

## GOBIERNO ÉTICO: CONCEPTUALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES\*

JULIANA TORO ARIAS\*\*, MARÍA DEL PILAR RODRÍGUEZ CÓRDOBA\*\*\*  
& JUAN SEBASTIÁN CORREA MENESES\*\*\*\*  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE MANIZALES

*Recibido/ Received/ Recebido: 02/04/2013 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 19/03/2014*

### Resumen

El objetivo del presente artículo es proponer un concepto de gobierno ético e ilustrar sobre su aplicación en las organizaciones. Para tal fin se hace un recorrido teórico en el que se abordan los diversos enfoques sobre el tema. El diseño metodológico se enmarca en un enfoque cualitativo, de donde se plantean cuatro etapas: descriptiva–conceptual, comprensiva–sintética, propositiva y aplicativa. La conclusión central es que la esencia de gobernar éticamente implica que quienes conforman el gobierno deben asumir en el uso del poder los valores morales organizacionales, acordados colectivamente, de tal forma que ejerzan una influencia positiva sobre los grupos de interés.

**Palabras clave:** *Ética, Ética organizacional, Gerencia, Gobierno, Gobierno ético, Uso del poder.*

## ETHICAL GOVERNMENT: CONCEPT AND IMPLEMENTATION IN ORGANIZATIONS

### Abstract

This paper proposes an ethical government concept and illustrates its implementation in organizations. For this propose, a theoretical journey was done in which different approaches about those issues are addressed. Methodology design is based on a qualitative approach, from which arise four stages: descriptive-conceptual, comprehensive-synthetic, purposeful and applicative. The main conclusion is that the essence to govern ethically implies that those who are part of the government should assume power use in organizational moral values, collectively agreed, so that they will have a positive influence on stakeholders.

**Keywords:** *Ethics, Organizational ethics, Management, Government, Ethical government, Power use.*

---

\* Este artículo es producto de una investigación realizada entre agosto de 2010 y octubre de 2012, financiada por la Dirección de Investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales – DIMA. Otro de los productos de este proyecto es la tesis de maestría que lleva el mismo nombre.

\*\* Magíster en Administración. Integrante del grupo de investigación Ética Empresarial y Empresariado Social – Ethos de la Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: jtoroa@unal.edu.co

\*\*\* Ph.D. Profesora Titular del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Directora del Grupo de Investigación Ética Empresarial y Empresariado Social – Ethos. Correo electrónico: mdrodriguezco@unal.edu.co

\*\*\*\* Maestrante en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Integrante del grupo de investigación Ética Empresarial y Empresariado Social – Ethos. Correo electrónico: jsebas1709@hotmail.com

# GOVERNO ÉTICO: CONCEITUAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

## Resumo

O objetivo do presente artigo é propor um conceito de governo ético e ilustrar sobre sua aplicação nas organizações. Para tal fim se faz um caminho teórico no qual se abordam os diversos enfoques sobre o tema. O desenho metodológico está situado num enfoque qualitativo, onde se propõem quatro etapas: descritiva–conceitual, compreensiva–sintética, propositiva e aplicativa. A conclusão central é que a essência de governar eticamente implica que quem faz parte do governo deve assumir os valores morais organizacionais no uso do poder, acordados coletivamente, de tal forma que se exerça uma influência positiva sobre os grupos de interesse.

**Palavras chave:** *Ética, Ética organizacional, Gerência, Governo, Governo ético, Uso do poder.*

Toro, J., Rodriguez, M. & Correa, J. (2014) *Gobierno Ético, Conceptualización e Implementación en las Organizaciones*. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XXII (1)*.

**JEL:** M14, M19, M40.

## 1. Introducción

Los conceptos de ética organizacional y buen gobierno se han incorporado con fuerza en la administración, gracias al impulso de clientes, accionistas y un número creciente de empleados (Fundación Étnor, 1999). Actualmente es común que las organizaciones tiendan a tener en cuenta, no sólo los factores económicos, sino también los medioambientales y sociales, lo que se conoce como la Triple Cuenta de Resultados (Triple Bottom Line) (Elkington, 1999) para responder a sus demandas y a las de su contexto. La base de esa Cuenta de Resultados debe ser la ética, para que sus actuaciones generen confianza y buena reputación entre sus grupos de interés, alta motivación para el trabajo y el fortalecimiento de una cultura organizacional centrada en valores morales (Guillén, 2006). Por ello, algunas organizaciones están insertando en su quehacer una dimensión ética, la cual generalmente se soporta en la declaración de valores morales institucionales. Empero, estos esfuerzos, en su mayoría, no trascienden a la práctica por parte de los integrantes de la organización.

Adicionalmente, en el contexto organizacional es común escuchar expresiones como buen gobierno,

ética empresarial, responsabilidad social y gobierno corporativo. Aunque éstos reflejan un acercamiento de las organizaciones a los temas sociales y éticos, en la conceptualización de dichos términos se presentan vacíos y ambivalencias que pueden ocasionar que su implementación no cumpla con las expectativas planteadas o simplemente se conviertan en esfuerzos vacuos para responder a normativas o para irradiar una buena imagen corporativa, sin lograr un cambio real en la cultura organizacional. Es por ello que el gobierno ético se hace presente como un medio de transformación, que parte del nivel directivo pero que se irradia a lo largo de toda su estructura, para impulsar la construcción de una cultura organizacional alineada con los valores morales.

Este artículo propone el gobierno ético como un pilar para dinamizar y potenciar la ética en las organizaciones, para lo cual se hará un recorrido teórico en el que se abordan los diversos enfoques que tiene el concepto de gobierno ético. A partir de allí, se propondrá una definición propia del mismo. Finalmente, se establecerán unos lineamientos que den a las organizaciones un marco de referencia para implementarlo y se presentarán las respectivas conclusiones.

## 2. Metodología

El diseño metodológico se enmarca en un enfoque cualitativo, el cual hace referencia a la investigación que produce datos descriptivos, es decir, a las palabras habladas o escritas de las personas y a la conducta observable de las mismas (Taylor y Bogdan, 1987). En concordancia con el enfoque cualitativo se asume el subjetivismo como factor inherente a la investigación social, cuyo interés se centra en la comprensión de las personas y la interpretación de sus ideas o acciones, teniendo presente los entornos sociales. Aquí se retoma la hermenéutica<sup>1</sup> como teoría y práctica del proceso interpretativo (May, 2011), logrando así comprender e interpretar el concepto gobierno ético para construir una definición propia de éste, la que posteriormente se contextualiza en las organizaciones. De acuerdo a lo anterior, metodológicamente se plantean cuatro etapas: descriptiva–conceptual; comprensiva–sintética; propositiva y; aplicativa.

La etapa descriptiva – conceptual construye una estructura teórica que permite esclarecer el problema de investigación. Para ello, se hace uso del rastreo documental, en aras de identificar los conceptos que intervienen, para delimitarlos y profundizar en ellos. A continuación se realiza un análisis de contenido, el cual posibilita que en los textos abordados se identifiquen estructuras y regularidades que ayudan a establecer la conexión temática que articula el gobierno ético.

La etapa comprensiva – sintética, hace uso de la hermenéutica como método de interpretación. En ella se hace necesario desglosar los conceptos obtenidos en la etapa anterior para relacionarlos, contextualizarlos, interpretarlos y explicarlos, suministrando así otros componentes que permitan la construcción del concepto gobierno ético bajo una perspectiva holística, es decir, formando un todo enriquecido por las miradas que van emergiendo de la teoría y del análisis.

La etapa propositiva se nutre de las etapas anteriores, pues a partir del referente teórico y del concepto construido, se define una propuesta de implementación. Dicha propuesta se estructura mediante unos lineamientos flexibles y dinámicos, de manera que sean adaptables a cualquier tipo de organización. Los lineamientos planteados son un referente para elucidar el camino a seguir en la implementación de un gobierno organizacional basado en la ética.

Cabe anotar que dichos lineamientos se enlazan con lo planteado en el componente gobierno ético del Sistema de Gestión del Entorno Ético – SEG diseñado por el grupo de investigación Ethos (Grupo de Trabajo Académico ETHOS, 2009). En el SEG se plantea el gobierno ético como un componente que se encuentra en un nivel fundamental para toda organización y se entiende como todas aquellas acciones que implícita o explícitamente evidencian la gestión efectiva y ética de los dirigentes.

Finalmente, la etapa aplicativa se realiza en simultaneidad con la anterior, pues corresponde a un caso de estudio llevado a cabo en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional de Colombia. Su objetivo fue el de nutrir la etapa propositiva a partir de la puesta en marcha de la propuesta y la evaluación de resultados para encontrar debilidades o aspectos a mejorar. Dicho caso no se expondrá en el presente artículo debido a las restricciones de espacio, pero se puede consultar en Toro (2012).

## 3. Referente teórico

Abordar el gobierno ético implica analizar diversos enfoques dentro de su conceptualización e implementación. Éstos parecen llevar múltiples incidencias que a la luz de lo que se pretende en este referente son estudiadas teniendo en cuenta dos enfoques: Primero, en cuanto a gobierno y gobierno en las organizaciones y segundo, en cuanto a la ética, la ética aplicada a las organizaciones, la ética gerencial y el uso de poder.

<sup>1</sup> Según Ferrater (1979), hermenéutica significa primariamente “expresión (de un pensamiento)”. El término se usa para designar el arte o la ciencia de la interpretación de aquello que ha sido expresado mediante símbolos.

### 3.1 Fundamentos Filosóficos del Concepto de Gobierno

El origen de las ciencias políticas puede ser rastreado hasta la Grecia clásica. Partir de allí demanda una extensa revisión que desborda los fines de este artículo, por lo cual sólo se aborda a partir de la concepción de gobierno que surge con la aparición del período conocido como el *renacimiento*. Dicho período de la historia europea está comprendido entre los siglos XIV y XVI, período que trajo importantes cambios a nivel cultural, social y político, devolviéndole al ser humano el protagonismo y superando los dogmas establecidos en la Edad Media. Para ese entonces, la sociedad calculadora era dinámica, exigía división del trabajo y cambios estructurales en los gobiernos político-eclésiásticos. Es en este contexto, cuando el gobernante se dio cuenta de que la sociedad emergente ya no le permitía legitimar su gobierno sobre el feudo en el derecho divino, porque el pueblo vasallo se estaba dando cuenta de que su príncipe, así como lo era por obra de Dios, lo podía dejar de ser por obra de ellos.

Sería Nicolás Maquiavelo (1469–1527), un secretario florentino, quien mejor entendería, al momento mismo de los cambios, la transformación que venía atravesando y que tendría que atravesar todo gobierno del momento, pero sobre todo los gobiernos políticos italianos. Es Maquiavelo quien en su magna obra *De Principatibus* (El Príncipe) deja clara su preocupación por la Italia fragmentada del momento. Le dice Maquiavelo a Lorenzo el Magnífico de Médicis que estudiando los tipos, las causas, cómo se adquieren, se conservan y se pierden los principados, podrá tenerse el que mejor le venga a Italia para llevar a cabo lo que toda *nación* requiere: la unidad (1997). Italia no era más que la suma de estados-repúblicas o ciudades-estados, pero se trataba de configurar el Estado-Nación y ello sólo lo llevaría a cabo una persona con la virtud, valor, frialdad y amorabilidad que Maquiavelo le asignaría en su obra cumbre. Maquiavelo es tan complejo como necesario y sin ser la intención ahondar en él, se destaca la contribución que hizo al concepto de gobierno: el gobierno habrá que entenderlo a la luz de la centralización del poder y de la unidad absoluta del territorio para el desarrollo de la identidad nacional, pues así todo proyecto unificador será del halago de todos.

Dándole continuidad al proyecto unificador absolutista de Maquiavelo, aparece Thomas Hobbes (1588–1679), quien hará un aporte central a la construcción del concepto de gobierno. De Hobbes interesa destacar la segunda naturaleza, pues ésta es obra de un gobierno que si bien es absolutista, es el que permitirá dirimir los egoísmos propios de los *hombres-lobos* que se hallan en el estado de naturaleza. Hobbes se pregunta: ¿cómo el ser humano se controla a sí mismo? Y responde planteando que para dicho control son necesarias las leyes que otorgan libertad (Hobbes, 1983). Estas leyes parten de un ente que, si bien es obra de los seres humanos, es superior a ellos; esto es, el Leviatán. Este ser magnífico, temible e imprescindible para los seres humanos es:

*“(...) una persona de cuyos actos se constituye en autora una gran multitud mediante pactos recíprocos de sus miembros, con el fin de que esa persona pueda emplear la fuerza y medios de todos como lo juzgue conveniente para asegurar la paz y defensa común.” (Hobbes, 1983, 179–180).*

Aunque es notable el aporte de Hobbes a la concepción de gobierno, aún se aprecia insuficiente su propuesta de un pacto de los seres humanos para deponer sus voluntades en una voluntad general inalienable. Por ello, es aquí cuando aparece John Locke (1632–1704), quien entendió que un gobierno absolutista monárquico como el de Hobbes no era la forma para realizar las libertades individuales, especialmente económicas. Con Locke (1983) se enriquece la concepción de gobierno, pues plantea que los derechos naturales de los individuos no desaparecen cuando se forma la sociedad política, como creía Hobbes. Más bien el gobierno los protege de los abusos de ésta, subsistiendo para limitar el poder social y fundar así la libertad individual que proporciona el gobierno civil desde sus leyes, jueces y policía.

Locke, al igual que Hobbes, habla de estado de naturaleza y de sociedad política. El ser humano sale de la primera y constituye la segunda para mejorar su vida, para estar seguro. Esta sociedad es la idea de Locke de gobierno civil, el cual es obra del consentimiento de las personas. Dice que todo gobierno

que no sea fruto del consentimiento del pueblo no es más que un gobierno ilegítimo y que cualquier forma de absolutismo es peor que el mismo estado de naturaleza. Locke hace del concepto de gobierno algo mucho más complejo, al ser éste quien garantice la libertad individual y pueda ser revocable por obra de la insurrección del pueblo. Se aprecia que la idea de súbdito para Hobbes aparece como sociedad civil para Locke, lo cual es un avance para hablar de gobierno en el siglo XX.

El recorrido es extenso y enriquecedor, pues no se desconoce la labor de otros autores como Rousseau o Montesquieu, pero los expuestos en sus generalidades plantean los fundamentos mínimos para comprender tanto la evolución del concepto de gobierno como la complejidad del mismo. A continuación se presentan brevemente los fundamentos sociológicos, destacando solamente los aportes de los alemanes Karl Marx (1818–1883) y Max Weber (1864–1920).

### 3.2 Fundamentos sociológicos del concepto de gobierno

Desde muy temprano Marx se preocupó por la organización política de Prusia, pues reconocía en ella una suma de intereses particulares estamentales, pero no un actuar político común, de ahí que este gobierno fuera asumido como un instrumento para mantener el dominio de privilegios. En el Manifiesto del partido comunista, Marx y Engels hablan del gobierno de los burgueses como el instrumento artificial para sostener el sometimiento de unas personas que por temor a morir se venden como cualquier otra mercancía para tener una vida de animal (Marx & Engels, 1983). Se nota el sentido que adquiere la categoría de gobierno: un instrumento de dominio de una clase social (burguesía) sobre otra (proletariado). Al respecto, los autores del Manifiesto expresan que:

*“(...) la burguesía, después del establecimiento de la gran industria y del mercado universal, conquistó finalmente la hegemonía exclusiva del poder político en el Estado representativo moderno. El gobierno del Estado moderno no es más que una junta que administra los negocios*

*comunes de toda la clase burguesa” (Marx & Engels, 1983, 30).*

Para Marx, el gobierno es un producto y sólo engendra la lucha de clases. Por ello plantea el cambio del gobierno burgués por uno socialista, pero sólo como un paso para, luego, llegar a no tener ninguna forma de gobierno en el comunismo.

Alrededor del concepto de gobierno en Marx aparecen otros como clases sociales e intereses particulares. Cuando Marx habla de clase social lo hace: (i) para demostrar la nueva configuración social que el mundo económico ha traído consigo desde los tiempos renacentistas de la burguesía comercial y mercantil; (ii) para dar cuenta de la dialéctica interna que subyace en toda sociedad; (iii) para hacer evidente que las clases sociales son reproducidas por el gobierno, de ahí que sea un instrumento de dominio y haya que abolirlo. Ahora bien, cuando habla de intereses particulares, lo hace para demostrar que éstos son la expresión social necesaria de todo individuo. Por tanto, se pueden tener intereses particulares, pero no egoístas, siendo más correcto contar con una organización, con un gobierno que logre integrar estos intereses bajo criterios comunes. Es decir que el gobierno vaya adquiriendo la función de incluir en lugar de excluir y esa sea su abolición, pues estaría dándole término a la lucha de intereses antagónicos irreconciliables. En síntesis, Marx está aportando a la concepción de gobierno la necesidad y posibilidad real de un actuar colectivo desde cada individualidad y viceversa, lo cual se constituye en su concepción ética del mundo.

Aquí comienza a aparecer la noción de Estado, que para Weber (1977) es la institución que emplea la dominación legal, atribuyéndose el uso legítimo del monopolio de la coacción física. Para él, el gobierno es un ente administrador del Estado y habla de gobierno y Estado como tipo ideal, es decir, como herramienta metodológica para comprender la racionalidad del Estado burocrático, el cual es para Weber el tipo ideal de Estado moderno. Así, se apela a la burocracia como ente institucional jerarquizado, calculador, profesionalizado e impersonal; cuyas acciones sociales son propiamente racionales, esto es, con arreglo a fines, no así por tradición ni afecto. Si



bien su visión de gobierno es más estructuralmente como institución burocrática, ello no opaca su contribución: presentar las relaciones sociales de manera impersonal, con lo cual se estaría garantizando una definición clara de los campos de lo público y lo privado, de los intereses particulares y colectivos. Sin embargo, este carácter impositivo conlleva a que el gobierno sea más un ente dominador coactivo que regulador cohesionador.

De forma sintética se han presentado los fundamentos que permiten tener un marco conceptual de referencia para abordar la categoría de gobierno, lo cual permite llevar este concepto a un plano más específico como lo es la organización. Cabe señalar que desde las ciencias de la gestión, el gobierno de una organización está compuesto por las personas encargadas de tomar decisiones que repercuten en el desempeño de la misma o en las personas que la conforman. Dentro de este grupo están socios o accionistas, junta directiva, gerente general, líderes de dependencias y jefes de niveles de supervisión.

### **3.3 Intereses comunes como organización de gobierno**

Partiendo de las definiciones de gobierno planteadas, se podría deducir que a éste le compete ser garante de la ética. Esto se considera cierto e incluso necesario en cuanto la vida social exige compartir los espacios físicos, los limitados recursos naturales y económicos y las necesidades sociales y políticas, entre otras. Ahora bien, se puede afirmar que no todos los miembros de una sociedad tienen las mismas necesidades, intereses, deseos, pasiones y motivaciones, pero aún en esta disparidad, dichas necesidades individuales no podrían ser suplidas sin tener en consideración a los demás. Por ello, adjudicarle al gobierno la potestad de dinamizar la ética, tan sólo resulta comprensible cuando se trata de orientar a una multiplicidad de personas como a una sola persona social (organización). Así pues, la organización se comporta como una sociedad a escala o como una micro-sociedad, en donde los intereses particulares se vuelven comunes. Para esto se apela a la concepción de organización de gobierno, pues es la forma como este encuentro común de intereses se hace efectivo.

Téngase presente que este abordaje se realiza desde las indicaciones teóricas de Weber (1977), para quien es fundamental que una persona que integra una organización tenga responsabilidad personal, es decir, comportamientos acordes a los requerimientos institucionales. En este sentido, Weber hace ver la organización de gobierno como un ente social moral, en cuanto requiere de una jerarquía, de un mando, de la obediencia y de la legitimación de todo esto. Esta última, para el caso de la organización, tendrá que ser el derecho, la norma. Así, Weber (1977) concluye que la responsabilidad personal, bajo la dominación por el derecho, es la condición que posibilita lo que él denomina ética de la responsabilidad en las organizaciones.

Por tanto, de Weber (1977) se retoman los intereses particulares que tendrá que tener un terreno concreto de encuentro, hasta el punto de hacerlos comunes, este terreno es el derecho. ¿Por qué el derecho y no la tradición o el carisma cuando se habla de organización ética? Porque la administración del poder tendrá que hacerse de forma impersonal y con criterios medibles, para salvaguardar a la organización de decisiones personales fundadas en intereses particulares que lesionen la integridad moral de la misma. De este modo, los comportamientos éticos esperados de los integrantes de la organización ya tienen su modelo en el derecho, en la normatividad y en la reglamentación (marco legal).

Puede percibirse el papel fundamental que cumple el derecho como modelo ético, pues es la forma, dice Weber (1977), de garantizar máximas de comportamientos éticos conciliados y conciliadores de lo particular y lo general, máximas que se constituyen en el garante y guía del modo de vida moral de los individuos. Nótese igualmente la discusión tan central a la cual se ven abocadas las organizaciones y es la de resolver el dilema entre permitir el actuar ético de sus integrantes por la sola convicción de cada uno o la de garantizar el actuar ético con base en la responsabilidad. Los detalles de esta discusión en Weber son extensos, sobrepasando el objeto central del presente artículo, aunque es menester resaltar que él asume la posibilidad de la conciliación entre convicción y responsabilidad.

En este sentido conciliatorio se asume que administrar el poder no es imponer la voluntad particular ajena a la colectividad que se dirige, sino la de llevar a cabo acciones donde la diversidad, aún sin dejar de serlo, se mueva en planos éticos comunes. Es por ello que la organización que legitima su dominación por el derecho, tendrá y podrá hallar el punto medio entre convicción y responsabilidad, lo cual representaría el actuar ético individual conforme a lo general y viceversa.

Puede notarse cómo se asimila la sociedad a la organización y ésta al gobierno que se presentaba anteriormente. Dicha asimilación es crucial para encontrar y definir el lugar de los intereses comunes, sea en la organización, en la sociedad, en el gobierno, en la familia, etc. El asunto es que tanto en unas como en otras formaciones sociales hay que conciliar lo individual con lo común y lo privado con lo público desde una óptima normativa, es decir, desde una reflexión sobre lo correcto o incorrecto de los comportamientos humanos en sociedad. Es aquí donde la dimensión ética representa un papel primordial en la construcción del concepto de gobierno ético, haciendo necesario profundizar dicho concepto, tarea de la que se ocupa el siguiente acápite.

### 3.4 Ética, ética organizacional y uso de poder gerencial

El apartado anterior evidencia que el concepto de gobierno, tanto en general como específicamente a nivel organizacional, tiene implícitos elementos éticos. Ahora bien, la ética es asumida como un tipo de saber filosófico que busca reflexionar, de una manera normativa, sobre las acciones del ser humano. En este sentido, sus preguntas centrales “no son acerca de cómo es efectivamente el mundo, sino más bien acerca de cómo deberíamos actuar, de qué es lo justo o lo bueno” (Arango, 2007, 143). Cortina (1998) afirma que la ética tiene sentido cuando se practica, por lo que es un saber que no se queda en el plano teórico o contemplativo, pues su objetivo es que las personas actúen de un modo racional y razonable. Así, su cuerpo teórico asume el análisis tanto de las acciones correctas como de las incorrectas, buscando el mejoramiento de la existencia humana y la convivencia armónica en sociedad. En conse-

cuencia, la ética, entendida como filosofía moral, es un saber práctico que contribuye a fundamentar o justificar cierta forma de comportamiento moral y su relación con las necesidades e intereses sociales. Es decir, constituye el estudio filosófico-práctico de la conducta humana (Guillen, 2006). Se puede afirmar, entonces, que la ética implica involucrarse en los fines prácticos de su estudio, así lo entiende Rachels (2006, 59) cuando menciona que “la ética es práctica, o no es verdaderamente ética”.

Ahora bien, siendo el mundo de hoy un compendio de organizaciones compuestas por personas, resulta necesario entender su comportamiento y las interacciones humanas a la luz de la ética. Pues ya sean organizaciones comerciales, industriales, agrícolas o de servicios, lo común a todas es el hecho de que son, primero, formaciones sociales; segundo, están orientadas hacia fines u objetivos específicos y; tercero, tienen una configuración para alcanzar dichos fines (Alonso & Ocegueda, 2006). Todo esto involucra el comportamiento de seres humanos al servicio de seres humanos y por ende de la sociedad.

Es al hablar del comportamiento de seres humanos que se retoma la ética como eje articulador, ya que como dimensión humana está presente en cualquier juicio o decisión que las personas asuman, sea dentro o fuera de una organización. Es por ello que los actuales problemas éticos no son sólo asuntos individuales, sino también cuestiones que evolucionan a diferentes niveles dentro y fuera de distintos grupos sociales. Es en este contexto en el que aparece como tema de estudio la ética aplicada a las organizaciones, la cual permite pensar y reflexionar sobre los comportamientos humanos dentro de filtros de actuación de lo que es correcto o incorrecto en la administración y que deben ser contrastados con una sociedad cada vez más llena de conflictos e intereses que ponen al límite el entendimiento humano.

Para Velásquez (2006) la ética organizacional es la aplicación de la comprensión de los individuos respecto a lo que es bueno y correcto a esa variedad de instituciones, tecnologías, transacciones y búsquedas llamadas organizaciones. La ética organizacional está relacionada con la llamada administración de los grupos de interés (o *stakeholders*), cuya acepción

en el ámbito empresarial se refiere a los individuos, compañías, grupos e incluso países, que guardan relación directa o indirecta dentro de la lógica de una organización, y esto es, que causan, responden, generan o crean problemas (Weiss, 2006). Son los grupos de interés los que deben ser entendidos y guiados dentro de la organización de manera ética, es decir, las decisiones que los afecten deben ser tomadas con base en valores morales como la responsabilidad, la justicia y la honestidad, entre otros.

Uno de los temas relevantes en el estudio de la ética organizacional es el comportamiento ético de los grupos de interés internos, donde las conductas puestas en práctica, las costumbres, los hábitos y la aplicación de valores en el día a día, van consolidando una cultura organizacional. En su estudio sobre el comportamiento ético gerencial, Rodríguez (2005) afirma que los gerentes son el pilar de las organizaciones, puesto que el ejemplo que éstos dan a través de sus actuaciones tiene un efecto espejo en las actitudes de los empleados, repercutiendo directamente en el desempeño de la organización. En este sentido, una organización con un comportamiento ético gerencial fortalecido, tendrá valores morales arraigados y funcionarios comprometidos con el desempeño ético de la misma, forjando así el carácter institucional, lo que se convierte en un factor diferenciador e incluso en una ventaja competitiva respecto a otras organizaciones que no priorizan su dimensión ética (Cortina, 1998). Podría afirmarse, entonces, que la ética gerencial es una rama de la ética organizacional que estudia la naturaleza y consecuencias éticas de las decisiones que asumen los gerentes en la gestión de una organización, al mismo tiempo que incentiva la aplicación de comportamientos éticos en los gerentes de cualquier nivel.

Ahora bien, la ética gerencial parece estar implícita en la gestión de quienes toman las decisiones, pues las personas pasan por un proceso lógico en su decisión, no sólo para dar respuesta a un problema determinado sino para prevenirlo o anteponerse a él en función de la organización y sus stakeholders. La toma de decisiones requiere de un proceso donde se evalúan las diferentes alternativas (Robbins, 2004) y esto en términos de esta discusión implica evaluar y elegir la alternativa que éticamente se configure en

la decisión final más acertada. De manera que ya no se trata de gerenciar sólo en un marco de intereses económicos, sino que también se trata de velar por los derechos individuales, la justicia social y la protección ambiental. Sin embargo, esto pareciera ser un asunto titánico, ante la interminable carrera por la competitividad y una sociedad que se moldea bajo influencias de poder mezquino y desmesurado. Para Martínez (2009), el verdadero problema de la ética organizacional es el hecho de combinar la eficiencia económica con la libertad individual, la equidad social y un total respeto por los valores morales.

Entendiendo que la gerencia es esencialmente la utilización del poder como medio para administrar una organización, no es posible hablar de ética gerencial sin profundizar en el concepto de uso de poder. Weber (1977) describe el poder como la acción de imponer la propia voluntad dentro de una relación social en contra de toda resistencia u oposición. Emerson (1962) lo sitúa en una concepción de control o influencia sobre los otros. Pero el poder en términos de la organización no es más que una acción de adaptación al entorno, que se deriva de la habilidad de quienes toman o no acciones que son deseadas por otros y que se convierten en un proceso que no es absoluto, sino que depende de una situación en particular (Sanabria, et al., 2008). Esto significa que el poder recae sobre quienes toman decisiones, las que a su vez son validadas u objetadas por los stakeholders. Para Salancik & Pfeffer (1974, 8):

*“La cantidad de poder que un individuo tiene en un período de tiempo, depende de las actividades que controla y de la existencia de otras personas o medios que definen y determinan los fines de la organización, y que de cierta manera viabilizan o restringen las actividades necesarias para que dichos fines sean alcanzados.”*

Por su parte Mintzberg (1983) asume el poder como la capacidad de obtener resultados por medio de las decisiones que se toman y las acciones que se efectúan. Bajo esta premisa, señala que el poder en las organizaciones hace alusión a la posibilidad de influir en el comportamiento de sus integrantes, evidenciando nuevamente que en las organizacio-



nes ejercen el poder aquellas personas que tienen la facultad de tomar decisiones e incidir en las conductas de los demás para obtener resultados. Esto quiere decir que el poder recae sobre el gobierno de las organizaciones, dentro del cual se encuentran los gerentes.

Las acepciones anteriores involucran la noción de que el poder y el uso asociado al mismo depende de las personas, lo que en los términos que se han venido trabajando conduce a una relación directa con lo que quiere analizarse de la ética gerencial, porque ambos conceptos, ética y poder, aparecen como algo implícito al ser humano. Igualmente se evidencia la relación que debe existir entre ética gerencial y uso del poder en la gerencia, donde la aplicación de la ética se presenta como imprescindible en la toma de decisiones para los gerentes de hoy.

### 3.5 De un buen gobierno a un gobierno ético

Al hablar de Gobierno Ético aparecen diversos conceptos que en algunos casos se tratan como sinónimos. Uno de ellos y quizá el más similar, es el denominado buen gobierno, el cual en una organización abarca aspectos sobre el correcto funcionamiento de los órganos de dirección. En la base del buen gobierno hay una clara dimensión ética que se refleja en las características personales de quienes intervienen en el gobierno de la organización y en las dinámicas que se crean en la actividad de las mismas.

Otra acepción semejante es el gobierno justo, término introducido por Aristóteles (1993), que lo plantea en relación a la política. Se entiende que éste se constituye como democracia cuando es un gobierno de muchos y como aristocracia (de unos pocos) o monarquía (de uno solo), tomándose como justas porque buscan el interés común. Contrario a esto se tendría un gobierno injusto donde estas tres formas se desvían de la justicia como principal virtud política y se orientan básicamente a un interés particular. En este sentido, pareciese que hablar de gobierno es hablar de justicia y al hablar de justicia se habla de intereses comunes.

Desde el punto de vista contemporáneo, la teoría utilitarista promulga que el bienestar colectivo es la

meta deseable en términos de gobierno y de políticas. Es por esto que al hablar de Gobierno Ético necesariamente se habla de asuntos colectivos y con esto de asuntos de poder, autoridad y gerencia.

Trasladando ahora este sentido político general del Estado a la particularidad de una organización, se ha señalado que el gobierno en términos administrativos obedece a los accionistas, los consejos de administración y la alta dirección (incluyendo los gerentes de todos los niveles). Siendo así, bastaría entonces con objetar que se requiere de buen gobierno, es decir, una alta dirección que haga lo correcto de acuerdo a su función principal y esto es, responder adecuadamente a sus stakeholders. De igual forma, se podría decir también que buen gobierno estaría directamente relacionado con la sostenibilidad, es decir, el equilibrio entre lo financiero, lo social y lo ambiental y que con esto se garantiza que una organización haga lo correcto en términos de su responsabilidad, que es inherente a su propia función.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) describe que el buen gobierno en una organización se logra mediante: el establecimiento de estructuras y procedimientos democráticos para la adopción de decisiones; la existencia de controles y equilibrios adecuados en las instancias decisorias; la eliminación de influencias inapropiadas e indebidas en las decisiones y la transparencia en la adopción de decisiones, en su aplicación y en la comunicación con los miembros. Para la OIT (2005, 3) el buen gobierno es:

*“La capacidad de las organizaciones de empleadores para representar los intereses de sus miembros de un modo creíble y eficaz, e influye positivamente en su capacidad para crecer y desarrollarse”.*

De igual forma indica una serie de guías que permiten medir el buen gobierno en términos de la gestión y la estrategia corporativa e indica que es la base sobre la que se construye cualquier organización. En otras palabras lo que presenta la OIT (2005, 3) es que la existencia de un buen gobierno

*“(…) se refleja en las herramientas para asegurar la credibilidad, integridad y autoridad*

*en la creación de reglamentos, la adopción de decisiones y el desarrollo de programas y políticas que reflejan las necesidades y puntos de vista de sus miembros (...)*”.

En Colombia, el programa Corporate Governance para Colombia elaboró el Código Marco de Buen Gobierno, el cual tiene como objetivo brindar a las sociedades colombianas una herramienta de competitividad para garantizar la inversión, evitar la fuga de capitales y preparar a las organizaciones para los procesos de globalización económicos, cuyas exigencias internacionales son cada vez más altas, y se plantea como marco de referencia para que las sociedades elaboren sus códigos internos de gobierno. Este tipo de documentos lo que permite es develar que el concepto de buen gobierno es tomado en términos de la función empresarial como tal, es decir, un cúmulo de responsabilidades que en sí son inherentes a la lógica tradicional de la organización, en la cual las utilidades tienen un gran protagonismo. En este sentido, el buen gobierno no es más que hacer bien lo que corresponde hacer.

En una nueva declaración de buen gobierno, Colombia, junto con otros 16 países, suscribió al Código Iberoamericano de Buen Gobierno<sup>2</sup>, donde las naciones se comprometen a guiarse por principios de buen gobierno y reglas de conducta vinculadas a la naturaleza democrática del gobierno, la ética gubernamental y la gestión pública. Este código define el buen gobierno como:

*“Aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el estado de derecho” (Mesa de concertación para la lucha contra la pobreza, 2009, 5).*

Si se relaciona este concepto de gobierno desde el poder ejecutivo del país con el poder ejecutivo de una organización, se tendría que el buen gobierno no basta para explicar lo que Aristóteles define como gobierno justo, pues el concepto de buen gobierno es limitado cuando de justicia se requiere y se describe más en términos de organización administrativa como parte del cumplimiento de estándares y requerimientos del mercado. Es decir, buen gobierno se limita a temas de buen desempeño, de cumplir con elementos que hacen parte de un conjunto de normas que se han estipulado como correctos para el colectivo o en su defecto para la organización.

Buen Gobierno se aleja entonces del concepto de Gobierno Ético al quedarse anclado en la función administrativa legal de una organización o, en términos del país, se trata de recuperar unos mínimos morales que se fueron perdiendo con los desafíos de los tiempos modernos y las malas concepciones de poder y autoridad. Es por esto que el término Gobierno Ético aparece más bien como un asunto medular en las organizaciones, donde no sólo se trata de hacer bien lo que corresponde hacer, sino pensar lo correcto desde la esencia misma de una organización y, esto es, como parte de una sociedad constituida por personas al servicio de personas. En términos de la ética organizacional, se trata de plantear la conducta de la organización como construcción de la conducta de sus propios miembros en interacción con la sociedad.

#### **4. Construyendo el concepto gobierno ético**

Al analizar el gobierno desde una perspectiva de organización ética se plantea la inoperancia práctica y teórica que trae consigo el enfoque que asume una división entre los comportamientos éticos de la persona en sociedad y los comportamientos de la persona en la organización. Esto es debido a que no se

<sup>2</sup> Documento realizado en la mesa de concertación para la lucha contra la pobreza en Montevideo en el año 2006 e impreso en el año 2009. El Código propone compromisos de los poderes ejecutivos con el respeto y promoción de los derechos humanos así como de las instituciones autónomas que aseguren su cumplimiento; con relación a la ética gubernamental señala un conjunto de deberes y prohibiciones que han de ser observados por los funcionarios y funcionarias para no caer en actos de corrupción ni conflictos de interés que afecten la gobernabilidad del país. En: <http://www.mesadeconcertacion.org.pe/>

trata de tener dos tipos de comportamientos morales o dos enfoques éticos diferentes, acorde a situaciones diferentes, sino que se permita la conciliación entre lo individual y lo colectivo. En consecuencia, se asevera que no se trata de una ética para la organización, sino de una organización ética. Lo primero implica dotar externamente a la organización de una ética; lo segundo, que la organización misma configure una ética acorde a sus integrantes, la cual debe estar alineada con una ética mínima<sup>3</sup>. De ahí que no se dificulten los cambios de talento humano, aun siendo diferentes los cánones morales de las personas que ingresan o han estado durante cierto tiempo en la organización. La diferencia radica en que los nuevos integrantes encuentran un escenario social construido que es superior a las voluntades individuales, aunque se imprima su subjetividad. Éste es el valor mayor de la organización en cuanto se comporta como gobierno.

En este sentido, no podrá haber disparidad entre los comportamientos éticos exigidos y promovidos por la organización y los comportamientos éticos de las personas que la integran, ya que los valores morales individuales serán la base para los que la organización incorpore, refuerce, mantenga y aplique. Así pues, los comportamientos organizacionales no se fundamentan en la formalidad de principios corporativos, ni en estrategias de negocio, sino en valores morales que se aplican en la cotidianidad. De esta manera, el gobierno ético está sustentado en los valores morales organizacionales, los cuales a su vez son el centro de la cultura organizacional (Hofstede, 1991). Es aquí donde el gobierno ético se relaciona con la cultura organizacional, definida por Méndez (2000, 18) como la:

*“Conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son*

*determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre éstos”.*

Por tanto, la visión y el papel del gobierno de la organización son trascendentales en la consolidación de la cultura organizacional. Aunque generalmente tal tarea se centra en el gerente general, ya se ha sostenido que debe partir también de los gerentes de todos los niveles.

Bajo estas premisas, el concepto gobierno ético se emplea para enmarcar la dirección de un conjunto de personas que hacen parte de una organización, en la cual convergen diversas culturas, tradiciones, prácticas e historias, pero en la que sus integrantes comparten unos valores conjuntos, cuyos pilares están cimentados en la práctica de valores morales. El gobierno ético se asume como la base sobre la cual deben reposar todas las decisiones que se tomen en la organización, desde la planeación hasta la ejecución, puesto que la toma de decisiones responsables y los comportamientos éticos no sólo generan un impacto positivo en sus grupos de interés, sino que hacen a los miembros de la organización más humanos, más dignos y valiosos.

Es así como el gobierno ético, desde una perspectiva organizacional, se define como toda decisión y comportamiento directivo en la organización que se hace a la luz de la ética y los valores morales. Esto es, actuar bajo la configuración de hacer lo correcto porque es inherente a la organización actuar de manera ética, porque se trata de humanos al servicio de humanos y porque es esencial la práctica de valores morales como núcleo de una cultura organizacional fortalecida.

Se contempla que un gobierno ético además de ser el pilar sobre el que se deben construir las or-

<sup>3</sup> La ética de mínimos se refiere a unos mínimos compartidos que una sociedad: “Debe transmitir, porque hemos aprendido al hilo de la historia que son principios, valores, actitudes y hábitos a los que no podemos renunciar sin renunciar a la vez a la propia humanidad.” (Cortina, 2000, 17).

ganizaciones, produce un efecto espejo que permite irradiar un comportamiento ético organizacional en todos sus niveles. En este sentido, se considera que el comportamiento de los accionistas, gerentes y la alta dirección de una organización, repercute directamente en el buen funcionamiento de la misma y, a través del ejemplo, en las actitudes de sus empleados, los cuales lo transmiten a sus familias y estas a su vez a otros grupos poblacionales. De esta manera es posible afirmar que el gobierno ético influye sobre la totalidad de la cultura organizacional, convirtiéndose en una de las bases fundamentales para el establecimiento de una cultura basada en la aplicación de valores morales.

Gobierno ético es entonces la aplicación de la *ética* y los valores morales cuando se tiene poder y se hace uso del mismo, se trata de un gobierno que gobierna, mas no que impone. Traspasa el cumplimiento de normas, para llegar a un comportamiento organizacional que acuerda entre sus miembros una *ética* de mínimos, donde los valores definidos colectivamente se alinean con la búsqueda del bien común. Por tanto, el gobierno ético en las organizaciones debe ser la base de todos los sistemas de gestión, desde su concepción hasta su desarrollo e implementación. Su ejecución en las organizaciones debe ir acompañada de acciones concretas que incentiven su fortalecimiento día a día.

##### 5. Lineamientos para la implementación de un gobierno ético

Habiendo establecido el concepto de gobierno ético, el paso a seguir es llevarlo a la práctica a nivel organizacional, para lo cual a continuación se plantean una serie de lineamientos generales, diseñados para que puedan ser implementados en organizaciones de cualquier tipo, entendiendo que las variables implícitas en cada tipo de organización hacen imposible el establecimiento de modelos específicos para la implementación de un gobierno ético. Los lineamientos propuestos se enmarcan en los tres ejes de la Gestión Estratégica Organizacional (GEO).

La GEO es una herramienta gerencial cuya función consiste en formular el futuro de la organización, de

tal manera que los objetivos propuestos se alcancen (Prieto, 2011). La GEO se compone de tres ejes: política, estrategia y táctica.

El eje de la política asume por sí solo un carácter de decisión, pues define los ideales de la organización y permea el accionar de todas las áreas de la misma. La formulación de la política debe ser de carácter consultiva, en la que se tengan en cuenta los stakeholders de la organización y el contexto en el que se desenvuelve. Dentro de ésta se incluye la misión y la visión.

El eje de la estrategia corresponde al conjunto de criterios que le permiten a la organización formular su futuro y definir las actividades requeridas para alcanzarlo, teniendo en cuenta la forma de hacerlo desde su misión hasta la parte operativa y la asignación de recursos. Los responsables de la GEO y quienes formulan las estrategias son denominados estrategas, quienes generalmente son parte del gobierno de la organización. Así pues, las decisiones que se tomen en ella deben estar sustentadas en las estrategias para así alcanzar el futuro marcado.

El eje de la táctica se refiere al conjunto de acciones puntuales que se definen en un plan operativo, para que cada área de la organización realice su parte en aras de alcanzar las estrategias y cumplir con la política. La táctica explicita los recursos económicos y el tiempo, las personas a cargo y el alcance de cada una de las actividades estipuladas. Igualmente la táctica debe cobijar las estrategias definidas y proyectar la política de la organización.

Siguiendo como estructura los tres ejes de la GEO, en la Tabla 1 se proponen algunos lineamientos para implementar un gobierno ético en las organizaciones. Cabe señalar que se inserta una categoría denominada Marco Legal, pues aunque la instauración de un gobierno ético debe estar motivada más por la convicción personal y organizacional que por un carácter normativo, se considera que la potestad que tiene el gobierno para formalizar las directrices de la empresa debe aprovecharse para dar mayor soporte y garantía de su funcionamiento.

**Tabla 1.** Lineamientos para la implementación de un gobierno ético en las organizaciones<sup>4</sup>

|             |   |  |
|-------------|---|--|
| MARCO LEGAL | Estipular en el marco normativo de la organización las consideraciones éticas sobre las cuales se va a regir la institución, a través de una resolución, acuerdo, artículo o cualquier acto legal que se considere pertinente.  |  |
| POLÍTICA    | Definir de manera explícita una política de gobierno ético para la organización, la cual asume un carácter normativo. De esta manera se podrán establecer unos mínimos éticos en la organización que se asumirán como una brújula que guía el accionar de sus miembros. Esta política debe verse reflejada en la misión y visión y debe estar alineada con los principios y valores que se hayan definido. Cabe señalar que la formulación de la política obedecerá a la cultura y contexto de la misma, por lo que la consulta a sus grupos de interés es una actividad prioritaria en el proceso de su definición.  |  |
|             | ESTRATEGIAS   | TÁCTICAS   |
|             | <p>Replicar y promover a través de las decisiones que se tomen y de los comportamientos de los integrantes del gobierno de la organización un actuar ético y coherente en todas las acciones individuales y colectivas.</p> <p>Insertar en los perfiles para asumir los cargos de dirección, la dimensión ética como una competencia esencial y evaluable para desempeñar el cargo en cuestión.</p> <p>Incentivar la elección de directivas que estén alineadas con el fortalecimiento ético de la organización. En caso que la elección del gobierno se realice democráticamente, insertar dentro de las propuestas un componente que permita potenciar el gobierno ético.</p>   | <p>Adquirir el compromiso público de un actuar ético por parte de cada dirigente, a través de la firma voluntaria de un acta individual.</p> |
|             | <p>El gobierno de la organización debe promover, liderar y apoyar proyectos que busquen fortalecer su entorno ético. Estas acciones estarán en concordancia con la dinámica de la organización, ya que cada institución es diversa y obedece a su cultura organizacional, la cual es única.</p> <p>Fortalecer los proyectos existentes mediante la asignación de recursos, eliminar los que no se consideren pertinentes y, de ser necesario, crear nuevos proyectos. Los proyectos que se ejecuten respecto a la gestión ética, deben tener un plan de acción definido y trascendencia en el tiempo.</p> <p>En los proyectos a implementar definir actividades concretas dirigidas a los accionistas, órganos directivos y los gerentes de todos los niveles de la organización. Establecer instrumentos de evaluación de las mismas y de monitoreo de la aplicación de los valores morales institucionales.</p> | <p>Realizar un diagnóstico de los proyectos que motivan a los miembros de la organización a mejorar sus comportamientos.</p>                 |
|             | <p>Como actividad fundante del gobierno de la organización, implementar un sistema de gestión del entorno ético<sup>1</sup>, que permita la ejecución de actividades permanentes que incentiven y potencien un clima ético armónico.</p> <p>Difundir y socializar de manera creativa, el código ético.</p> <p>Insertar en la inducción a los directivos la dimensión ética, de tal manera que se tenga claridad sobre la política ética y las estrategias y tácticas para llevarla a cabo.</p> <p>Impartir un curso de formación ética para la asamblea general de accionistas, junta directiva y gerentes de todos los niveles.</p> <p>Realizar seguimiento y evaluación permanente a la gestión ética realizada por el gobierno de la institución.</p>  | <p>Construir un código ético a través de un proceso colectivo, en el cual participen los grupos de interés más importantes.</p>              |

<sup>4</sup> Fuente. Elaboración propia.



Se resalta que lo ilustrado en la Tabla 1 son unos lineamientos y no una camisa de fuerza, por lo cual cada organización debe evaluar la pertinencia de su aplicación, de acuerdo a su contexto y cultura organizacional. Pues se considera que la dinámica y complejidad de las organizaciones de hoy, impiden proponer soluciones generales a los problemas que atraviesan, más aún en el campo de la ética.

En este artículo se logró la construcción del concepto de gobierno ético en el ámbito organizacional, definiéndolo como la *aplicación de la ética cuando se tiene poder y se hace uso del mismo*. Es decir, se trata de un gobierno organizacional transparente, participativo, sensible y conciliatorio entre lo individual y lo colectivo, teniendo presente una ética de mínimos que incluye a todos. Así pues, el gobierno ético se fundamenta en bases éticas para la toma de decisiones en la organización y se refleja en los comportamientos de los gerentes de todos los niveles. Esto implica el compromiso de los directivos de manera oral, escrita y práctica, de tal manera que el actuar ético se replique en todos los niveles de la organización y se refleje en los grupos de interés, lo cual propende por el fortalecimiento de una organización ética, donde ella misma configura su *ethos* de acuerdo con los parámetros morales de sus integrantes y de la sociedad.

A lo largo del artículo se sustenta mediante el diálogo con autores, cómo al gobierno le compete intrínsecamente ser garante dinamizador de la ética para con todas y cada una de las personas que lo constituyen. Por ello al trasladar esta conclusión al plano del gobierno de las organizaciones, se asume que los accionistas y gerentes de nivel alto, medio y de primera línea, también tienen como función misional la aprehensión de una conducta ética que se irradie y se promueva internamente a nivel individual y organizacional y externamente a nivel de la sociedad.

También se puso en evidencia cómo el acto de gobernar trae implícito el uso de poder, es decir que se ejerce una influencia sobre un grupo humano. Ahora bien, la esencia de gobernar éticamente implica que quienes conforman el gobierno deben asumir unos preceptos éticos en la manera de usar ese poder, dichos preceptos pueden tomar la forma de unos

valores morales organizacionales acordados colectivamente. De esta manera, la influencia que se ejerza sobre los demás miembros de la organización será constructiva y contribuirá a que los comportamientos adoptados y practicados en la organización estén alineados con su carácter ético. En este sentido, una investigación previa realizada por el grupo Ethos, de la Universidad Nacional de Colombia, ha propuesto que la formación gerencial en uso de poder desde un enfoque ético gire alrededor de los siguientes valores morales: diálogo, honestidad, justicia, respeto, responsabilidad y solidaridad (Rodríguez et al., 2014).

Cabe señalar que para implementar satisfactoriamente un gobierno ético en una organización, se debe partir del interés de su mismo gobierno y de la disponibilidad de recursos para poderlo llevar a cabo. Lo que pone de manifiesto el compromiso que debe tener una organización cuando tiene como objetivo consolidar un gobierno ético y desarrollar una cultura organizacional ética.

Finalmente, con los lineamientos propuestos, se ilustró cómo, además de la convicción ética individual de los miembros del gobierno, la organización puede establecer formalmente; a través del marco legal, la política, las estrategias y las tácticas, un mecanismo de implementación del gobierno ético que haga parte integral de la GEO. Así, se trasciende tanto de las percepciones subjetivas como de la temporalidad de los cargos hacia una cultura organizacional basada en valores morales que se sustenta mediante el proceso misional constituyente de la organización. De esta manera el gobierno ético evoluciona de ser una declaración de los dirigentes, a constituir una política que se implemente de manera continua y duradera, convirtiéndose en un activo intangible de la organización.

## 6. Referencias

- Alonso, E. & Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Jalisco: Editorial Umbral.
- Arango, P. R. (2007). "¿Cómo se investiga en filosofía moral?". En: *Revista Jurídicas*, 4(1): 141 –145.
- Aristóteles (1993). *La política*. Barcelona: Editorial Altaya.
- Cortina, A. (1998). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Editorial Trotta.
- Cortina, A. (2000). *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica* (6 ed.). Madrid: Tecnos.

- Elkington, John (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone: John Wiley & Sons Ltd.
- Emerson, R. (1962). "Power dependence–relation". En: *American Sociological Review*, 27(1): 31–41.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Fundación Étnor. (Recuperado en: 15/08/2009). "El buen gobierno de las sociedades". Texto íntegro del Informe Olivencia. Disponible en: [www.etnor.org](http://www.etnor.org)
- Ferrater, J. (1979). *Diccionario de filosofía*. Madrid: Alianza editorial.
- Grupo de Trabajo Académico ETHOS. (2009). Sistema de Gestión del Entorno Ético –SEG-. Recuperado de [http://www.simege.unal.edu.co/images/stories/Orinoquia/Gestin\\_Etica/SEG.pdf](http://www.simege.unal.edu.co/images/stories/Orinoquia/Gestin_Etica/SEG.pdf)
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Education.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Hobbes, T. (1983). *Leviatán*. Tomo I. Madrid: Editorial Sarpe.
- Locke, J. (1983). *Ensayo sobre el gobierno civil*. Barcelona: Editorial Orbis.
- Maquiavelo, N. (1997). *El príncipe*. Bogotá: Editorial Temis S.A.
- Martínez, H. (2009). (Recuperado en: 23/07/2011). "La ética empresarial al comienzo del nuevo milenio: una aproximación bibliográfica y pedagógica". Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: [javeriana.edu.co/fcea/.../LA%20ETICA%20EMPRESARIAL.pdf](http://javeriana.edu.co/fcea/.../LA%20ETICA%20EMPRESARIAL.pdf)
- Marx, K. & Engels, F. (1983). *El manifiesto comunista*. Madrid: Editorial Sarpe.
- May, T. (2011). *Social research (4 ed.)*. Buckingham: Open University Press.
- Méndez, C. E. (2000). *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mesa de concertación para la lucha contra la pobreza (2009). Código Iberoamericano de Bueno Gobierno. Lima: Documento digital consultado el 15 de noviembre de 2011 en [www.mesadeconcertacion.org.pe](http://www.mesadeconcertacion.org.pe)
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Organización Internacional del Trabajo OIT (2005). *Una organización eficaz. Guía 1: Buen Gobierno*. Ginebra: Publicaciones Organización Internacional del Trabajo.
- Prieto, J.E. (2011). *Gestión estratégica organizacional (4 ed.)*. Bogotá: Ecoe.
- Rachels, J. (2006). *Introducción a la filosofía moral*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Education.
- Rodríguez, M. P. (2005). *Comportamiento Ético Gerencial*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, M. P., Cantor, F., Ospina, M.A., Toro, J. & Vásquez, A.F. (2014). *Formación gerencial en uso de poder: un enfoque ético*. Bogotá: Editorial UN.
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1974). "The bases and use of power in organizational decision making: the case of university". En: *Administrative Science Quartely*, 19(4): 453–473.
- Sanabria, R., Trujillo, M. A. & Guzmán, A. (2008). "Poder y Estrategia". *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(2): 11 – 30.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibéricas S.A.
- Toro, J. (2012). *Gobierno ético. Un enfoque feminista de su conceptualización e implementación en las organizaciones*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia. Programa Maestría en Administración. Manizales, Colombia.
- Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y Casos*. México D.F.: Pearson Educación.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios: un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. México D.F.: Thompson Editores S.A.

