



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

RESPONSABILIDADES ÉTICAS EN EL EMPLEO



RESPONSABILIDADES ÉTICAS EN EL EMPLEO

DEBER DE LA DILIGENCIA O APLICACIÓN PERSEVERANTE AL TRABAJO

De acuerdo con Elegido (1998) la forma en que los gerentes se desempeñen en su trabajo impactará significativamente en los demás, y por lo tanto tienen la responsabilidad de llevar a cabo su trabajo concienzudamente. La diligencia o aplicación perseverante al trabajo está estrechamente ligada con la idea de responsabilidad. Por el contrario, el descuido es una forma de irresponsabilidad. La actitud de una persona que desea cumplir un deber con responsabilidad, es justo la de poner cuidado, de hacer todo lo que pueda para estar a la altura de su responsabilidad.

Los gerentes pueden tener una motivación muy baja para trabajar: estar cansados, les disgusta una tarea en especial, o todo el trabajo, o les parece aburrida o pesada una labor, sienten que no se aprecia su esfuerzo, le cuesta llevarse bien con los superiores, colegas o clientes. Pero el hecho de que alguien se sienta en ese estado emocional, por las razones que sean, no impiden que existan auténticas razones para hacer lo mejor que se pueda.

En el caso del gerente, las razones para desempeñarse de la mejor forma son de tres tipos, según Elegido (1998):

- 1** El trabajo surte efectos no solo fuera del trabajador (es decir, en la forma de productos o servicios) sino también dentro del trabajador mismo, en el sentido de que desarrolla su carácter, estándares y capacidades, incluyendo, por ejemplo, la habilidad de seguir trabajando incluso cuando se sienta emocionalmente poco inclinado a hacerlo. Un individuo siempre se perjudica a sí mismo cuando deja de trabajar bien.
- 2** El gerente ocupa una posición de responsabilidad especial en la organización. Cuando no actúa con responsabilidad, la eficiencia y la cultura de la organización se ven afectadas para mal. El hecho de que esforzándose a su mejor capacidad contribuye a la salud de la organización y al bienestar de sus miembros, aporta otra razón para trabajar bien.
- 3** El trabajo de una persona ayuda de manera directa o indirecta a los clientes de la firma para la cual trabaja. Uno de los medios más eficaces a nuestro alcance para contribuir al bienestar de otros seres humanos es sencillamente hacer el trabajo a conciencia.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Sin embargo no basta con que el gerente haga lo mejor que puede. Existe la previa responsabilidad ética de ser competente en el trabajo que uno emprenda. Cuando se acepta un trabajo, de manera implícita se aceptan ciertas responsabilidades que le están aparejadas. Quien no sea capaz de cumplir esas responsabilidades, actúa mal si acepta el trabajo.

Pero tampoco basta con estar calificado y ser diligente en atender las propias responsabilidades, debe seguir mejorando todo el tiempo, y además rápidamente porque sino los competidores si lo harán, y la posición competitiva de la empresa se verá minada, con el perjuicio a los intereses de los accionistas de la empresa. La idea es que ante un ambiente dinámico y competitivo, el gerente tiene el deber no sólo de ser competente y diligente, sino también el deber de aprender y mejorar en forma constante.

Las siguientes son ideas de cómo cumplir esta responsabilidad de aprender y mejorar, según Elegido (1998):

- Leer regularmente libros y revistas profesionales.
- Participar en conferencias.
- Asistir a seminarios y cursos.
- Presenciar videos de capacitación.
- Reunión con colegas después de la oficina, en ambientes agradables, para analizar experiencias del trabajo.

La idea es no repetir los viejos métodos, sino preocuparse por perfeccionar conocimientos y destrezas y hacerlo de forma sistemática. Los trabajadores en cargos de importancia, que no se actualizan, por lo general deterioran la capacidad de sus empresas para competir..



En la tabla 1 se presentan algunas de las certificaciones que se pueden obtener para mejorar la formación profesional, en temas específicos, como son los relacionados con sistemas de información

CERTIFICACIONES EN MATERIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN EXTENDIDAS POR ISACA*



CERTIFIED INFORMATION SYSTEMS AUDITOR (CISA)

Es una certificación internacionalmente reconocida como estándar para aquellos que auditan, controlan o monitorean tecnologías de información y sistemas de negocios en una empresa.



CERTIFIED INFORMATION SECURITY MANAGER (CISM)

Es una certificación para administradores de seguridad de la información. Está enfocada en la gerencia y define los principales estándares de competencias y desarrollo profesionales que un director de seguridad de la información debe poseer, competencias necesarias para dirigir, diseñar, revisar y asesorar un programa de seguridad de la información.



CERTIFIED IN THE GOVERNANCE OF ENTERPRISE IT (CGEIT)

Esta certificación acredita que su poseedor cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios y actualizados para lograr las funciones de director, consultor o aseguramiento del buen gobierno de las tecnologías de la información.



CERTIFIED IN RISK AND INFORMATION SYSTEMS CONTROL (CRISC)

Esta certificación capacita a profesionales de tecnologías de información para administrar los riesgos de TI en una organización.

*ISACA: *Information Systems Audit and Control Association* es una asociación internacional que colabora en temas de sistemas de información.

Tabla 1. Certificaciones para mejorar la formación profesional.

Fuente: ISACA (2016). Página principal. [Fecha de consulta: 19 de julio 2016]. Recuperado de <https://www.isaca.org/>



En la ética no sólo se trata de abstenerse de dañar a los demás; lo fundamental es identificarse con los demás y esforzarse por contribuir a su realización. Cumplir diligentemente, con capacidad y estudio; es cumplir la responsabilidad de indentificar una forma de hacer una contribución efectiva al bienestar de los demás. Los que son incompetentes o tienen pereza, en la medida que no cambien, son un lastre, pues son incapaces de hacer una contribución seria y sostenida a sus familias, amigos y comunidades.

En la práctica no se trata de actuar de cierta forma, diligente o competentemente, en ciertas ocasiones, sino de desarrollar ciertas cualidades estables en el carácter. En suma, lo que es importante es que un gerente llegue a ser un individuo responsable y laborioso en quien se pueda confiar para manejar con responsabilidad las tareas que se le encomienden.

En la fotografía siguiente se observa a la señora Nélide Sifuentes Cueto, profesional que con grandes esfuerzos y sacrificios llegó a ser Gerente de una organización en Bolivia, dando una conferencia en la Organización de Estados Americanos el 31 de marzo de 2016, precisamente sobre la educación permanente como factor de cambio y crecimiento personal.



EL DEBER DE LA OBEDIENCIA

De acuerdo con Fernández y Rodríguez (2011) lo más importante para que exista una ley es el consentimiento de la sociedad. Toda obediencia se reduce en último término a una obediencia del poder que en sí misma ostenta la ley y nada exime a un hombre de esta obediencia, tampoco nada puede obligarlo a algo contrario a las leyes así establecidas.

EL DEBER EXIGE QUE EL GERENTE NO SE QUEDE EN UNA OBEDIENCIA TIBIA Y MECÁNICA, SINO QUE ADAPTE SUS ACTOS A LOS ACTOS DE LOS COLEGAS, A FIN DE QUE PRODUZCAN EL MEJOR RESULTADO POSIBLE.

En el ámbito de las empresas tampoco es diferente, el gerente no es un profesional independiente, sino un

miembro de una organización cuya eficacia depende de la coordinación de esfuerzos de todos sus componentes. Los gerentes que maniobran por su cuenta y se rehusan a seguir políticas y objetivos comunes, no representan una ventaja para la organización, sino son una limitación, fragmentación y desmoralización para ella.

En vista de que el éxito de cualquier organización depende de la coordinación de las actividades, y ya que esto sólo se puede lograr en la medida en que sus miembros estén dispuestos a subordinar las políticas de su preferencia a un plan común, la disposición a obedecer a los superiores (o disciplina, o espíritu de equipo) es una cualidad necesaria de cualquier gerente responsable.

El fundamento ético de esta responsabilidad es básicamente el mismo fundamento del deber de todos los ciudadanos de obedecer la ley. Dado que el deber de la obediencia se desprende de la responsabilidad que tiene el gerente de promover con toda su capacidad los intereses de la firma para la cual trabaja, este no se reduce a obedecer las instrucciones explícitas que no dan margen alguno para su evasión.

Es más bien un deber de obedecer con inteligencia. Esto exige que el gerente haga el esfuerzo de entender las razones y objetivos que marcan las instrucciones que recibe, y que las interprete a la luz de tales razones y objetivos y no como mejor cumplan sus preferencias personales.

Por último, el deber exige que el gerente no se quede en una obediencia tibia y mecánica, sino que adapte sus actos a los actos de los colegas, a fin de que produzcan el mejor resultado posible.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL DEBER DE LA LEALTAD

Se dice que alguien es leal cuando es fiel a sus compromisos con otras personas. Los gerentes leales permanecen con sus compañías si éstas los necesitan, incluso cuando podrían conseguir algo mejor en otra parte. El cónyuge leal permanece con su pareja incluso si esta está enferma o discapacitada. Los aficionados leales a un equipo de fútbol permanecen con sus clubes incluso cuando caen en la segunda división.

Es evidente que no revisten la misma importancia las diferentes lealtades a las cuales nos referimos en el párrafo previo. Es posible que la lealtad de los aficionados del fútbol a sus clubes sea menos importante que la lealtad de los padres a sus familias, lo cual no significa que el fútbol no sea capaz de generar mucha intensidad emocional.

En contraposición, en la figura 2, se presentan actitudes desleales desde el punto de vista de la Organización No Gubernamental La Página de la Vida.



PODEMOS VER COMO ACTITUDES DESLEALES

- Las críticas que se hacen de las personas, haciendo hincapié en sus defectos, lo limitado de sus cualidades o lo mal que hacen su trabajo.
- Divulgar las confidencias que se nos han hecho.
- Quejarnos del modo de ser de alguien y no ayudarlo para que se supere.
- Dejar una amistad por razones injustificadas y de poca trascendencia.
- El poco esfuerzo que se pone al hacer un trabajo o terminarlo.
- Cobrar más del precio pactado.

Figura 2 Actitudes desleales

Fuente: La página de la vida. (s.f.). La lealtad. [Fecha de consulta: 18 de julio, 2016]. Recuperado de <http://www.proyectopv.org/1-verdad/lealtad.htm>

La lealtad fundada en el carácter dice Gutiérrez (2010), y que se logra por sí misma es permanente, y se mantiene a flote a pesar de las diferencias que puedan aparecer entre las personas, es compromiso entre valores y personas. La lealtad a una compañía, no es lealtad a una abstracción. Significa lealtad a los propios colegas, es decir, lealtad a seres humanos específicos.

Lealtad a la empresa también significa lealtad a los fines de la empresa: a lo que representa y a lo que trata de lograr. Consecuentemente una firma que define sus propósitos en función de las utilidades sobre la inversión o de los beneficios para los accionistas, debe esperar, siendo iguales otros factores, menos lealtad de sus miembros, que una firma cuyos propósitos incluyen el servicio significativo a un grupo de clientes y el desarrollo humano de sus empleados. Mientras menos significativa sea la causa por la cual se quiere un objetivo, más debe esperarse que las personas abandonen un proyecto y se vayan en cuanto aparezcan dificultades.

En última instancia la lealtad es fidelidad a los compromisos con personas y finalidades específicas, por lo cual tiene mucho que ver con el principio de la vocación o de la misión personal. La lealtad de individuos que buscan básicamente otras cosas como el dinero, la posición y pasarla bien, está destinada a ser pasajera e invisible. Tan pronto les ofrezcan más de aquello en otra parte, no se les verá más. Para las personas que se esfuerzan por hacer significativas sus vidas por medio de un compromiso estable con ciertos valores y personas, serán leales casi como cuestión de identidad personal; no son la clase de gente que abandone sus compromisos al primer indicio de problemas o por otras perspectivas.



En la siguiente figura 3, se presentan casos hipotéticos que ilustran situaciones relacionadas con la lealtad de algunos trabajadores.

EJEMPLOS HIPOTÉTICOS SOBRE LEALTAD

Consultor que todo lo que busca en la vida es “éxito personal” que se manifieste en cosas como mucho dinero, un auto elegante, una casa bonita (con una bella esposa e hijos metidos allí), un trabajo estimulante y buena reputación.



Consultor auténtico y fuertemente interesado en influir en el desempeño de sus clientes y elevar los niveles de logro en su campo de especialidad, lo cual depende de factores intangibles, como mutua confianza entre los miembros del equipo, relación estrecha con sus colegas, conocimiento de los miembros de su equipo sobre la mejor manera de trabajar juntos, sacar provecho a las fortalezas de cada uno y neutralizar las debilidades. Todo ello difícil de encontrar junto en una organización.



Consultor que no es la clase de persona para quien los seres humanos son instrumentos como culaquier otro para el logro de sus propios fines, sino alguien que aprecia y respeta el valor intrínseco de la gente y ha logrado entablar verdaderas relaciones de cooperación y confianza mutua con sus colegas. Es posible que sienta que le debe muchos favores de mucha ayuda en el pasado.



Este consultor además de tener nexos significativos con sus colegas en lo personal, también se identifica fuertemente con la firma como tal. Cuando se incorporó a ella pensó muy bien en la misión y visión de la compañía.



Tabla 2. Ejemplos hipotéticos sobre lealtad.

Fuente: Elegido, J. (1998). Fundamentos de ética en la empresa. México: IPADE.

Lo que indican los ejemplos anteriores es que salvo el primer caso todos restantes consultores se identifican con sus colegas y la empresa misma de tal manera que no querrán hacer algo que los dañe y que es posible que permanezcan en ella.

Tiene sentido comportarse lealmente en los negocios si por lo menos una, o de preferencia las tres condiciones siguientes se dan, de acuerdo con Elegido (1998):

- Si el enfoque está en un compromiso por fomentar ciertos valores y construir relaciones valiosas con algunas personas, la lealtad es justo la forma de lograrlo. Pero si el enfoque del individuo está en tener cosas (incluyendo a seres humanos atractivos) la lealtad es una carga.
- No es sólo es cuestión de ser la clase de persona que uno es o quiere ser. La lealtad tiene sentido en ese caso, en una medida significativa, debido a las relaciones que la persona ha forjado con otros, las que a su vez dependen en buena medida de la forma en que sus colegas se han comportado en el pasado. El gerente puede pensar que se requiere lealtad porque tiene una deuda con con otros que le han ayudado. Si éstos no se hubieran comportado generosamente con él en el pasado, ese sentimiento de deuda no existiría y no tendría razón para ser leal.
- Las persona o grupos en cuestión representan objetivos valiosos y proyectos dignos del compromiso personal.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LÍMITES DE LA LEALTAD PROFESIONAL

Incluso si se dan las condiciones que hacen que tenga sentido una actitud de lealtad, ser leal a una empresa no tiene por qué ser un compromiso para toda la vida. Que el gerente sea leal a la empresa sólo significa que, en lugar de actuar solo para favorecer

TODO MUNDO ENTIENDE, POR LO MENOS CUANDO SUS PROPIOS INTERESES NO ESTÁN EN JUEGO, QUE UN GERENTE CLAVE PUEDA TENER QUE RENUNCIAR DEBIDO A QUE LA SALUD DE SU CÓNYUGE HACE NECESARIO QUE SE MUDE A UN LUGAR DE CLIMA DIFERENTE, Y QUE ELLO EN MODO ALGUNO IMPLICA FALTA DE LEALTAD HACIA LA EMPRESA

los propios intereses, se tiene seriamente en cuenta las necesidades de la empresa. Pero una persona lealtodavía podrá tener razones válidas para cambiar de empleo.

Tómese en consideración que, la mayoría de la gente tiene varios frentes de lealtad, no sólo uno: lealtad a la fa-

milia, a la profesión, al país, a la iglesia, y otros. Un individuo no puede tratar las exigencias de ningunas de estas personas o grupos como si los otros no existieran. Por lo general aunque se entienda en la práctica, aunque sea de forma implícita.

Todo mundo entiende, por lo menos cuando sus propios intereses no están en juego, que un gerente clave pueda tener que renunciar debido a que la salud de su cónyuge hace necesario que se mude a un lugar de clima diferente, y que ello en modo alguno implica falta de lealtad hacia la empresa. De la misma manera el cónyuge ha entendido antes, que la lealtad del gerente hacia la empresa lo obligababa a aceptar un puesto que significaba que la familia viviera durante algunos años en situaciones menos que ideales.



En los casos donde se susciten conflictos entre las exigencias de las diversas lealtades, será necesario sopesar la fuerza de cada una de ellas. Es evidente que ello no se puede hacer a una escala muy precisa pero hay algunos factores que deben ser tomados en cuenta, de acuerdo con Elegido (1998).

- Hay que considerar la posibilidad de disolver dilemas falsos. Si una persona sopesa entre dar preferencia a llevar a su hijo a la escuela o dar los toques finales al informe anual de la empresa, por lo normal será conveniente hacer una pausa para considerar si podría ser posible que la esposa lleve al niño o que uno de los colegas termine el informe. O que tal vez esta persona pueda llevar primero al niño a la escuela y terminar el informe después, en la tarde, incluso si ello significa perderse el programa favorito de televisión. Muchos conflictos de lealtad son a fin de cuentas sólo un conflicto entre lealtades y apegos banales.
- Si se presentan conflictos que no es posible descartar, es preciso tomar en cuenta los compromisos de primer orden. Si por ejemplo hubiera contraposición entre las necesidades de la propia familia y las necesidades del club de fútbol que el gerente apoya, resulta claro que en la mayoría de las situaciones las necesidades de la familia deben tener preferencia.
- A menudo, no será posible establecer un orden objetivo de preferencia entre los valores que resultan de perseguir diversos objetivos. Sin embargo, es más fácil determinar la fuerza del compromiso con diferentes grupos de personas. Así por ejemplo, la gente no se compromete con sus empresas “en las buenas y en las malas” en la forma en que lo hace con sus cónyuges.
- A menudo será inútil prestar atención a la letra de un acuerdo para determinar el grado en que una persona se había comprometido en una situación concreta. Con suma frecuencia, el contenido de los acuerdos de un individuo son implícitos y dependen mucho de las prácticas de la sociedad donde vive.

Para ilustrar esta última situación, se transcribe la reflexión de Akio Morita, ex presidente ejecutivo de Sony, sobre las diferentes expectativas que predominan en Japón y en Estados Unidos y que se relacionan con la lealtad





"Inmediatamente después de que constituyéramos nuestra compañía en Estados Unidos, necesitamos contratar mucha gente en poco tiempo para establecer nuestra organización de ventas, debido a que los negocios pronto obtuvieron buenos resultados. Algunos de nuestros empleados nuevos eran buenos mientras que a otros, nos dimos cuenta más tarde, no deberíamos haberlos contratado. Teníamos problemas con un hombre y yo estaba exasperado y constantemente preocupado por él. Por último, discutí ese caso con mis colegas norteamericanos.

- ¿Qué podemos hacer con este tipo?- pregunté un día.
- Despedirlo, naturalmente- me dijeron.
- Quedé anonadado ante la idea: nunca había despedido a nadie e incluso en ese caso tampoco lo había pensado. Pero resolver un problema despidiendo al hombre era el sistema norteamericano. Parecía muy claro, directo y lógico.

Empecé a pensar que Estados Unidos es el paraíso de los directivos: se puede cualquier cosa que se quiera. Después, pocos meses más tarde, vi la otra cara de la moneda.

Teníamos un jefe de ventas en un sector, que parecía muy prometedor, tan prometedor que lo envié a Tokio durante un largo período, para que conociera a todos los que integraban la casa matriz y se pusiera al tanto de la filosofía y del espíritu de nuestra organización.

Se comportó magníficamente, impresionando a todo el mundo en Tokio. Regresó a Estados Unidos, se puso a trabajar y continuó complaciéndonos, hasta que, un día, sin advertencia alguna, entró en mi oficina y me dijo:

Señor Morita, gracias por todo, pero me voy.

No podía creer lo que oía, pero no era una broma: un competidor le había ofrecido duplicarle o triplicarle el salario y pensó que no podía rehusar. Este es el modo norteamericano entendí. Yo estaba muy confuso y amargado por este episodio y, con franqueza, realmente no sabía cómo llevarlo. Meses más tarde fui a una exposición de electrónica y allí, en el puesto de exhibición de uno de nuestros competidores, estaba el traidor.

Pensé que deberíamos evitarnos mutuamente pero, en vez de esconderse de mí, se apresuró a acercarse, para saludarme y charlar, como si no tuviera nada de qué avergonzarse. Me presentó con entusiasmo a sus colegas y me mostró un nuevo producto, como si no hubiera habido una violación de la confianza entre nosotros.

Parecía que el hecho de que nos hubiera dejado llevándose toda nuestra información de la compañía no fuese nada malo. Aparentemente, esta clase de hechos ocurría todos los días y eso es algo que está muy lejos de ese paraíso de gerentes. Me juré que mi compañía pondría lo mejor de sí para evitar la incorporación de ese aspecto de la técnica gerencial norteamericana".

Figura 1. Concepto lealtad diferente Japón-Estados Unidos.

Fuente: Chubasco, M. (2009). fet204 - Caso de Liderazgo. [Fecha de consulta: 24 de julio 2016]. Recuperado de <http://a-puntesduoc.pbworks.com/w/page/10223915/fet204%20-%20Caso%20de%20Liderazgo>



La cita ilustra cómo condiciones y antecedentes diferentes pueden dar un significado muy distinto a dos acuerdos superficialmente idénticos. Se contraponen los enfoques y la interrogante sería cuál favorece la efectividad en los negocios y la realización personal, el japonés o el estadounidense. A partir de lo que dice Akio Morita se infiere que él piensa que el sistema japonés es claramente superior en ese sentido. Y los argumentos sobre lealtad de esta lectura claramente parecen respaldarlo.

RESUMEN

El gerente tiene deberes de diligencia, competencia y aprendizaje continuo. También tiene el deber de obedecer las instrucciones legítimas de sus superiores y ser leal a la organización que lo emplea.

Tiene sentido la lealtad a la organización a la cual se pertenece, y en verdad puede llegar a ser una responsabilidad ética definida, en la medida en que:

- El empleado esté comprometido a fomentar ciertos valores y a construir relaciones valiosas con ciertas personas, en lugar de sólo maximizar su ingreso o su éxito personal.
- Sus colegas se hayan comportado generosamente con él en el pasado.
- La organización que lo emplea represente objetivos valiosos y proyectos dignos del compromiso personal.



BIBLIOGRAFÍA

Chubasco, M. (2009). *fet204 - Caso de Liderazgo*. [Fecha de consulta: 24 de julio 2016]. Recuperado de <http://apuntesduoc.pbworks.com/w/page/10223915/fet204%20%20Caso%20de%20Liderazgo>

Elegido, J. (1998). *Fundamentos de ética en la empresa*. México: IPADE.

Fernández, D. y Rodríguez, B. (2011). *Ensayo sobre la tolerancia y otros escritos sobre ética y obediencia civil*. España: Editorial Biblioteca Nueva.

Gutiérrez, V. (2010). *Ética a Nicómaco*. España: Ediciones Escolares S.L.

ISACA. (2016). *Página principal*. [Fecha de consulta: 19 de julio 2016]. Recuperado de <https://www.isaca.org/>

La página de la vida. (s.f.). *La lealtad*. [Fecha de consulta: 18 de julio, 2016]. Recuperado de <http://www.proyectopv.org/1-verdad/lealtad.htm>

