



# Revista Venezolana de Gerencia





# Ética de la convivencia humana: un desafío empresarial en tiempos de pandemia

Seijo, Cristina\*  
Muñoz, Helmer\*\*

## Resumen

Los cambios exigen una nueva realidad significativamente alterada que obligan a las organizaciones a transformarse producto del futuro incierto y de la necesidad de avanzar ante la situación pandémica que azota mundialmente nuestra sociedad. El objetivo del presente trabajo consiste en presentar un análisis de la ética de la convivencia humana realizando una revisión de carácter documental. Los resultados indican la conveniencia de establecer elementos para afrontar la situación pandémica, la mentalidad necesita redireccionarse ante el dilema de trascender ante las presiones inmediatas para centrarse en la ingeniería estratégica de un futuro exitoso, adoptar conocimientos analíticos, herramientas digitales, conformación de toda la fuerza laboral y prácticas inspiradas por un propósito. Las conclusiones enfatizan las posibilidades del surgimiento de líderes que agreguen valor y aportes en su función empresarial.

**Palabras clave:** situación pandémica; convivencia humana; dignidad humana

---

Recibido: 23.09.21

Aceptado: 27.02.22

\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Magíster y Especialista en Recursos Humanos. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Postdoctora en Gerencia de la Educación Superior. Postdoctora en Políticas públicas, estado y paz social. Abogada. Superintendente de Formación y Capacitación. Petróleos de Venezuela, S.A.; Docente- Investigadora en el área ética y desarrollo humano en las organizaciones. Universidad del Zulia. Investigador Senior (IS), avalada por Curriculum Vitae de Latinoamérica y el Caribe. Colciencias. [cristinasejoa@gmail.com](mailto:cristinasejoa@gmail.com) ORCID <https://Orcid.org/0000-0002-3617-7831>

\*\* Doctor en Gerencia. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Magíster en Ingeniería de Control Industrial. Postdoctor en procesos sintagmáticos de la ciencia y la investigación, Ingeniero de Sistemas. Líder grupo de investigación AXON, Corporación unificada Nacional de Educación Superior CUN, Colombia. [Helmer\\_munoz@cun.edu.co](mailto:Helmer_munoz@cun.edu.co) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2445-6585>

# Ethics of human coexistence: a business challenge in times of pandemic

## Abstract

The changes require a new, significantly altered reality that forces organizations to transform as a result of the uncertain future and the need to move forward in the face of the pandemic situation that is plaguing our society worldwide. The objective of this paper is to present an analysis of the ethics of human coexistence by conducting a documentary review. The results indicate the convenience of establishing elements to face the pandemic situation, the mentality needs to be redirected before the dilemma of transcending the immediate pressures to focus on the strategic engineering of a successful future, adopt analytical knowledge, digital tools, conformation of the entire force work and practices inspired by a purpose. The conclusions emphasize the possibilities of the emergence of leaders who add value and contributions in their business function.

**Keywords:** Pandemic situation; human coexistence; human dignity

## 1. Introducción

Las organizaciones empresariales en los últimos veinte años han tenido que resistir tras los embates de la globalización, economías deprimidas, guerras y hasta pandemias, que han originado un cambio de timón en su visión y en sus estrategias, adaptándose así a un mercado volátil, para poder permanecer en el negocio. El año 2020 será recordado en la historia, por la aparición del virus denominado SARS-CoV-2 (COVID-19), que cambió significativamente el estilo de vida de los seres humanos y por ende de las organizaciones empresariales, encaminándolas a replantear un nuevo modelo de negocios, que le permita permanecer y seguir operando en el mercado. Como consecuencia, la empresa no es vista como un ente frío, estático, sin sentimientos, debido a que

sufre al igual que los seres humanos los cambios en el ambiente, ahora es apreciada como un ente organizado, adaptativo, que diseña las mejores estrategias para permanecer y triunfar en tiempos de adversidad y turbulencia; en aras de alcanzar la resiliencia en su mayor grado y capacidad.

Hasta hace poco el escenario social parecía más predecible, donde las organizaciones y diferentes actores de la sociedad, tenían mayores certezas sobre su realidad, pero, tal realidad parece no encontrar asidero en el actual momento histórico, constituido por un proceso pandémico a nivel global y universal; la reflexión ya no puede estar separada de los acontecimientos, se nutre de ellos. Esto es lo propio de una gerencia reflexiva, que recoge todas las potencialidades de los hechos humanos, los transforma en actos y los orienta hacia fines compartidos.

Por ello, se establece la necesidad de establecer un proceso de reflexión seria, la cual permita encontrar alternativas para afrontar la debilidad y desarrollar procesos de sostenibilidad constituyendo mecanismos para enfrentar positivamente los procesos de cambio.

Es así como las estructuras de las organizaciones deben estar diseñadas de manera perfectamente clara para todos quienes deben realizar determinadas tareas y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades ocasionadas por la imprecisión en la asignación de responsabilidades logrando un sistema de comunicación, de toma de decisiones, la cual refleja y promueve los objetivos de la misma.

Respecto a la metodología, se utilizó un enfoque de tipo etnográfico que según lo establecido por Pelekais et al, (2015), este enfoque se utiliza para presentar una imagen de la vida, del quehacer, de las acciones, de la cultura de grupos en escenarios específicos y contextualizados. Su propósito es conocer el significado de los hechos de grupos de personas, dentro del contexto de la vida cotidiana. En los estudios etnográficos, el proceso de investigación es flexible y no existe un esquema rígido. Se diseñó, validó y aplicó un guion de entrevista semiestructurada a 50 representantes de empresas utilizando un criterio de recolección y descripción de la información, que normalmente se denomina trabajo de campo. Las principales limitantes del estudio estuvieron dadas por la confidencialidad de los datos de las empresas, la temática o los tópicos abordados que en ciertos casos impidió que el guion de entrevista semiestructurada se completara adecuadamente; lo cual no permite

extrapolar los resultados obtenidos a grupos más amplios.

## **2. Ética y dignidad humana: requerimiento mínimo en el proceso de desarrollo**

De acuerdo a lo establecido por Guerere (2008), quizás el reto más grande que pueda tener una empresa, sea integrar la ética a sus procesos organizativos, en virtud que se sabe cómo cada día el entorno exige la incorporación de ese valor, pero dentro de la sociedad se considera a la organización circunscrita a prácticas amorales, muy lejanas de lo que la ética representa, y dentro de ello se plantea a la ética como un elemento meramente religioso, cargado de sermones, la mayoría falsos.

Para emprender la difícil tarea de la ética organizacional se debe contar con dos condiciones básicas, la primera es arraigar dentro del foco de la organización lo que se conoce como Business Ethics (BE) o ética del negocio y la segunda es el empuje permanente a una organización mejor. Ambas tareas por supuesto han de ser impulsadas por la gerencia, con pleno convencimiento de lo que se hace y de lo que se quiere lograr, pues el resto de los miembros de la empresa, tanto interna como externamente están cansados y son adversos a esa ética maquillada, destinada sólo al uso externo, para la creación de imagen.

Esto significa que la dirección de la empresa está en el deber de desarrollar procesos administrativos, clima organizacional y toma de decisiones coherentes con su naturaleza, y por supuesto para que ello se dé, se requiere de un liderazgo íntegro y confiable,

pues una empresa puede llegar a tener excelentes actividades filantrópicas, pero si no cancela las obligaciones a sus empleados o a los proveedores tal como lo establecen las normas, su carácter ético será totalmente cuestionable.

La verdadera dificultad de la ética organizacional, es su carácter esotérico, es decir, que ha de nacer y debe provenir de su interior, y no ser simplemente el resultado de una demanda del mercado, siendo el principal testigo del carácter de la empresa, aun cuando esto le implique cambios en los procesos, conflicto de intereses y algunos atrasos en las metas establecidas.

La organización de carácter según Mundim (2004), es flexible y se organiza para hacer diagnósticos permanentemente de la realidad. Debe discutirse en equipo la forma de las decisiones, donde todos los modelos de la realidad puedan confrontarse y con una dinámica de implementación con el reto de integrar la reflexión en una visión global, incluyendo tanto el enfoque cultural, tecnológico, educativo, gerencial, psicológico y político bajo la perspectiva ética.

Asimismo, surge otro elemento fundamental y es el creciente interés por los denominados Derechos humanos que obedece según Santana (2000), no tanto a que resulte una temática novedosa, sino a la progresiva toma de conciencia ante atrocidades masivas cometidas por la propia humanidad y que han hecho reflexionar acerca de la responsabilidad del ser humano ante sí mismo y ante la vida. ¿Qué son los derechos humanos? Los derechos humanos pueden ser concebidos desde una perspectiva filosófica, política o estratégica, jurídica y también social.

En términos conceptuales, han sido definidos como aquellos

derechos fundamentales de la persona humana, considerada tanto en su aspecto individual como comunitario que corresponden a ésta en función de su propia naturaleza y que deben ser reconocidos y respetados por todo poder o autoridad y toda norma jurídica positiva, cediendo no obstante en su ejercicio ante las exigencias del bien común.

Se considera que los derechos humanos establecen relaciones entre las personas y el Estado. Son expresados como ideales o enunciados morales, los cuales se traducen en obligaciones expresadas a través de normas concretas. Así se podría concluir que el asunto de los derechos humanos tiene una doble faceta: ideológica y práctica, a la vez que un doble compromiso: moral y político. Cualquiera sea la óptica desde la cual se aprecien los derechos del ser humano, lo importante es su reconocimiento y respeto generalizado.

¿Por qué surge la necesidad de defender los derechos humanos del ser humano? El desarrollo de los derechos humanos surge como expresión ética y legal para afrontar acciones arbitrarias y violentas que han ocasionado grandes sufrimientos a la humanidad. La proclamación oficial de los derechos humanos es producto de conflictos sociales y tensiones políticas que tiene sus antecedentes en el progresivo logro de libertades civiles, así como derechos ciudadanos, económicos, sociales y culturales. El modo de abordar los derechos humanos es en sí mismo complejo y polémico. De acuerdo a lo establecido por Aguilar (2010), los derechos fundamentales a pesar de su pretensión de universalidad, han sido entendidos y definidos según los intereses de quienes han tenido el poder de imponer su punto

de vista, esto demuestra que no hay derechos naturales, sino que ellos están históricamente condicionados.

¿Qué significa tener derechos humanos? ¿Cuál es el fundamento de los mismos? El sustrato esencial de los derechos humanos es el respeto a la dignidad de la persona. Todo ser humano lleva en sí mismo, en su propia naturaleza, un valor que es independiente y superior a la obtención de fines ajenos, es un fin en sí mismo, por tanto, no debe ser considerado ni asumido como instrumento en ninguna circunstancia.

El creciente interés por los llamados derechos humanos según Santana (2000), obedece no tanto a que resulte un tema novedoso, sino a la progresiva toma de conciencia ante atrocidades masivas cometidas por la propia humanidad y que han hecho reflexionar acerca de la responsabilidad del ser humano ante sí mismo y la vida.

¿Por qué surge la necesidad de defender los derechos del ser humano? El desarrollo de los derechos humanos surge como expresión ética y legal para enfrentar acciones arbitrarias y violentas que han ocasionado grandes sufrimientos a la humanidad.

¿Qué significa tener derechos humanos? ¿Cuál es el fundamento de los mismos? El sustrato esencial de los derechos humanos es el respeto a la dignidad de la persona. Todo ser humano lleva en sí mismo, en su propia naturaleza, un valor que es independiente y superior a la obtención de fines ajenos; es un fin en sí mismo, por lo tanto, no debe ser considerado ni asumido como instrumento en ninguna circunstancia.

En este sentido, la dignidad del ser humano no es propiamente una determinación ética, sino una

precondición que fundamenta su posterior actuación ética y moral; en otras palabras, es un requerimiento mínimo y un criterio de juicio de un proceso de desarrollo. La dignidad en el proceso de desarrollo, es un mínimo y un máximo; es un requerimiento y una meta. Puede haber crecimiento económico, pero si en este proceso no se respeta ni se fortalece la dignidad de las personas humanas, no representa un desarrollo verdadero.

Por ello, la sociedad en el sentido ético, según Seijo y Añez (2010), es un ente en el cual todos los seres humanos que la integran reconocen, respetan y realizan mutuamente su dignidad humana. La dignidad depende de factores externos e internos. Sus factores externos son el reconocimiento, el respeto, y las condiciones concretas (culturales, materiales, económicas, políticas, entre otras). Pero más que todo, se trata a lo interno de respetar y conservar la dignidad humana del acceso a un empleo sustentable o a un pedazo de tierra que se pueda cultivar.

Una lucha política que otorgue una distribución más justa, ante todo, parte de lo que podría denominarse según Kliksberg (2005), una política de dignidad. Su eticidad subyace en la libertad o potestad que tiene todo ser para disponer de su voluntad y de su conciencia para percibir, juzgar y resolver las situaciones de su entorno.

Aunado a todo ello, de acuerdo a lo planteado por Guédez (2004), lo más importante es que en medio de todas estas dimensiones está la ética, es decir, la disposición de conjugar autoestima, solidaridad y participación en función de la orientación de hacernos más humanos. La ética tiene que ver con la autoestima porque actúa como fuente de seguridad y afirmación personal; también involucra

la solidaridad porque ésta se pone en juego en el marco de las relaciones que el ser humano establece con los otros; finalmente, implica participación porque ella es testimonio concreto traducido en acciones y resultados. Se puede decir, que desde la autoestima se puede ver el yo y ver al otro.

Desde la solidaridad se puede ver uno mismo desde fuera y ver al otro desde el otro; es decir, con la participación se procura ejercer las acciones a favor de uno mismo, del otro y de nosotros. De todo esto se deriva un corolario esencial: la ética es, en última instancia, la conjugación de un testimonio humano con una práctica social.

### **3. Juicios y el dominio de la ética: base primordial de convivencia con otros a través de la confianza**

Los juicios son como veredictos, tal como sucede en las declaraciones. Con ellos según Echeverría (2003), se crea una realidad nueva, una realidad que sólo existe en el lenguaje. Si no se tuviera lenguaje, la realidad creada por los juicios no existiría. Los juicios son otro ejemplo importante de la capacidad generativa del lenguaje. No describen algo que existiera ya antes de ser formulados. No apuntan hacia cualidades, propiedades, atributos, entre otros, de algún sujeto u objeto determinado. La realidad que generan reside totalmente en la interpretación que proveen. Ellos son enteramente lingüísticos.

No obstante, el juicio siempre vive en la persona que lo formula. Si una comunidad ha otorgado autoridad a alguien para emitir un juicio, éste puede ser considerado como un juicio válido

para esa comunidad. Sin embargo, cuando suceda eso, se ha otorgado autoridad a alguien, siempre se puede tener una opinión diferente. Se puede inclinar ante el juicio de esa persona. Se puede incluso, decidir dejar a un lado el propio juicio por razones prácticas. Pero, de todos modos, va a existir. Los juicios no atan como las afirmaciones, siempre hay un lugar para la discrepancia.

Asimismo, los juicios son declaraciones, pero no toda declaración es necesariamente un juicio. Muchas declaraciones son formuladas exclusivamente en virtud de la autoridad que se confiere a otros, o a nosotros mismos para hacerlas. No obstante, cuando la gente explique por qué hizo tal declaración y aun cuando ciertas etapas esperadas las precedan, lo que las hace válidas no son las razones esgrimidas ni los procedimientos existentes. Más bien, lo que las hace válidas es la autoridad que se ha conferido a quien las hace. En muchos casos, cuando se pregunta por qué se ha hecho tales o cuales declaraciones, se podría decir sencillamente, porque sí y porque se tiene el poder para hacerlas.

Cuando se realiza una declaración se compromete a su validez. Esto significa que se sostiene tener la autoridad para hacer esa declaración. Las declaraciones, pueden ser válidas o inválidas, de acuerdo al poder que tenga la persona para hacerlas. Cuando se declara algo, se está comprometiendo, implícitamente a tener la autoridad para hacerlo. El compromiso social que involucra una declaración es, por tanto, muy diferente del que involucra una afirmación. Esto es precisamente lo que la distingue como actos lingüísticos diferentes.

De acuerdo a ello, los juicios son un tipo particular de declaración. Como

en las declaraciones, su eficacia social reside en la autoridad que se tenga para hacerlos. Esta autoridad se muestra más claramente cuando ha sido otorgada formalmente a alguien, como sucede con un juez, un árbitro, un profesor, un gerente, entre otros. Muy a menudo, sin embargo, se otorga esta autoridad sin mediar un acto formal. La gente, sin embargo, está continuamente emitiendo juicios, aun cuando no se les haya otorgado autoridad.

Es así como de acuerdo a lo establecido por Echeverría (2003), una de las funciones más importantes que juegan los juicios es su capacidad de orientarnos en nuestras acciones hacia el futuro. Los juicios permiten reducir la incertidumbre con la que inevitablemente se penetran por las puertas de la temporalidad. Pero con ello, no agotan su valioso papel en la vida de los seres humanos.

Los seres humanos, no pueden vivir sin conferirle sentido a la existencia. Una vez que integran el proceso interno denominado Vida, no se puede sólo dejarse llevar por ella, como quien se deja llevar por la corriente de un río. Para vivirla hay que generarle sentido.

Por ello, la ética es el terreno en el cual se toma posición sobre el sentido de la vida. La ética aparece relacionada con el mundo de los valores, asimismo con la distinción que se realice sobre el bien y el mal y la forma como se conciba lo que significa el bien vivir, aquella manera correcta de vivir, o el vivir con sentido.

En otro orden de ideas, los juicios que se puedan realizar de acuerdo a la temporalidad; sin embargo, una de las bases que constituyen la viga maestra de toda forma de convivencia con otros es el juicio de la confianza. De no haber confianza no se tiene la posibilidad de construir una relación estable con los

demás. Sin confianza se socavan las relaciones de pareja, las relaciones con nuestros padres y con nuestros hijos, las relaciones de trabajo, las relaciones de negocio, las relaciones del participante con su facilitador, entre otros. No hay relación humana que pueda desarrollarse adecuadamente cuando no existe la confianza.

Pues bien, esta condición que resulta esencial para nuestra vida y para las posibilidades en ella, resulta de un juicio que se hace sobre los demás, y que los demás a su vez, hacen sobre nosotros. Dada la capacidad recursiva del lenguaje, se puede referir incluso de autoconfianza o de confianza que nos tenemos a nosotros mismos. En cuanto expresión de un juicio, la confianza es un fenómeno estrictamente lingüístico. Es sólo en cuanto somos seres lingüísticos y en tal capacidad, seres que pueden realizar juicios, que la confianza como fenómeno se constituye.

#### **4. Valores éticos como concepción estratégica del talento humano**

Para Yuren (1996: 271) es valioso todo aquello que, por ser necesario, contribuye a dignificar la vida. El significado de la expresión "es valioso" debe ser aclarado para que se comprenda el sentido de los planteamientos expresados anteriormente. Se dice que algo es valioso cuando tiene la cualidad que es apreciada y preferida por alguien. Desde este punto de vista, el valor es algo que hace referencia a propiedades objetivas, las cuales responden a necesidades necesarias de los sujetos.

La descripción que aporta Sánchez (citado por Yuren, 1996) resulta muy clara al respecto: el valor no lo poseen

los objetos de por sí, sino que éstos lo adquieren gracias a su relación con el hombre como ser social. Pero los objetos, a su vez, sólo pueden ser valiosos cuando están dotados efectivamente de ciertas propiedades objetivas.

Los valores éticos comprenden una amplia concepción de estrategias, cambios, adaptación, relaciones armónicas con el entorno empresarial, necesarias para la toma de decisiones y ejecución de acciones para lograr los cometidos estratégicos individuales y organizacionales. Teniendo presente que los valores éticos son los medios adecuados para que el ser humano logre sus finalidades.

Según Ramos (1999), los valores éticos son considerados indispensables para la correcta convivencia de los individuos en sociedad, como es el respeto, sinceridad, responsabilidad, consideración, cortesía, tolerancia y lealtad, estos valores no se transmiten por vía genética por eso es importante considerarlos en la educación con ejemplos prácticos producto de los cambios que se afrontan constantemente, para así lograr una convivencia con visión compartida.

En este mismo orden de ideas, para García y Dolan (2003), los valores éticos son estructuras del pensamiento que se mantienen preconfigurados por el cerebro humano, identificados como honestidad, lealtad, solidaridad, responsabilidad, respeto de los derechos humanos, entre otros. Estos valores se practican en relación con las demás personas, al incorporarlos si no se traducen en conductas consecuentes tienden a generar sentimientos de culpabilidad o al menos de malestar consigo mismo.

No obstante, los valores se diferencian de los valores éticos porque

a través de ellos se logran alcanzar fines, que van evolucionando y cambiando según las estructuras organizativas como la misión, valores, objetivos, estrategias, entre otros.

Para García y Dolan (2003), los valores son considerados como palabras, lamentablemente en demasiadas ocasiones son solo eso; sin embargo, no hay duda que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa. El término axiología hace referencia al estudio de estas potentes palabras, denominadas valores, y proviene del griego axios, que significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado. También significa eje alrededor del cual giran elementos esenciales. El mismo autor presenta tres diferentes acepciones a saber:

a. Dimensión ética-estratégica: Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo que una forma de actuar es mejor que su apuesta para conseguir fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que salgan bien las cosas.

b. Dimensión económica: Desde una perspectiva económica, valor es también el alcance de la significación o importancia de una cosa. En este sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Por cosas se entiende personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos.

c. Dimensión psicológica: Cualidad moral que mueve a cometer resueltamente grandes empresas y afrontar sin miedo lo peligroso. Esta última definición incluye, de hecho, los tres criterios de la definición de valor:

ético-estratégico-psicológico (arrojo o ausencia de miedo) y económico-empresarial (conducta emprendedora que asume riesgos). Los valores pueden estar más o menos desactivados. Cuando se activa o hace consciente un valor es cuando se induce una conducta valiosa o incluso valerosa.

Según De Mulder (2001), la importancia del comportamiento ético en la organización permite inferir en los individuos con lo que se puede cambiar paradigmas y formular estrategias para modificar las actuaciones de las personas en cualquier organismo social.

Con miras a este propósito Guédez (2004), declara que la importancia del comportamiento ético está dada dentro de cada una de las personas que forman parte de la organización, entre un deber de conciencia como aceptación de virtud, de la libertad personal, con relación a la libertad individual y social de otros.

En tal sentido, se tiene que tal importancia varía según el grado de compromiso y sentido de pertenencia individual que cada uno de los miembros de la organización posean. Considerando este criterio, se analiza que el comportamiento ético comprende las creencias, principios, así como valores que son utilizados según el contexto social y político en el cual se encuentre un individuo, y la responsabilidad social, como soportes fundamentales del comportamiento ético independientemente del nivel del puesto que ocupa.

Por su parte Robbins (2005), hace referencia al comportamiento ético como creencias y valores en donde todos los miembros se identifican, agregando además que el comportamiento ético está presente en cada una de las conductas del ser humano y, en consecuencia, en todos los aspectos del entorno en el

cual se relaciona. Este comportamiento asume una dimensión intersocial en las organizaciones porque ella se filtra en todos los espacios que median las relaciones humanas, o como bien lo establece Guerere (2008), la empresa es un tipo de organización de carácter social, al estar integrada por personas provenientes de diferentes estadios, con distintas creencias y capacidades pero con el fin común de producir para bien de todos y es así como una característica predominante en el hombre desde su creación y durante su permanente evolución, ha sido su capacidad inventiva e innovadora. Siempre ante problemas y adversidades el ser humano ha sido capaz de generar la idea necesaria, brillante y muchas veces suficiente para vencer esas adversidades.

Aun cuando los autores enfatizan directamente la importancia del comportamiento ético, como un proceso humano, donde convergen pensamientos y actitudes de diferentes caracteres, es sumamente importante porque permite guiarse por patrones que indican la forma como se debe tomar decisiones y llevar a cabo acciones para beneficio de los diferentes grupos sociales aprovechando mejor sus oportunidades y tomar en cuenta sus fortalezas para minimizar debilidades y amenazas. Según Pateiro (2008), la ética ha dejado de ser simplemente deseable para convertirse en una exigencia sobre la que se sustenta la viabilidad de cualquier sistema de negocios, siendo por ello que la racionalidad económica y la moralidad ya dejan de ser interpretadas como conceptos incompatibles.

De allí que la relación entre empresa y sociedad obtenga un mayor significado ante el reconocimiento mutuo de obligaciones y responsabilidades que van más allá de las que se derivan del

estricto cumplimiento de la normativa legal o de la simple producción de bienes y servicios, aun cuando éstos se encuentren plenamente justificados, por lo que no debe dudarse sobre la necesidad de incrementar el capital ético de la empresa como variable interviniente en el sistema de negocios y no como simple instrumento de gestión para la obtención de mayores beneficios.

Es muy conveniente como primer paso, sostiene Guerere (2008), que los integrantes de un país o de una economía cualquiera, además de entrar en conciencia de sus carencias y necesidades, lo hagan también de sus potencialidades, no sólo de las colectivas, sino de las personales. Se debe comenzar según Varela (2008), por una revisión propia de las características personales que se poseen, y con seguridad se verá con asombro cómo están dentro de nosotros sin que las hayamos descubierto. Se enumeran a continuación siguiendo a Varela (2008) algunas de las características de las personas que impulsan transformaciones: Fuerza vital entendida como energía, fuerza, coraje, dedicación y emoción para sacar adelante sus ideas; deseo de superación y progreso entendido como un mejoramiento continuo que lleva a buscar estudios superiores en sus actividades; capacidad de identificar oportunidades una actitud para leer con entorno, social, económico, político y cultural; visión de futuro capacidad de percibir tendencias y proveer lo que va a ocurrir; capacidad de administrar recursos entendida como la habilidad para hacer uso eficiente de los recursos disponibles; habilidad creativa e innovadora entendida como la destreza para encontrar múltiples formas de solución a los problemas; aceptación y propensión al cambio entendida como

la capacidad para reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno plantea.

Habría que dejar muy claro, sin embargo, que no se trata de encontrar todas estas características reunidas en todos los miembros de una sociedad como única forma de impulsar ideas y transformaciones. Se trata simplemente de cómo cada persona ha de ser capaz de conocer sus habilidades propias, para luego integrarlas con las de los demás, de forma de alcanzar objetivos que les sean beneficiosos al colectivo donde habitan, y tal como usualmente sucede, mucho más allá de esas fronteras.

## 5. Conclusiones

El desafío del conocimiento se sitúa en el campo de las exigencias que afronta toda organización para ser innovadora y realizar aportes de calidad en el campo de su actuación.

Se requiere estar actualizado en el terreno de los avances del conocimiento gerencial, a través del acceso permanente y mediante las herramientas más recientes para establecer nuevas formas relacionadas que superen la tendencia a la repetición, la rutina o el estancamiento, no obstante, el conocimiento gerencial, fundado en el dominio de los problemas de la organización y en la eficacia para resolverlos, necesita ser complementado con el saber gerencial, que incorpora el elemento de la comprensión y el equilibrio entre los seres humanos, con la cultura, ambiente, sin dejar de exigir eficacia y capacidad de dominio de las situaciones, pero vinculándolas a valores compartidos.

Las realidades cambian en cuestión de horas y la capacidad

de adaptación de las empresas determinarán su permanencia en el mercado y es la gente que ayudará a la empresa para llegar a puerto seguro. De allí la importancia del trabajo estratégico a nivel organizacional, esta pandemia desafía las bases estructurales de la organización, llegando a la cultura organizacional, a lo equipos de trabajo y a la integración del personal para el logro de las metas personales y corporativas, es decir satisfacer en el nivel máximo posible las necesidades humanas, tanto particulares como colectivas.

No se trata sólo de visualizar las amenazas sino también las oportunidades de mejora que tienen las empresas en la actualidad de autoevaluarse en cuanto a la forma de cómo llevan las comunicaciones internas y externas, como inciden en la configuración de una fuerza laboral congruente con las necesidades del personal y de la empresa, cuál es el enfoque que debe seguir en cuanto a salud y bienestar social, además de redirigir sus acciones para cumplir con su labor social en las comunidades donde se encuentre adscrita y localizada, se debe aprovechar las situaciones adversas y/o crisis para implementar acciones donde la tecnología sea su mejor aliada, a fin de llevar sus procesos en forma eficiente y eficaz, ahorrar tiempo y recursos.

De manera conclusiva y en un contexto de profundas transformaciones digitales empresariales, se requiere de un re-enfoque estratégico de la visión la gerencia hacia la gestión de personas que sea liderado efectivamente por sus directivos y que utilice herramientas de innovación para el éxito de la virtualidad, lo cual constituye un accionar en una sociedad marcada hoy en día por altos niveles de complejidad, incertidumbre y conflictividad.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar Cavallo, G. (2010). Derechos fundamentales-derechos humanos. ¿Una distinción válida en el siglo XXI?. *Bol. Mex. Der. Comp.*, 43(127). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0041-86332010000100001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100001)
- De Mulder, O (2001). *Ética para seguir creciendo*. Pearson Alambra.
- Echeverría, R (2003). *Ontología del Lenguaje*. Lorn Ediciones, S.A. Chile.
- García, S., y Dolan, S. (2003). La dirección por valores (DpV) como herramienta de liderazgo postconvencional y la construcción del alma de la empresa. Mc Graw Hill Interamericana.
- Guédez, V. (2004). *Ética, Política y Reconciliación. Una reflexión sobre el origen y propósito de la inclusión*. Critería Editorial.
- Guédez, V. (2004). *La ética gerencial*. Planeta.
- Guerere, R (2008). *Empresa Responsable. Empresa Rentable. Gestión de un negocio lucrativo y socialmente responsable*. (1ra ed). Impresos Grafifor, C.A.
- Kliksberg, B (2005). *La agenda ética pendiente de América Latina*. Fondo de cultura económica de Argentina, S.A. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=8873>
- Mundim, T. (2004). *Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de los negocios*. *Rev. Adm. Contemp.*, 8, 229-252. <https://www.scielo.br/j/rac/a/84mKM9wXNdqnmZwkSHtwkQ/?lang=es>
- Pateiro, E (2008). *Ética y gerencia*. Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (CIEG).

- Pelekais, C., El Kadi, O., Seijo, C., y Neuman, N. (2015). *El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica*. (7ma. ed). Editorial Astro Data.
- Ramos, O (1999). *Los docentes: sus roles y sus organizaciones*. Caracas, Venezuela: Asamblea nacional de Educación. Ideas para el debate educativo.
- Robbins, S (2005). *Comportamiento organizacional*. (3ra. ed). Impresión programas educativos, S.A. 3era. Edición. México D.F.
- Sánchez, A (1998). *Ética*. 22. Grijalbo, Col. Tratados y manuales Grijalbo.
- Santana, L (2000). *Ética y Docencia: El compromiso de formar personas de bien. Serie azul*. Fondo editorial de la Universidad pedagógica experimental Libertador. FEDUPEL.
- Seijo, C., y Añez, N. (2010). *La Gerencia en tiempos de incertidumbre: un camino hacia las organizaciones del futuro*. Editorial Astro Data.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (3ra ed). Pearson education. Colombia.
- Yuren Camaren, M. T. (2009). Educación centrada en valores y dignidad humana. *Enseñanza & Amp; Teaching: Revista Interuniversitaria De Didáctica*, 14. <https://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/view/4040>