Paper Universitario

LA ÉTICA EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

AUTOR

Diego Raza Carrillo,
director del Área de Gestión,
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Quito, 2024

DERECHOS DE AUTOR:

El presente documento es difundido por la **Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador**, a través de su ***Boletín Informativo Spondylus***, y constituye un material de discusión académica.

La reproducción del documento, sea total o parcial, es permitida siempre y cuando se cite a la fuente y el nombre del autor o autores del documento, so pena de constituir violación a las normas de derechos de autor.

El propósito de su uso será para fines docentes o de investigación y puede ser justificado en el contexto de la obra.

Se prohíbe su utilización con fines comerciales.



La ética en la gestión de las organizaciones

Diego Raza Carrillo

Las empresas, las organizaciones de todo tipo, las entidades educativas como la universidad, entre otras, tienen un imperativo del que dependen y que deben poner en juego: la ética. Si bien esta determina el comportamiento de las personas, toda organización no puede dejar de lado la cuestión ética, que debe ser la que oriente el quehacer no solo cotidiano, sino, sobre todo, el del futuro, porque en aquella se funda la buena imagen, la confianza y el respeto. Diego Raza Carrillo, director del Área de Gestión, reflexiona y propone líneas en torno a cómo impulsar la ética como rectora en el quehacer institucional.


© freepick.com

El dilema respecto de las conductas humanas, que son consideradas buenas o malas, deseables o reprochables, es un elemento central en la gestión de organizaciones tanto públicas como privadas, y de todo tamaño, tipo y alcance. No importa si hablamos de una tienda de barrio, de una mediana empresa de confecciones, de un gran banco, de la alcaldía de una ciudad pequeña o grande, de un ministerio o secretaría de Estado, de una universidad, una ONG, una agencia de cooperación internacional o un medio de comunicación.

Resulta curiosa cierta percepción deformada, que no es infrecuente en estudiantes ni en profesionales, directores, gerentes, mandos medios e incluso el público en general, respecto de que los problemas éticos son patrimonio exclusivo de cierto tipo de organizaciones o personas.

Imposible olvidar las declaraciones de una distinguida dama vinculada a la política nacional que, suelta de huesos, afirmaba que cierto candidato presidencial «no va a robar porque tiene muchísimo dinero y es un gran empresario», como si robar fuera algo reservado para los pobres. O las de un entrevistador radial al que le escuché decir que el problema de la corrupción seguirá azotando al país mientras «sigan llegando gobiernos de izquierda». O la afirmación, a veces sospechosamente recurrente en los últimos años, de que la corrupción, la ineficiencia y la ineptitud son características propias en la gestión de lo público, y que la gestión de lo privado es, en cambio, un crisol de virtudes, buenas prácticas y rectitud.

> **“Los problemas de conductas contrarias a la ética dentro de las organizaciones no se encuentran solo en lo público, ni solo en lo privado, ni solo en los gobiernos de izquierda ni solo en los de derecha, y pueden presentarse en hombres y mujeres y en personas de toda edad y condición.”**

Empezaré proponiendo entonces un acuerdo inicial para aceptar que los problemas de conductas contrarias a la ética dentro de las organizaciones no se encuentran solo en lo público, ni solo en lo privado, ni solo en los gobiernos de izquierda ni solo en los de derecha, y pueden presentarse en hombres y mujeres y en personas de toda edad y condición.

Con esa premisa, aceptemos también que la importancia de que las personas tengamos conductas consideradas buenas o deseables dentro de la organización no solo radica en el imperativo moral de actuar bien porque es lo correcto; también está justificada en la fundamental incidencia que tienen las acciones de las personas en los resultados de las organizaciones.

El rol de la autoridad

La persona que tiene autoridad dentro de la organización —digamos el gerente en una gran empresa, la dueña de un pequeño emprendimiento, la ministra en una secretaría de Estado, el rector en una universidad, el alcalde en un gobierno local— tiene una responsabilidad enorme en el modelamiento de la conducta de las personas que trabajan en esa organización.

La persona que cumple funciones de autoridad y liderazgo y que es trabajadora, honesta, comprometida, transparente, justa y responsable, sin duda tiene más capacidad de incidir en que las personas que laboran en su entorno sean también trabajadoras, honestas, comprometidas, transparentes, justas y responsables. Aquello de que se predica con el ejemplo se aplica en todos los niveles de la organización: la gerencia general —hablando de una empresa privada— modela la conducta de sus gerentes departamentales, aquellos la de sus subordinados, y así de forma concatenada a lo largo de todos los niveles organizacionales. En el extremo opuesto: el líder corrupto, vago, abusivo y grosero corre el riesgo de contagiar estas conductas a sus colaboradores en toda la organización. Y no es que un líder virtuoso automáticamente y de manera garantizada provoca conductas deseables en todas las personas de la organización, así como tampoco un líder corrupto indefectiblemente cambia a todas las personas que trabajan con él de forma negativa. Es verdad que hay personas que actuarán bien o mal, sin importar la conducta de sus jefes, como también es cierto que muchas de esas personas se sentirán comprometidas —o justificadas— por el proceder de quienes se supone que deben dar un ejemplo.

> **“La persona que cumple funciones de autoridad y liderazgo y que es trabajadora, honesta, comprometida, transparente, justa y responsable, sin duda tiene más capacidad de incidir en que las personas que trabajan en su entorno sean también trabajadoras, honestas, comprometidas, transparentes, justas y responsables.”**

En la vida diaria es fácil identificar ejemplos de organizaciones en las que la conducta de los colaboradores está fuertemente ligada a la de sus jefes: organizaciones en las que saben que a los superiores le gusta el chisme, con problemas de comunicación interna, donde el jefe no aparece a trabajar más que un par de horas al día y sus colaboradores tampoco muestran un compromiso real con su trabajo y responsabilidades.

La forma en la que el líder toma decisiones y sus consideraciones para que sean justas, equitativas, responsables, transparentes es otro asunto de vital importancia, ya que afecta directamente a cómo el resto de la organización valora y apoya dichas decisiones, o las cuestiona, rechaza y combate. La gobernabilidad de un espacio organizacional se ve entonces afectada directamente por la percepción de rectitud de aquellas decisiones que se toman por parte de la máxima autoridad y de sus más cercanos colaboradores.



Asimismo, la manera en la que el líder trata a sus colaboradores está permeada por posibles dilemas éticos que deben cuidarse. La persona que cumple el rol de autoridad en la organización deberá garantizar el trato digno y con el mismo respeto y consideración hacia todos, el cuidado de que todas las personas tengan iguales oportunidades de crecimiento, desarrollo laboral y acceso a ciertos beneficios, la valoración ponderada y justa de las opiniones de todos, aunque sean diferentes a las nuestras.

Como contrapartida, se deberá evitar que por parte de la autoridad existan favoritismos, discriminación, injusticia, intimidación y discrecionalidad en decisiones que afectan a personas, o cualquier otro tipo de situaciones similares que puedan ser calificadas como reprochables desde una perspectiva moral.

El papel del trabajador y los gremios

Si bien se ha indicado la importante responsabilidad que tiene la máxima autoridad en la gestión ética en las organizaciones, no se puede dejar de mencionar, a modo de complemento/contraparte, el rol de los trabajadores y los gremios en este tema.

> “Quienes trabajamos en una organización, sin importar su naturaleza, tenemos una enorme responsabilidad como agentes de promoción de una gestión ética en nuestro lugar de trabajo: la construcción de relaciones de confianza, de respeto mutuo, de responsabilidad con nuestro trabajo, de colaboración y solidaridad, nos corresponde a todos y no solo a la máxima autoridad o directivos de una organización.”

Quienes trabajamos en una organización, sin importar su naturaleza, tenemos una enorme responsabilidad como agentes de promoción de una gestión ética en nuestro lugar de trabajo: la construcción de relaciones de confianza, de respeto mutuo, de responsabilidad con nuestro trabajo, de colaboración y solidaridad, nos corresponde a todos y no solo a la máxima autoridad o directivos de una organización. El compromiso que podamos tener cada uno de nosotros con la defensa de un accionar íntegro, honesto y correcto, marcará el tono de nuestras interacciones diarias e irá configurando un mejor espacio laboral para todos.

Los trabajadores además tenemos la responsabilidad de señalar y denunciar las acciones que atenten contra la construcción de ese mejor espacio laboral que todos deseamos. Debemos contribuir con esta tarea a través de mecanismos de comunicación directa con las autoridades o de los gremios, o mediante los canales que cada organización configure.

Los gremios, en ese sentido, tienen un papel central en el cuidado y promoción de una cultura y gestión ética en las organizaciones. Su rol en la representación de los intereses de los trabajadores y su capacidad de diálogo horizontal con las autoridades, coadyuvan a equilibrar las relaciones de poder en el ámbito laboral para crear un ambiente de trabajo más justo y equitativo. De hecho, a través de su accionar como intermediarios entre directivos y trabajadores, los gremios tienen la gran posibilidad de incidir de manera directa y potente en la implementación de políticas que promuevan una gestión más ética en las organizaciones, evitando el discrimen, el favoritismo y la discrecionalidad, promoviendo la igualdad de oportunidades, cuidando el respeto a los derechos de los trabajadores, colaborando en la resolución de conflictos éticos, entre otras acciones que pueden desarrollar de forma muy eficaz.

Los gremios y sindicatos están llamados a buscar acuerdos con los empleadores o directivos de una organización con el fin de establecer unos mínimos estándares de actuación ética frente a determinadas circunstancias. ¿Cómo aseguraremos una carga

laboral equitativa entre todos los trabajadores? ¿Cómo cuidaremos que las remuneraciones sean justas y alineadas a la contribución de cada persona en sus puestos de trabajo? ¿Cómo resolveremos situaciones en las que un empleado o un directivo cometa faltas graves o actos de corrupción? ¿Quién juzgará esas faltas y cómo lo hará? ¿Cómo identificamos y qué haremos frente a situaciones de irrespeto, discrimen, favoritismo o abuso de poder? ¿Cuál será el camino para atender problemas relacionados con trabajadores que incumplen con sus funciones y responsabilidades? ¿Qué mecanismos se diseñarán para resolver conflictos de interés de los empleados y directivos al interior de la organización?

> “El posible abuso del poder de negociación como cliente o proveedor que se deriva de la estructura de algunos mercados es otro asunto delicado que debe ser tratado en el marco de la promoción de relaciones justas y equitativas con socios comerciales.”

Estos y otros interrogantes, muy complejos de resolver, pueden encontrar espacio de análisis y discusión en una relación funcional, abierta, clara y respetuosa, entre los gremios y los empleadores.

Las relaciones con grupos de interés

Parte importante de la gestión ética en las organizaciones es cuidar el cumplimiento de estas con sus empleados y accionistas, con sus proveedores, con sus clientes, con el Estado y con los distintos grupos de interés que afectan o son afectados por sus operaciones.

Las relaciones comerciales, con clientes y proveedores, enfrentan conflictos éticos que deben tenerse en cuenta. Siempre habrá que preocuparse por mantener relaciones justas y equitativas que promuevan acuerdos de largo plazo basados en la confianza, la transparencia y el cumplimiento de compromisos. En estas relaciones no son asunto menor los posibles conflictos de interés, la posibilidad de prácticas corruptas o fraudulentas y la colusión para afectar a terceros. Por tanto, resulta fundamental que haya una comunicación clara con clientes y proveedores respecto de las conductas que promueve o sanciona la organización en relación con estos temas. Todos hemos oído historias del proveedor que fue expulsado de la oficina de un posible cliente al ofrecer una coima. Ese es un ejemplo de comunicación clara respecto de cómo se trata el tema en una organización que busca tener una gestión ética con sus proveedores. El posible abuso del poder de negociación como cliente o proveedor que se deriva de la estructura de algunos mercados es otro asunto delicado que debe ser tratado en el marco de la promoción de relaciones justas y equitativas con socios comerciales.

Cumplir con las obligaciones tributarias de manera transparente y oportuna es otra de las decisiones organizacionales que es atravesada por dilemas éticos. Los registros contables fraudulentos, las declaraciones de impuestos imprecisas, incompletas o intencionalmente presentadas para esconder ingresos o exagerar gastos, constituyen prácticas reprochables que se deben evitar. El cumplimiento con el fisco en cuanto a la tributación no solo cuida la reputación de la empresa con clientes y proveedores, sino, además, y principalmente, contribuye al bienestar de la sociedad en su conjunto.

Y a propósito de la sociedad en su conjunto, otro elemento vital en las relaciones de la organización con sus grupos de interés es aquella que mantiene con las comunidades a las que afecta directa o indirectamente. Establecer mecanismos para una eficaz comunicación con estas comunidades que permita comprender sus necesidades y preocupaciones para atenderlas en lo que corresponda, es también un componente de una gestión ética en las organizaciones. Dar la espalda e ignorar los reclamos y expectativas de las comunidades que afectamos con nuestra operación, nuevamente, no solo impacta en la reputación de

> **Dar la espalda e ignorar los reclamos y expectativas de las comunidades que afectamos con nuestra operación, nuevamente, no solo impacta en la reputación de la organización entre clientes y proveedores, sino que además se constituye en una práctica que pone en riesgo el impacto positivo que se espera que todas las organizaciones tengan en su entorno.**

la organización entre clientes y proveedores, sino que además se constituye en una práctica que pone en riesgo el impacto positivo que se espera que todas las organizaciones tengan en su entorno. Sobre aquello, se espera que las organizaciones, dentro de sus capacidades, alcance y recursos, puedan contribuir con el bienestar de la sociedad actuando de manera responsable y promoviendo la creación de empleo digno, el mejoramiento de la calidad de vida, la equidad social y el desarrollo sostenible en general.

En lo ambiental, la organización ha de tener en cuenta el impacto que tiene la forma en la que usa el agua, la energía, los recursos naturales en general, cómo trata sus desechos, controla sus emisiones producto de la combustión y cumple con la legislación ambiental y mejores prácticas sugeridas en su industria en relación con estos asuntos.

Algunas preguntas y reflexiones

Las distintas funciones que se cumplen dentro de la organización tienen, permanentemente, la posibilidad de ser ejecutadas, o no, a través de acciones y conductas éticas. Conviene, de manera periódica, hacer algunas preguntas respecto de nuestra gestión.

En los departamentos de producción, ¿estamos usando los insumos de la calidad debida, aunque sean más costosos? ¿Cuidamos que el producto tenga las características que exige la normativa vigente y los estándares industriales para que sean seguros para el consumo? ¿Estamos cumpliendo con evitar el uso de ciertos materiales tóxicos que podrían afectar a consumidores? ¿Estamos verificando que el producto final cumpla con las características que ofrecemos a nuestros clientes?

En las áreas comerciales: ¿Estamos comunicando fielmente a nuestros potenciales clientes los beneficios reales de nuestro producto? ¿Nuestra estrategia comercial no exagera ni distorsiona las características del producto de la competencia? ¿No estamos abusando de la concentración del mercado en nuestras negociaciones con clientes y distribuidores? ¿No estamos ocultando potenciales afectaciones derivadas del uso de nuestro producto o servicio?

En la gestión de las oficinas de personal: ¿Somos inclusivos en la contratación de nuevo personal? ¿Buscamos cuidar la equidad en la carga laboral y el nivel de remuneraciones? ¿Tratamos con confidencialidad la información reservada con la que contamos? ¿Somos agentes de construcción de un mejor clima laboral, de mejores relaciones entre compañeros, de mayor solidaridad y confianza en la organización? ¿Somos justos en los procesos de evaluación de desempeño? ¿Somos imparciales en la aplicación de los mecanismos de bonificación o sanción que correspondan aplicar?

En la gerencia financiera: ¿Es adecuado el registro contable que realizamos? ¿Cuidamos que nuestros balances reflejen fielmente la realidad de la organización? ¿No estamos intencionalmente evadiendo responsabilidades tributarias o con nuestros trabajadores o accionistas a través de información financiera distorsionada? ¿Estamos cuidando los recursos con sentido de largo plazo y sostenibilidad futura de nuestra organización? ¿Evaluamos las posibles inversiones y fuentes de financiamiento de manera imparcial y objetiva?

Así, en cada departamento de la organización —he referido solo algunos—, nos enfrentamos a diario con cuestionamientos que someten a juicio las conductas con las que llevamos a cabo nuestro trabajo y que nos enfrentan a dilemas

éticos que debemos identificar y tratar de resolver.

El compromiso conjunto de la alta dirección, los trabajadores y los gremios, en la defensa conjunta de una gestión ética en la organización, es la única forma de enfrentar estos asuntos.



El rol de la universidad en la gestión ética en las organizaciones

Finalmente, quiero referirme al papel que cumplen las universidades en la gestión ética en las organizaciones, señalando la responsabilidad que tienen de incluir en sus programas de estudio el tratamiento de los temas éticos, y no solo en las carreras de gestión o administración, ya que hay que tener presente que los ingenieros, abogados, médicos, educadores, comunicadores y otros profesionales, también llegan en algún momento a ser parte de una organización —y no pocas veces a liderarlas—. Las universidades deben, entonces, ocuparse de provocar el diálogo alrededor de estos temas con sus estudiantes como parte de su formación, con el fin de prepararlos para tomar decisiones adecuadas y actuar ética y responsablemente en su campo laboral.

> “Las universidades deben, entonces, ocuparse de provocar el diálogo alrededor de estos temas con sus estudiantes como parte de su formación, con el fin de prepararlos para tomar decisiones adecuadas y actuar de ética y responsablemente en su campo laboral.”

La incorporación de estos temas en los programas de estudio se puede hacer con asignaturas específicas que traten estos temas —esto es común en el pregrado—, con el fin de que los estudiantes conozcan y se preparen para enfrentar los dilemas éticos con los que probablemente se encuentren en el ejercicio de su profesión. La incorporación de la ética se puede llevar a cabo también a través de seminarios puntuales en los que usualmente se presentan casos prácticos que motivan la discusión, el análisis y el debate.

Otra manera de incorporar el tratamiento de la ética en la formación superior es incorporar esta temática de forma transversal en las distintas asignaturas del programa educativo. Así, se puede incluir el debate sobre dilemas éticos que se presentan puntualmente en el campo de conocimiento específico que aborda cada asignatura, y hacer que la discusión sobre lo ético sea permanente a lo largo de toda la carrera.

Independientemente de cómo se aborden estos temas, la universidad tiene la responsabilidad de formar personas con integridad profesional que puedan convertirse en agentes efectivos de cambio positivo en sus lugares de trabajo y, por supuesto, en la sociedad en su conjunto.