

**Omnia** Año 26, No.2 (julio-diciembre, 2020) pp. 70-86  
Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856  
Depósito legal pp 199502ZU2628

## **Ética gerencial: Base para la toma de decisiones en la administración de empresas**

*Yenibetz Carolina Salas Estrada*

### **Resumen**

En la actualidad las organizaciones, tanto públicas como privadas, presentan deficiencias relevantes en la práctica de los principios éticos, que afectan interna y externamente su desarrollo; los líderes de éstas juegan un papel trascendental por el alto nivel de funciones y responsabilidades que deben asumir. El objetivo de la investigación fue analizar los factores que intervienen en la relación entre ética gerencial y toma de decisiones en la administración de empresas que coadyuvan a resultados favorables. Las bases teóricas fueron sustentadas por Chiavenato (2020), Samaniego (2019), Maldonado (2017), Robbins, DeCenzo y Coulter (2015), López (2015) y otros. La metodología aplicada fue documental de tipo descriptiva. Los resultados indican que la ética gerencial es necesaria y útil en cualquier institución; forma parte de todas y cada una en la toma de decisiones como profesionales; su aplicación acertada posibilita el mejoramiento de las condiciones de la organización y de quienes forman parte de ella.

**Palabras claves:** Ética; administración; gerencia; empresa; toma de decisiones.

\* Abogada, egresada de la Universidad del Zulia (LUZ). M.Sc. en Derecho Laboral (LUZ). Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad Rafael Belloso Chacín. E-mail: yenibetzsalas@gmail.com

## *Managerial ethics: Platform for decision making in business administration*

### **Abstract**

At present, both public and private organizations present relevant deficiencies in the practice of ethical principles, which affect their development internally and externally; their leaders play a transcendental role due to the high level of functions and responsibilities that they must assume. The objective of the research was to analyze the factors that intervene in the relationship between managerial ethics and decision-making in business administration that contribute to favorable results. The theoretical bases were supported by Chiavenato (2020), Samaniego (2019), Maldonado (2017), Robbins, DeCenzo and Coulter (2015), López (2015) and others. The applied methodology was descriptive documentary. The results indicate that managerial ethics is necessary and useful in any institution; It is part of each and every one of them in making decisions as professionals; its successful application makes it possible to improve the conditions of the organization and those who are part of it.

**Keywords:** Ethics; administration; management; company; decision making.

### **Introducción**

La necesidad de integrar la ética gerencial en las organizaciones es cada vez más importante porque la realidad económica y empresarial lo demanda a diario, y los líderes de éstas juegan un papel trascendental por el alto nivel de funciones y responsabilidades que deben asumir, implementar códigos de valores, políticas de responsabilidad y contraloría social como acciones para impulsar cambios eficaces.

La ética en la administración de empresas es una preocupación trascendental de las instituciones públicas y privadas; pero la ética personal no es suficiente, es necesario construir una ética compartida entre todos los miembros para la óptima convivencia y respeto mutuo. La noción de globalización en la que se vive ha promovido la aplicación de principios y valores fundamentales para evitar efectos no deseados en las economías y organizaciones de diversos países (López, 2015; Soto y Cárdenas, 2007).

En la actualidad, la gestión pública mundial ha estado muy cuestionada por las decisiones tomadas puesto que no han sido muy acertadas; en múltiples casos han traído consecuencias negativas, como pérdida de credibilidad, reputación, dinero. El caso venezolano, no escapa a esta realidad. Es por ello que surge la interrogante, ¿hasta dónde tiene relevancia la ética gerencial para las empresas? Ya que muchas de sus acciones y decisiones no están orientadas en ella.

En la toma de decisiones de los gerentes, el liderazgo y la experiencia son elementos clave, ya que las situaciones y dificultades que se deben afrontar dependen de realidades altamente complejas, con un gran número de variables intervinientes. Los resultados de sus respuestas dependen en gran medida del éxito o fracaso de las acciones a seguir, y en consecuencia de su posición política dentro de la organización.

Por tal motivo, es imprescindible establecer el concepto de ética gerencial, considerándolo un elemento esencial para generar soluciones acertadas en la toma de decisiones en el ámbito empresarial. Bello (2008), plantea que las normas, costumbres, leyes, se relacionan con un pilar fundamental del ser humano, la ética; ésta representa el inicio, el punto de equilibrio que mantiene la vida. De la ética se derivan conceptualmente los valores, pero son éstos los que la construyen en la práctica.

En este sentido, Maldonado (2017:62), hace una descripción del significado del término valor y su importancia en las organizaciones:

“La palabra valor viene del latín “*valere*” (fuerza, salud, estar sano, ser fuerte). Cuando decimos que algo tiene valor afirmamos que es bueno, digno de aprecio y estimación, en el campo de la ética y moral, los valores son cualidades que podemos encontrar en el mundo que nos rodea. En una persona... en una sociedad... en un sistema político... en una acción realizada por alguien... en una empresa... Los valores finales son esenciales para darle sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir”.

La gerencia, es el proceso a través del cual se logran los objetivos institucionales mediante acciones debidamente sistematizadas, trabajo armonioso con las personas y uso óptimo de los recursos (Samaniego, 2019).

Así, la ética gerencial constituye una actitud ante la vida, sustentada en los principios morales de la institución.

El objetivo de la investigación fue analizar los factores que intervienen en la relación entre ética gerencial y toma de decisiones en la administración de empresas que coadyuvan a resultados favorables.

## Desarrollo

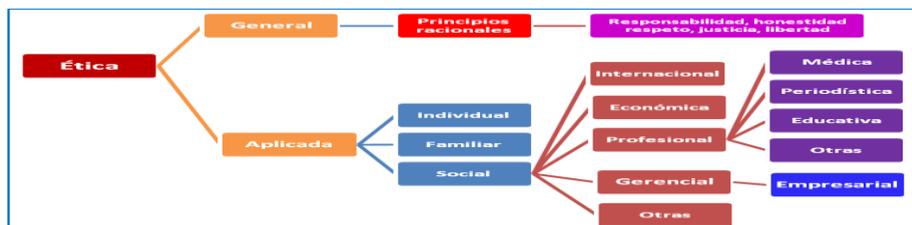
### Ética

Es el conjunto de normas morales, costumbres, leyes, principios, valores, que fundamentan la conducta del ser humano. El origen de la palabra son las expresiones griegas “*ethikos*” y “*ethos*”, que significan carácter; es decir, la ética refleja el carácter de las personas y sociedades a través de sus actuaciones. La ética es esencial ya que no sólo las personas deben ser moralmente responsables, también las instituciones deben estar basadas en la confianza, el respeto y la responsabilidad (Asef, 2019; Bello, 2008; Rodríguez, 2006).

De acuerdo a Cortina y Martínez (2008), la ética es la disciplina filosófica que trata la moralidad como una compleja dimensión de la vida, propia de cada ser humano, del carácter personal que lo lleva a la libertad y responsabilidad; desde sus inicios en la antigua Grecia es una normativa, un saber que orienta las acciones de los individuos, un proceso de aprendizaje que se debe abordar en todos los ámbitos, familiares, escolares y sociales.

La ética se puede dividir de dos maneras (Maldonado, 2017), la general que trata sobre las normas, los actos humanos, la libertad, la naturaleza del bien y del mal, la virtud, la felicidad. Por otro lado, la aplicada trata de llevar a la práctica los fundamentos generales. En el gráfico 1 se muestra esta división.

Gráfico 1. División de la ética



Fuente: Maldonado (2017), adaptación propia (2020).

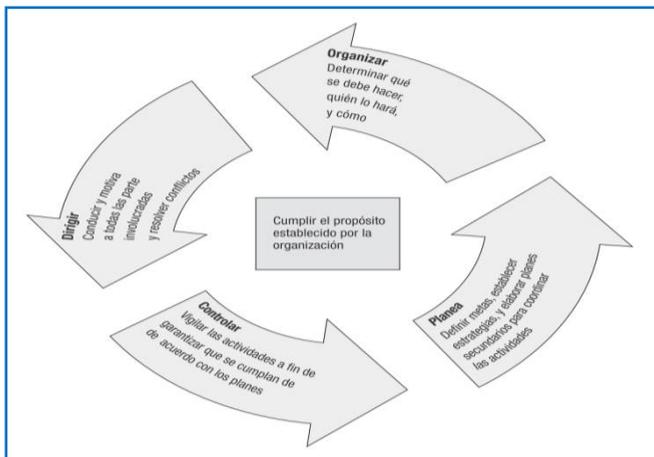
Como se observa en el gráfico 1, la ética empresarial es un aspecto importante a ser considerada por los gerentes de cualquier organización, como parte de los valores sociales que se deben desarrollar, aplicar y compartir entre todos los miembros que la conforman, fundamentados en la libertad y la responsabilidad.

## Administración

La administración implica la coordinación y supervisión de actividades relacionadas con las tareas de una empresa garantizando la eficiencia y la eficacia; es decir, hacer lo que se tiene que hacer y hacerlo bien en el menor tiempo, respectivamente. Se define también como el conjunto de actividades (planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una institución (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas de manera eficiente (uso de recursos de manera inteligente en función de los costos) y eficaz (tomar decisiones correctas e implementarlas con éxito) (Marín et al, 2016; Griffin, 2011).

Robbins, et al (2015), explican que el proceso de administración se lleva a cabo mediante cuatro actividades básicas (planear, organizar, dirigir y controlar), sintetizadas en el gráfico 2. Estas actividades están relacionadas entre sí y son interdependientes.

**Gráfico 2. Actividades del proceso de administración**



Fuente: Robbins, et al (2015).

La ética gerencial es la ética aplicada a la gerencia. Se refiere a las acciones de los gerentes en su labor diaria, con respeto de los principios éticos y normas establecidas en la institución y la sociedad; a la conducta de los individuos que se desempeñan y dirigen las instituciones; al modo como se desenvuelven sus integrantes de acuerdo a patrones reconocidos y aceptados. El análisis ético facilita la comprensión y evaluación el proceso de toma de decisiones (Ruiz et al, 2008; Soto y Cárdenas, 2007; Rodríguez, 2006).

La ética en las organizaciones es donde se concentra el propósito, la intención e identidad de toda empresa; es la guía a seguir en todos los procesos; es el conjunto de principios y valores que dirigen la toma de decisiones; se caracteriza por tener prioridad el respeto hacia los trabajadores, socios, clientes, y un enfoque a la correcta toma de decisiones (Amitai, 2019). López (2015), expresa que en toda organización es necesario construir una ética compartida para la convivencia y el trabajo en armonía, respetando los valores personales; para ello se debe tener en cuenta las consideraciones mostradas en la tabla 1.

**Tabla 1. Consideraciones para una ética compartida en las empresas**

Aspectos	Consideraciones
Organización ética	Es el pilar más importante para construir una sociedad con óptimas relaciones entre las personas y sus proyectos de vida
Bien interno de la empresa	Todos los miembros deben tener claro este aspecto, según la actividad que se realice para beneficio de la sociedad.
Bienes externos	El dinero, estatus, poder, satisfacción, relaciones que se obtengan no pueden ir en detrimento del bien interno.
Perversión o corrupción	Se produce cuando un bien externo prevalece sobre el bien interno. El ganar dinero, aunque legítimo, no es un bien interno; muchos de los males actuales basadas en una economía de mercado provienen de este aspecto.

**Tabla 1. (Continuación)**

Ética, valores y normas	Cada organización debe establecer normas orientadoras y valores que debe identificar y fomentar, atendiendo a la actividad que realiza, siempre concatenando los principios éticos y morales personales, profesionales y empresariales; deben construirse en conjunto y aplicarse de mutuo acuerdo entre todos los actores de la empresa, guiados con seguridad y acierto por el gerente.
Comportamiento	El comportamiento, como elemento primordial de la ética, debe ser convencido, nunca impuesto ni coaccionado; un hábito de conducta de los miembros de la institución en un clima de trabajo armonioso.
Coherencia	Para establecer las bases de la confianza en la empresa debe haber coherencia entre el decir y el hacer; también entre los valores (lo que se desea) y las virtudes (modo de ser y actuar); así, las organizaciones conscientes de su responsabilidad pueden ser beneficiosas en la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

Si la ética, los valores y normas no se identifican, clarifican, comprenden y comparten, puede haber poco acuerdo acerca del futuro de la institución y de las expectativas profesionales de cada miembro del equipo administrativo o de gerentes, generándose desequilibrios perjudiciales para todos, en detrimento de la calidad y eficiencia de las acciones realizadas.

Al respecto, Maldonado (2017:170), plantea lo siguiente:

“La ética empresarial es una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo. La ética empresarial, supone que sus principios son los mismos de la moral general. Si genuinamente se mantiene una preocupación por los empleados (calidad y ambiente, remuneración, sentido de familia, incentivos, seguridad) proporcionándoles "dignidad y respeto", el trabajador estará feliz y motivado por producir calidad. Este estado de ánimo, sentido de felicidad, es en sí una cuestión ética”.

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso que permite seleccionar entre varias alternativas la más adecuada, con el fin de alcanzar las metas propuestas con eficacia y eficiencia, dependiendo de la intención y su impacto social; este proceso es fundamental en la administración y la gerencia ya que puede revitalizar la empresa, si es operativa y estratégica o generar desequilibrios y fracasos; se encuentra presente en todo momento durante el desarrollo de las actividades propias de la organización.

A juicio de Robbins, et al (2015), tomar decisiones no es un simple acto de elegir una de entre varias alternativas, ya que es un proceso que involucra un conjunto de ocho pasos, el cual empieza al identificar un problema, identificar los criterios de decisión, asignar valores a los criterios, desarrollar alternativas, analizarlas, elegir una, implementarla y evaluar la eficacia. Pero es importante considerar que en la toma de decisiones no hay certidumbre; es decir, no hay garantía de que un gerente tome una decisión correcta porque conoce el resultado de todas las alternativas; siempre se corren riesgos; por eso es necesario conocer el problema completamente, determinar probabilidades razonables para los resultados alternativos y no actuar en condiciones de total incertidumbre.

En opinión de Chiavenato (2020), la toma de decisiones es el proceso de análisis y selección entre diversas alternativas para determinar un curso a seguir. No es realizable de forma rápida; las medidas aportadas deben ser producto de un análisis crítico de la situación basado en información veraz, confiable, con el fin de aportar soluciones positivas, evitando conflictos en la elección de opciones erradas. El proceso de toma de decisiones permite que los individuos enfrenten situaciones y problemas, buscando las mejores soluciones, basándose en la racionalidad.

La toma de decisiones estratégicas se presenta en todo tipo de organizaciones, afecta la vida y el trabajo de muchas personas por lo que los riesgos son muy altos; la propia supervivencia de una empresa está expuesta continuamente; así, es perentorio organizar la información cualitativa y cuantitativa para tomar decisiones lo más eficaces posibles en condiciones de incertidumbre (David, 2013).

## **Liderazgo**

El liderazgo cumple un papel relevante en la formación y desarrollo de los gerentes, además de sus competencias administrativas; sus responsabi-

lidades, toma de decisiones y acciones repercuten en el desarrollo de las organizaciones y de todos sus miembros. Es un tema interesante estudiado por diferentes ciencias además de las administrativas, tal es el caso de la psicología, la sociología y las neurociencias. Es la columna vertebral en el proceso de toma de decisiones, orientadas a direccionar el desarrollo de la empresa, para vitalizar el trabajo gerencial, aumentar la satisfacción de todos resolver los conflictos de forma armoniosa, eficaz y eficiente.

Se define liderazgo como el proceso de influir y dirigir a los integrantes de una institución, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados hacia la consecución de sus metas y objetivos; su existencia es imprescindible en cualquier organización y debe ser ejercido por personas que posean rasgos característicos y se comporten de un modo particular; sólo se entiende en un contexto plural, ya que la persona que ejerce el liderazgo siempre necesita de sus seguidores, siendo la ética un factor determinante en la toma de sus decisiones (Asef, 2019; Gento y Cortés, 2011; Gómez, 2008).

Líder es la persona capaz de influir en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales; es aquel individuo capaz de provocar la liberación de la energía interior de otros seres humanos, para que de forma voluntaria y con entusiasmo se esfuercen hacia el logro de las metas, convirtiéndose así en un verdadero servidor de sus seguidores (Gento y Cortés, 2011; Gómez, 2008).

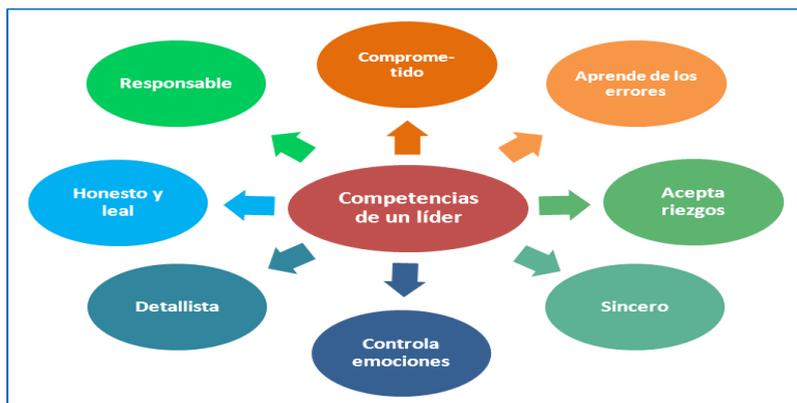
En palabras de González et al (2017:16):

“Los líderes actuales, insertos en la complejidad requieren estar dotados no sólo de competitividad, innovación, excelencia, sino además con gran visión y sobre todo un propio y auténtico estilo de liderazgo centrado en valores y ética, para enfrentar adversidades. En esta nueva realidad compleja, el nuevo gerente - líder, deber ser consciente que está inmerso en la incertidumbre plena, avanzando en base a pruebas y errores, los cuales debe enfrentar con un enfoque humano más que racionalista y visión colectiva más que singular”.

No todas las personas tienen las habilidades para ser un auténtico líder; éste debe poseer y exhibir un conjunto de competencias que lo capacitan para actuar de manera idónea, con ética y responsabilidad ante la toma de decisiones de las diversas situaciones que se le presenten en la dire-

cción de la organización (gráfico 3).

**Gráfico 3. Algunas competencias de un auténtico líder**



Fuente: Gento y Cortés (2011), adaptación propia (2020).

### **Comunicación asertiva**

Uno de los factores que provoca mayor impacto en el ámbito de empresas de servicios es la comunicación asertiva.

La comunicación es una habilidad para la vida en el entorno socio afectivo, social, empresarial; y permite enfrentar las situaciones diarias de forma exitosa, fortaleciendo el desarrollo humano. La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse correctamente verbal o no verbal como la cultura, el espacio y las situaciones que se presentan, de forma clara, directa y honesta; es abierta a las opiniones de todas las personas, con su debido respeto e importancia (Rodríguez, 2019; Corrales, Quijano y Góngora, 2017).

Las grandes ideas no tienen ningún valor sino se convence a los demás por medio de una comunicación clara, por eso es uno de los elementos más importantes en la gerencia y un componente importante en la motivación. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias en el proceso gerencial; el proceso de dirección estratégica se vuelve mucho más fácil cuando a los subordinados se les anima a analizar sus preocupaciones, revelar sus problemas, ofrecer recomendaciones y dar sugerencias (David, 2013).

La comunicación asertiva guarda una estrecha relación con el lenguaje corporal: expresión facial, mirada, postura, volumen de la voz, entonación y fluidez verbal, los cuales forman parte de los mensajes que se envían a otras personas; si se pretende que un gerente sea efectivo en la transmisión de sus ideas, no puede descuidar estas características; debe establecer un marco comunicativo respetuoso, dialógico, sin gestos amenazantes.

### **Pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico analiza e interpretar el entorno donde se desarrolla actividad empresarial en la búsqueda constante para adaptar y aprovechar los recursos existentes con disposición de experimentar nuevas ideas e innovar para lograr el éxito en diferentes direcciones futuras, en escenarios tanto previsibles como imprevisibles, estableciendo unas bases sólidas en los procesos administrativos, operativos y financieros de la institución. El pensamiento estratégico resulta de la coordinación de varias mentes creativas con una perspectiva común que le permita a la empresa avanzar hacia el futuro satisfactoriamente; incorpora valores, misión, visión y estrategias (González et al, 2019; Román, 2010).

Según Román (2010) y Franco (2012), los valores, individuales y organizacionales, regulan el comportamiento axiológico y representan las convicciones de los administradores para dirigir su compañía hacia el éxito con ética y responsabilidad social, orientan a las personas, las transforman y cambian de conducta. La misión consiste en una afirmación que describe el concepto de empresa, la naturaleza del negocio, su propósito, la contribución que pretende hacer a la sociedad, la filosofía: creencias, valores, actitudes, lineamientos. La visión es una representación de lo que cree que el futuro debe ser para la organización según los clientes, empleados, propietarios; es el rumbo que debe seguir para alcanzar los objetivos previstos en un tiempo establecido. Las estrategias establecen la dirección hacia la que debe avanzar la institución, su fuerza impulsora que le ayudarán a establecer sus productos, servicios y mercados futuros; se refieren al plan de acción a seguir para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.

### **Ética gerencial y toma de decisiones en la administración de empresas**

A continuación, se presenta en la tabla 2 una relación entre la ética gerencial y la toma de decisiones en la administración de empresas, los factores y las acciones que intervienen para alcanzar resultados favorables a través del desempeño de los gerentes como máximos responsables de todo el quehacer de una organización. Esta relación fue obtenida a partir del análisis documental realizado a los referentes teóricos de los temas bajo estudio, expuestos anteriormente.

**Tabla 2**  
**Relación entre la ética gerencial y la toma de decisiones**

Factores	Acciones	Resultados favorables
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación.</li> <li>- Organización</li> <li>.</li> <li>- Dirección.</li> <li>- Control.</li> </ul>	<p>Define metas y estrategias, determina, coordina, monitorea y controla las actividades y los recursos (humanos, financieros, físicos y de información) para alcanzar las metas propuestas por la empresa eficaz y eficientemente, haciendo siempre lo correcto desde el punto de vista ético en la toma de decisiones. Motiva y administra todo el personal operativo de forma conveniente, valorando sus opiniones y llegando a consensos. Selecciona canales de comunicación efectivas, con empatía hacia todos los miembros de la institución favoreciendo las interacciones mutuas. Resuelve los conflictos que se presenten de manera satisfactoria, con respeto y armonía.</p>
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>.</li> <li>- Ejecución.</li> <li>- Evaluación.</li> </ul>	<p>Planifica, ejecuta y evalúa acciones adecuadas y pertinentes para el logro de los objetivos de la empresa con máxima eficacia, eficiencia y productividad, mediante el trabajo responsable de todos los actores involucrados con la guía ejemplar del gerente en la toma de decisiones ante los diferentes problemas que se presenten y el uso óptimo de los recursos disponibles: humanos, físicos, financieros tecnológicos. La gerencia estratégica tiene el más alto nivel de responsabilidad, ya que de sus decisiones y acciones depende el éxito o fracaso de la misma; se hace necesario una formación y actualización permanente de los gerentes para desarrollar y fortalecer sus competencias en la administración de empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

**Tabla 2 (Continuación)**

<p>Fundamentos éticos y Práctica ética</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores y principios rectores de la empresa.</li> <li>- Valores, creencias y principios morales personales y profesionales</li> <li>- Comportamiento de los actores.</li> <li>- Compromiso y ayuda mutua.</li> </ul>	<p>Considera los valores como elementos fundamentales de los individuos (aprendidos en los hogares, escuelas, entorno social) que los capacitan para mostrar una actitud positiva ante la vida y deben relacionarse directamente con los empresariales.</p> <p>Sensibiliza la práctica de los valores: amor, compasión, respeto, honor, responsabilidad, libertad, humildad, obediencia, armonía, generosidad, justicia, paz, tolerancia, honestidad, lealtad, confianza, perdón, amistad, solidaridad, igualdad, comprensión, sentido de pertenencia.</p> <p>Moldea la conducta del gerente para mejorar su desempeño, reforzando sus virtudes y fortalezas y subsanando sus defectos y debilidades.</p> <p>Contribuye a lograr que las instituciones sean lo que deben ser, lo que pueden hacer y lo que quieren lograr, consolidando una cultura organizacional fundamentada en creencias, valores y principios sólidos.</p>
<p>Toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>-Comunicación asertiva</li> <li>-Pensamiento estratégico</li> </ul>	<p>Desarrolla la capacidad de trabajar de manera constructiva, con orientación hacia el logro y garantizar el éxito en las actividades administrativas de la empresa, siempre en la búsqueda de la excelencia.</p> <p>Busca soluciones proactivas y eficientes a los conflictos internos y externos para enfrentar los riesgos.</p> <p>Resalta los valores éticos personales, profesionales y sociales, fortaleciendo la actuación de todo el talento humano en los diversos ámbitos de la institución y su entorno.</p> <p>Mediante un auténtico liderazgo organizacional, ayuda a transformar las debilidades en fortalezas, con el empeño y cooperación de todos los miembros de la empresa, minimizando los problemas para el logro de las metas propuestas.</p> <p>Se comunica asertivamente de forma oportuna, respetuosa, con profesionalismo, sin lesionar los derechos y sentimientos de los otros miembros de la empresa.</p> <p>A través de la comunicación asertiva, el gerente se comporta como un defensor de sus derechos de manera honesta y clara, expresa sus sentimientos y opiniones generando respeto en otros; favorece su gestión en términos de participación, compromiso, negociación y unificación de criterios.</p> <p>El gerente con pensamiento estratégico es proactivo, dinámico, analítico, intuitivo, lógico, creativo, con gran imaginación, con ideas futuristas para llevar la empresa a los más altos estándares de eficacia, eficiencia, productividad y calidad, en beneficio de todos los miembros de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

## Consideraciones finales

La ética gerencial es de vital importancia en la toma de decisiones y mucho más relevante cuando se habla de administración de empresas, ya sean públicas y privadas; el mundo globalizado en la que estamos inmersos, con integración en los aspectos económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, ha provocado la urgente aplicación de principios, valores y normas necesarias para realizar procesos administrativos eficaces y eficientes, con máximos estándares de calidad, siempre en la búsqueda de la excelencia para alcanzar las metas, evitando efectos negativos en las economías y organizaciones a nivel mundial.

Los líderes empresariales, directivos o gerentes, quienes tienen el más alto nivel de responsabilidad en la toma de decisiones ante las diversas situaciones que se llevan a cabo en la institución, luego de identificar, comprender, diferenciar y analizar, deben fundamentarse en criterios éticos y valores morales para que, en armonía y consenso con todos los miembros, aplicando las acciones de comunicación asertiva y pensamiento estratégico, elijan convenientemente entre diferentes opciones disponibles o generen respuestas acertadas que sean favorables, con el uso óptimo de los recursos disponibles: humanos, físicos, financieros y tecnológicos, para el mejoramiento de las condiciones de la organización y de quienes forman parte de ella.

## Referencias bibliográficas

- Amitai (2019). **¿Qué es la ética organizacional y profesional?** E-Survey. 26 de febrero, 2019. Disponible en <https://www.amitai.com/es/etica-organizacional-y-profesional/>. Consultado el 12 de enero de 2020.
- Asef, Nayra (2019). **Ética, en la gestión gerencial y su impacto en la toma de decisiones.** Trabajo de Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría. Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Graduados. Argentina. Disponible en <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/14597/Asef%2C%20Nayra%20Yamila.%20%20C3%89tica%2C%20en%20la%20gestion%20general%20y%20su%20impacto%20en....pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado el 15 de enero de 2020.

- Bello, José (2008). **Valores para construir una ética**. 1ª Edición. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.
- Chiavenato, Idalberto (2020). **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones**. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill. España.
- Corrales, Alejandra; Quijano, Nayely y Góngora, Elías (2017). “Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida”. **Enseñanza e Investigación en Psicología**. Vol. 22, No 1, Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México, pp. 58-65. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>. Consultado el 11 de diciembre de 2019.
- Cortina, Adela y Martínez, Emilio (2008). **Ética**. 4ª Edición, Ediciones Akal. S.A. Madrid, España.
- David, Fred (2013). **Conceptos de administración estratégica**. 14ª Edición. México: Pearson Educación, Prentice Hall.
- Franco, María (2012). “**El pensamiento estratégico en los gerentes basado en la filosofía de los institutos autónomos del sector público**”. Daena: International Journal of Good Conscience. Vol. 7, No 3, Instituto de Estudios Superiores Spenta, Monterrey, México, pp. 46-58. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)46-58.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)46-58.pdf). Consultado el 14 de diciembre de 2019.
- Gento, Samuel y Cortés, Juan (2011). **Formación y liderazgo para el cambio educativo**. Trabajo presentado en el I Congreso Internacional RIAICES, 22-24 de febrero de 2011, Universidade do Algarve, Faro, Portugal. Disponible en <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>. Consultado el 05 de octubre de 2019.
- Gómez, Rosa (2008). “**El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas**”. Pensamiento & gestión. No 24, Barranquilla, Colombia, Universidad del Norte, pp. 157-194. Disponible en [http://www.scielo.-org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007](http://www.scielo.-org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007). Consultado el 21 de octubre de 2019.
- González, Abraham; Urdaneta, Katina y Muñoz, Dairo (2017). “**Liderazgo organizacional y responsabilidad socioambiental, una mirada**

- desde la complejidad y postmodernidad**". Revista Venezolana de Gerencia. Año 22, No 77, Maracaibo, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 11-23. Disponible en: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22492/22196>. Consultado el 10 de noviembre de 2019.
- González, Jorge; Salazar, Flor; Ortiz, Raúl y Verdugo, Darwin (2019). **"Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones"**. Telos. Vol. 21, No 1, Maracaibo, Venezuela, Universidad Rafael Bellosó Chacín, pp. 242-256. Disponible en <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>. Consultado el 27 de octubre de 2019.
- Griffin, Ricky (2011). **Administración**. Décima Edición. Cengage Learning Editores. México.
- López, Nines (2015). **¿Para qué sirve la ética en las organizaciones?** RRHH Digital. Periódico online. Disponible en: <http://www.-rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/114400/Para-que-sirve-la-etica-en-las-organizaciones>. Consultado el 21 de enero de 2020.
- Maldonado, José (2017). **La ética profesional y empresarial**. Disponible en [https://www.academia.edu/33925533/%C3%89tica\\_Profesional\\_y\\_Empresarial](https://www.academia.edu/33925533/%C3%89tica_Profesional_y_Empresarial). Consultado el 21 de noviembre de 2019.
- Marín Juan; Maury, Sara y Marín, Andrea (2016). **"La administración y la gerencia en las organizaciones educativas"**. Tejidos Sociales Revista Virtual. Vol. 2, No 1, Barranquilla, Colombia, Universidad Simón Bolívar, pp. 111-128. Disponible en: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/tejsociales/issue/view/193>. Recuperado el 30 de enero de 2020.
- Robbins, Stephen; DeCenzo, David y Coulter, Mary (2015). **Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones**. Octava edición. Editorial Pearson Educación. Madrid, España.
- Rodríguez, Diana (2019). **Comunicación asertiva para la toma de decisiones gerenciales**. Trabajo de Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31896/Rod%C3%ADguezSol%C3%B3rzanoDianapaola2019.pdf?sequence=1>.

Consultado el 15 de enero de 2020.

- Rodríguez, María (2006). “**Ética gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia**”. Revista Universidad EAFIT. Vol. 42. No. 143, Medellín, Colombia, pp. 41-54. Disponible en <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/793/701>. Consultado el 05 de octubre de 2019.
- Román, Olga (2010). “**El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón**”. Revista Científica Guillermo de Ockham. Vol. 8, No 2, Cali, Colombia. Universidad de San Buenaventura, pp. 23-36. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>. Consultado el 07 de octubre de 2019.
- Ruiz, Jocelyne; Silva, Neif y Vanga, María (2008). “**Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)**”. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 13, No 43, Maracaibo, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 417-441. Disponible en <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10504/10492>. Consultado el 02 de noviembre de 2019.
- Samaniego, Gustavo (2019). **Gerencia. Qué es la gerencia**. Blog: Gerenciando, gerencia efectiva para emprendedores. 2 de mayo de 2019. Disponible en <https://gerenciando.net/gerencia-que-es-gerencia/>. Consultado el 18 de enero de 2020.
- Sandra, Maryana y Boscán, Mariby (2010). “**Ética gerencial: fundamento para el desarrollo endógeno de sectores productivos**”. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG. Vol. 7, No 2, Maracaibo, Venezuela, Universidad Rafael Belloso Chacín, pp. 31-48. Disponible en <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/518/446>. Consultado el 27 de octubre de 2019.
- Soto, Eduardo y Cárdenas, José (2007). **Ética en las organizaciones**. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. México Disponible en [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143\\_u7.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u7.pdf). Consultado el 28 de noviembre de 2019.