cabo transacciones personales y de negocios, como costumbre íntimamente relacionadas a la ética que los distinguen en los distintos ámbitos de las decisiones que se justifica o no, dentro del comportamiento humano.

Esta caracterización en el hacer gerencial, impacta en su efectividad social e institucional, que según Elliot y Lukes (2008), se implica a la noción de juicio situado en el

comportamiento contextual develado y subyacente, que añade valor y garantía del accionar, frente a las opiniones apropiadas en la cultura organizacional que conforman la toma de decisiones y también en la propia mirada sobre lo que hacen, dicen y piensan como resultado de la deliberación humana incrustada.

No obstante, la profundización de este tipo de creencias, actitudes y valores en el alcance de las metas de las empresas y de acuerdo al comportamiento gerencial en el marco de la ética, impulsa además el impacto a otros escenarios, entre los cuales se identifican Goel y Ramanathan, (2014), en los valores de respeto mutuo, integridad y excelencia, adheridos al grupo de trabajo e inmersos en el desempeño social, ambiental y de aspectos asociados al desarrollo de pautas de seguridad y derechos humanos, que fortalecen el código de ética y responde a las inquietudes de las partes interesadas.

Sobre este escenario, se comparte la línea de pensamiento que focaliza estas caracterizaciones

lo cual, a mi modo de ver, se interceptan con las vivencias del grupo organizacional, pues que interactúan en los modelos culturales que traslucen en las actividades y procesos, además de las experiencias administrativas que dominan las dimensiones éticas del negocio en las prácticas formales e informales de la empresa. A tal efecto, estas condiciones aplican como canales del aprendizaje gerencial, que según Weller, (2017), sugieren significados múltiples atribuidos al sistema de relaciones que se cumplen en los lentes de la RSE, al expandir la exploración intencional de decisiones compartidas en las situaciones éticas.

Si a ello se agregan los argumentos de Moratis y Van Egmond, (2018), al mencionar que la calidad de los ingresos puede definirse como la medida en la cual los gerentes ejercen su descripción sobre los números contables, con el objetivo deliberado de alterar los informes financieros y engañar a las partes interesadas acerca del desempeño financiero subyacente de

la empresa o influir en los resultados contractuales, entonces la intervención ética es útil en el proceso de información externa para poder reportar las fluctuaciones reales en los ingresos netos que identifican al negocio.

De hecho, lo mencionado tiene que ver igualmente con la reputación de la empresa, sobre todo; cuando se traslada a los informes en la información acerca de la gestión de las ganancias de manera transparente o tal vez, al utilizar estratégicamente el desvío de la atención de las partes interesadas. Ello, en palabras de Moratis y Van Egmond, (ob.cit.), juega un papel importante en el sentido de los valores discrecionales que capturan aspectos éticos de las prácticas empresariales y al mismo tiempo, inducen a reflexionar sobre los altos niveles de rendimiento.

En concreto, el sentido atribuido a la RSE en el campo de la ética, se interconectan con diversidad de escenarios económicos, financieros, culturales, sociales, productivos, ambientales y que atañen al

comportamiento humano en el desarrollo de las actividades y procesos, donde generalmente, el gerente adopta el sistema de valores en las decisiones, que a largo plazo, se manifiestan en consecuencia múltiples para los grupos de interés. Los elementos mencionados se observan de manera: integral en el figura 1.



**Figura 1. Nociones de la RSE Alrededor de la Ética.** Fuente: Elaboración Propia

Los elementos atribuidos a la multiplicidad de nociones éticas de la RSE, se observan de manera integrada en el gráfico 1, a partir de la conducta adquirida en el conjunto de normas, sistema de creencias y enfoques del comportamiento

humano direccionados por la gerencia, al presentar el modelo de las transacciones personales y del negocio. Esta perspectiva, se asocia con los razonamientos argumentados en el sendero entendible de la ética que destaca Alzola, (2015), en cuanto al lenguaje de la virtud lo cual está ganando una apreciación más amplia en las literaturas filosófica, psicológica y de gestión, donde se aborda la integración de los enfoques normativos y empíricos en nuevas dimensiones de la virtud.

Sin embargo, tales disciplinas tienen concepciones diferentes de lo que significa la virtud. Esta última, en la condición no reductiva es la mejor descripción filosófica que puede explicar el sentido de la RSE en los negocios y en la vida cotidiana, a través de las actitudes, creencias, deseos e inclinaciones, que se cumplen en las transacciones personales y del negocio.

El impacto en el tipo de negociaciones que se desarrollan en la empresa, develan el carácter ético de la RSE, que según ElGammal, El-Kassar y Messarra, (2018), ha de

atender a los estándares, ideales y principios en las directrices de la Junta Directiva para asegurar su cumplimiento, caso contrario a lo que ocurre en el Líbano, donde el concepto de separación entre propiedad y control no se realiza, pues la existencia de más de un miembro de la familia en el directorio, tienen un impacto adverso en el desempeño de la empresa.

Igualmente el gráfico 1, presenta las nociones de juicios situados que impulsan las metas institucionales, valoradas en el respeto mutuo, la integridad y excelencia en el equipo. Ello en palabras de Shahid y Azhar, (2013), ha de responder a la capacidad del gerente para motivar e influenciar a los demás y establecer una conexión basada en la confianza, la honestidad y el respeto, lo cual atraerá a la gerencia y a su equipo, para trabajar con eficiencia, aumentar la producción y la rentabilidad.

Si un empleado está comprometido, significa que siente que tiene interés personal y profesional en el resultado, al contribuir con los hechos de la RSE.

Además, la noción ética de la responsabilidad social se vincula a la seguridad y derechos humanos que responden a las partes interesadas, visto en los informes financieros transparentes y en la reflexión acerca de los altos de rendimiento. Finalmente, todo este engranaje de elementos da cabida a los significados múltiples en los lentes de la RSE.

### **Experiencias y Perspectivas de la RSE en Diferentes Países**

La RSE en sus manifestaciones globales, tanto en países desarrollados como en vías de alcanzar este atributo, experimentan cambios que impulsan sus actividades asociadas al crecimiento económico de la empresa frente a los desafíos sociales, medioambientales, políticos, éticos, culturales y económicos, en el marco de las peculiaridades del contexto donde se conceptualizan sus elementos, factores y circunstancias específicas del campo productivo.

En este sentido, Vietnam es un caso particularmente interesante desde el punto de vista de la RSE,

según mencionan Nguyen, Bensemman y Kelly, (2018), pues la influencia de los comportamientos humanos y empresariales incluyen aspectos implicados en las tradiciones, gobierno político y modernidad en este tipo de prácticas, que relacionan la sostenibilidad corporativa, la gestión de los grupos de interés, el desempeño social organizacional y la ciudadanía corporativa.

En este orden de ideas, añaden los referidos autores que, la garantía de estas revisiones influyentes en la RSE en Vietnam, generan discusiones acerca de la baja productividad empresarial. Estas ocurrencias influenciadas por la cultura yuxtapuesta de ideologías budistas, confucionistas, taoístas, cristianas y la propia religión popular vietnamita, afirman con fuerza la importancia de valores morales como la reciprocidad, la bondad de la naturaleza humana y en general, el cultivo de virtudes, que de alguna manera, determinan el sentido de la RSE en el campo de la ética.

En el caso de la India, la RSE está marcada por públicos más informados ante lo cual, las empresas manejan diferentes expectativas articuladas a los clientes y consumidores en el marco del desarrollo sostenible, los cuales presionan al tratar de mantener transparencia en la comunicación, al indicar los resultados de audiencia deseadas, dentro de indicadores de interés como en el aumento de la conciencia, la preocupación, participación y el cambio de comportamiento individual, dentro de la gestión estratégica, respetuosa y honesta de la RSE con los clientes.

En este sentido, exponen Mitra, Akhtar y Das, (2018), que la India está pasando por una reforma en el área de la RSE dentro de criterios legales, que reafirman la reputación corporativa, incluso en economías emergentes, aunque las actividades no se comunican de manera efectiva a las partes interesadas externas. Este escenario, hace pensar acerca de la relación positiva y significativa de la comunicación de la RSE y el desempeño de la firma. De esta

manera, se implica a las prácticas gerenciales, en el efecto mediador que induce hacia el mejor rendimiento de la empresa, para que se considere el sentido de la RSE como una inversión en el desempeño firme de las empresas indias.

En el ámbito trascendente de la RSE en Croacia, se comprenden en los términos del impacto ambiental que se demuestra en la información presentada en la materia a partir de la gestión de recursos energéticos, recursos hídricos, minimización de los impactos que generan las emisiones aéreas y gestión de eliminación de residuos. (Mihaljevic y Tokic, 2018). Este horizonte abierto en término gerenciales, apuesta a ética en la ideología y formas de asumir la RSE, expuesta a los diferentes grupos de interés como aspecto significativo de la gestión desarrollada y promovido entre las empresas en la República de Croacia.

Por su parte, la industria turística taiwanesa en su perspectiva ética de la RSE en China, es presentada por Horng, Hsu y Tsai, (2017), desde la fuerza interna y

externa, la faceta estratégica que incluye la economía, el medio ambiente, la sociedad y la cultura, además de la realimentación que proporciona valor para revisar las prácticas en este campo. Cuestión que complementen Chou, Chang, Darcy y Yan, (2017), acerca del hecho que reafirma la conectividad entre el desempeño financiero de una empresa y el grado de la responsabilidad social en las dimensiones ética, comunidad, empleados, medio ambiente y gobernabilidad.

Ahora bien, en países en desarrollo como Bolivia, la RSE se muestra limitada, por la característica generalizada de pobreza, corrupción, desigualdad, explotación social y contaminación ambiental. (Herbas, Frank y Arandia, (2018), pues estos eventos promueven la poca transparencia en la rendición de cuentas, con implicaciones gerenciales discutibles, pues ello muestra situaciones desvirtuadas del comportamiento ético relacionado con el trabajo en la satisfacción del cliente y la lealtad al mismo para poder tener

mejores prácticas desarrolladas en la concienciación de la RSE.

Situación que debe ser entendida en la necesidad de fortalecer la honestidad, confianza y efectividad para influir en la lealtad de los clientes por razones de importancia en la reputación de la marca que ha de estar focalizada más en lo social que lo ambiental ante la demanda creciente de productos y servicios de empresas éticamente responsables. Sobre esta base, encuentran cabida interpretativa lo mencionado por Preuss, Barkemeyer y Glavas, (2016), en los diferentes códigos que adoptan los países acerca de la RSE, donde lo interesante es la efectividad de los compromisos expandidos de manera integral, en tanto se comprende esta condición gerencial con la eficiencia en el mercado laboral del país correspondiente, lo cual refleja la visión espejo.

### **Valores Gerenciales manifestados en la RSE**

La empresa se ve reflejada en las actitudes, expresiones y valores que se significan en las experiencias

y vivencias que impactan el sentido productivo del marco institucional en el ejercicio de la RSE, frente al compromiso ético en la confluencia de las decisiones conjuntas del personal y los inversionistas para dar cuenta del desarrollo de las actividades productivas en el marco de las mejores prácticas y sistema de relaciones con los grupos de interés.

Este escenario es importante, puesto que las empresas pueden tener una influencia significativa en la vida de los ciudadanos al intervenir para mejorar y resolver sus principales desequilibrios económicos y sociales. (Barrena, López y Romero, 2015). Al considerar la función económica de las organizaciones igualmente se han de contemplar las consecuencias sociales derivadas de las acciones adoptadas en la RSE, como valor añadido para los grupos de interés, en tanto se pueden dar respuestas a las presiones y los requisitos económicos, sociales, éticos y ambientales de los diferentes actores a fin de mejorar la competitividad de la organización.

De acuerdo con Zu y Song, (2008), las características productivas de las empresas chinas influyen en las actitudes y valores de RSC. Aunque la mayor expresión connota hacia una visión favorable de la RSE, todavía se manifiesta en menor énfasis desde la voluntad de participar en actividades socialmente responsables, lo cual reafirma que a los empresarios vinculan sus instintos con mayor fuerza para la obtención de beneficios económicos.

En este sentido, la proporcionalidad interpretativa intrascendente de los valores gerenciales, hacen ver las oportunidades para estructurar, organizar y significar la ideología de confianza, con la incorporación de los grupos de interés para el abordaje de la RSE, fundamento de construcción sólida y herramienta para capturar condiciones implicadas en los ajustes razonables que develen en su desarrollo, la naturaleza responsable de la empresa.

## POSTURA CONCLUSIVA

La RSE es un concepto multifactorial que desarrolla las implicaciones de operaciones éticas, sociales, medioambientales, financieras, económicas, culturales, de sostenibilidad productiva del negocio, dentro de lo cual se ha de contar con las capacidades gerenciales, sensibles y el reconocimiento de los valores de honestidad, confianza, solidaridad, entre otros, para poder establecer los mayores beneficios asociados a las necesidades de los grupos de interés que se relacionan con la empresa.

La dinámica de atracción sobre las dimensiones e indicadores de la RSE se mantiene en los diferentes países, ante las expectativas presentadas en los informes de resultados por parte de las empresas, en los términos éticos del compromiso social ante la preocupación y presión de las comunidades, con las cuales se debe estar comunicados de manera respetuosa y honesta, en función de

reafirmar la reputación del negocio y su sostenibilidad.

El aumento de la conciencia sobre la RSE en la diversidad los escenarios nacionales e internacionales se vincula a criterios de su legitimidad, voluntad, capacidad y fuerza de participación de la gerencia y sus colaboradores, al reafirmar la confianza con los grupos de interés, lo cual fundamenta la visión favorable de su reputación, y a su vez, cristaliza la mirada de los ajustes razonables que reflejan el sistema de valores en la esencia del gerente a actuar en el marco de transacciones y decisiones enmarcadas en la ética.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alzola, M. (2015). **Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research**. In: **Business Ethics Quarterly**. 25 (3), 287-318, <https://doi.org/10.1017/beq.2015.24>

- Barrena, J., López, M y Romero, P. (2015). **Corporate Social Responsibility: Evolution Through Institutional and Stakeholder Perspectives.** In: **European Journal of Management and Business Economics.** 25 (1), 8-14, <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>
- Chou, L., Chang, T., Darcy, J y Yan, Y. (2017). **The Impact of Social Responsibility on Corporate Performance: Evidence from Taiwan.** In: **Accounting and Finance Research.** 6 (2), 181-189, <http://doi.org/10.5430/afr.v6n2p181>
- ElGammal, W., El-Kassar, A y Messarra, L. (2018). **Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility in MENA Countries.** In: **Management Decisión.** 56 (1), 273-291, <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0287>
- Elliot, J y Lukes, D. (2008). **Epistemology as Ethics in Research and Policy: The Use of Case Studies.** In: **Journal of Philosophy of Education.** 42 (1), 87-119. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.2008.00629.x>
- Goel, M y Ramanathan, P. (2014). **Business Ethics and Corporate Social Responsibility. Is There A Dividing Line?** In: **Procedia Economics and Finance.** 11 (1), 49-59. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00175-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00175-0)
- Harbas, B., Frank, B y Arandia, C. (2018). **Corporate Social Responsibility in Bolivia: Meanings and Consequences.** In: **International Journal of Corporate Social Responsibility.** 3 (7), 1-13. <http://doi.org/10.1186/s40991-018-0029-0>
- Heras, B y Ayuso, C. (2005). **La Dimensión Ética de la Responsabilidad Social.** Bilbao: Universidad de Deusto.
- Horng, J., Hsu, H y Tsai, C. (2017). **The Conceptual Framework for Ethics and Corporate Social Responsibility in Taiwanese Tourism Industry.** In: **Journal Asia Pacific Journal of Tourism Research.** 22 (12). 1274-1294, <https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1391854>
- Mihaljevic, M y Tokic, I. (2018). **Ethics and Philanthropy in the Field of Corporate Social Responsibility Pyramid.** In: **Interdisciplinary Management Research.** XI, 799- 807.
- Mitra, N., Akhtar, A y Das, A. (2018). **Communicating Corporate Social Responsibility in the Post Mandate Period: Evidence from India.** 3 (1), 1-20. In: **International Journal of Corporate Social Responsibility.** <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0033-4>

- Moratis, L y van Egmond, M. (2018). **Concealing Social Responsibility Investigating the Relationship between CSR, Earnings Management and the Effect of Industry through Quantitative Analysis.** In: *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 3 (8), 1-13, <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0030-7>
- Nguyen, M., Bensemam, J y Kelly, S. (2018). **Corporate Social Responsibility (CSR) In Vietnam: A Conceptual Framework.** In: *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 3 (9), 1-18, <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0032-5>
- Preuss, L., Barkemeyer, R y Glavas, A. (2016). **Corporate Social Responsibility in Developing Country Multinationals: Identifying Company and Country-Level Influences.** In: *Business Ethics Quarterly*. 26 (3). 347-378, <https://doi.org/10.1017/beq.2016.42>
- Shahid, A Y Azhar, S. (2013). **Integrity & Trust: The Defining Principles of Great Workplaces.** *Journal of Management Research*. 5 (4), 64-75. ISSN 1941-899X
- Weller, A. (2017). **Exploring Practitioners Meaning of Ethics, Compliance, and Corporate Social Responsibility Practices: A Communities of Practice Perspective.** In: *Business & Society. Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference (SIMSARC13)*. 11 (2014), 49-59, <https://doi.org/10.1177/0007650317719263>
- Zu, L y Song, L. (2008). **Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility: Evidence from China.** In: *Journal of Business Ethics*. 88 (1), 105-117.