



# Revista Digital La Pasión del Saber

ISSN:2244-7857 / Depósito Legal: ppi200902CA3925

## Ética Gerencial: Una mirada clave como desafío en el siglo XXI.

Gumersindo José Martínez Hernández <sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0009-3618-5039>  
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez  
Coro, Venezuela

Recibido: 26-06-2023  
Aceptado: 13-12-2023

### Resumen

La investigación se dirigió a la promoción de la importancia sobresaliente de aplicar la ética gerencial en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la administración pública en función de optimizar la toma de decisiones tomando en cuenta valores como la honradez, responsabilidad, justicia e integridad; el propósito de esta investigación fue estimular el uso de una alta objetividad como una competencia a fin de reclutar y seleccionar al personal idóneo para un cargo vacante, tomando en cuenta los preceptos éticos planteados por teóricos como Ramos (1996:90), cuya teoría se basa en herramientas para encontrar el bien, sabiendo que la ética en el hombre parte del conocimiento, actitudes positivas, buenos principios y de las virtudes. La presente investigación se realiza bajo un paradigma socio - crítico mediante el método cualitativo para promover transformaciones en los criterios de selección del equipo gerencial, el cual debe aplicar procedimientos idóneos en el reclutamiento y selección de personal. Este estudio se caracterizó por la aplicación de actividades como dinámicas grupales, charlas, talleres, videos instructivos con el propósito de estimular, orientar y demostrar la necesidad de tomar decisiones acertadas en la selección y reclutamiento de personal basadas en la ética gerencial.

**Palabras clave:** Ética Gerencial, Reclutamiento y Selección, Personal.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración y Gestión Municipal, Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos, Doctor en Ecología del Desarrollo Humano, Profesor Universitario UNESR, Investigador, Locutor Comunitario, Facilitador INCES. Venezuela.  
Correo electrónico: martinez189@gmail.com

## **Managerial ethics: A key look as a challenge in the 21st century.**

### **Abstrac**

This study aimed at promoting the outstanding importance of applying the management ethics on the recruitment and selection public administration in order to optimize the making decisions taking into account values such as honesty responsibility, justice and integrity. The purpose of this research was to stimulate the use of a high objectivity as a competence on selection and recruitment of suitable candidates for a vacancy according to Ramos' ethics theory (1996:90) whose theory is based on technics for finding good by knowing that ethics in human beings is expressed by the positive acts, good principles and virtues. The socio critical paradigm was used as a qualitative method to promote transformations into the management team selection criteria which must apply strongly procedures for candidates' recruitment. This study characterized itself for applying activities as grouping dynamics, workshops, videos, chats and booklets were with the purpose of stimulating, guiding and demonstrating the necessary suitable decisions on staffs selection and recruitment based on management ethics.

**Keywords:** Management ethics, recruitment, selection, employees.

### **Introducción**

El origen de la ética, como ciencia, se remonta a la edad antigua donde los filósofos, se dedicaron a dejar plasmados sus postulados intentando organizar la sociedad, ya que debido a la variedad de comportamientos y a la inexistencia de leyes, era factible llegar a una situación de caos.

La Ética se deriva de la palabra griega Ethos y significa acción, costumbres, hábitos, modo de ser, carácter. El primero en utilizar la palabra fue el poeta Homero, quien entendía por Ethos lugar abatido por hombres y animales, se refiere como lugar o morada del hombre, es el ser, es la fuente de la vida de la que manan los actos singulares. La acepción más conocida y difundida del vocablo Ethos se presenta a partir de Aristóteles, ligada a un conocimiento llamado precisamente ética. Según la acepción, Ethos significa temperamento, carácter, hábito, modo de ser. De acuerdo con el significado etimológico ética sería una teoría o un tratado de los hábitos y costumbres.

En lo que a la definición de la ética se refiere, Cortina y Martínez (2008:64) sostienen: "la ética es una rama de la filosofía que se dedica a la reflexión sobre la moral, por otra parte, es un tipo de saber que intenta construirse racionalmente, utilizando para ello el rigor conceptual, método de análisis y de explicación propios de la filosofía". Como reflexión acerca de cuestiones morales, la ética pretende desplegar conceptos, así como argumentos, los cuales permitan comprender la dimensión moral de la persona humana, en cuanto tal dimensión moral, es decir, sin reducirla a sus componentes psicológicos, sociológicos, económicos o de cualquier otra índole, (aunque de hecho la

ética no desconoce que los mencionados factores condicionan de hecho el mundo moral).

El presente artículo de investigación, refiere a la ética gerencial en la administración pública, para observar si tiene responsabilidad institucional para tomar decisiones ante el proceso de Reclutamiento y Selección e inducción al personal a ingresar en las instituciones pertenecientes al estado venezolano, a través de una serie de actividades que se efectuaran y se aplicaran de manera organizada, y con ello revelar la problemática existente por la aplicación de manera ineficiente dicho proceso.

A los efectos de la actual indagación la ética consiste en los conocimientos filosóficamente prácticos necesarios para orientar la conducta humana hacia el bien, y se entiende como conocimientos que humanizan al hombre en su condición de ser humano. En este sentido, esta ciencia debe ser un componente fundamental en la planificación estratégica de los recursos humanos y la ejecución de las estrategias antes mencionadas, con el objetivo de crear mecanismos de gestión ética que permitan la creación de un clima organizacional que promueva su bien común

Las organizaciones de hoy luchan por la excelencia en la gestión y administración de recursos humanos con el objetivo de aumentar su competitividad para un crecimiento sostenible. Así, la ética se considera un componente fundamental de la gestión moderna. Vivimos en un entorno sacudido por una severa crisis de valores morales. Pero dada la importancia de las organizaciones en la vida humana, éstas están obligadas a actuar de acuerdo a principios éticos. Para lograrlo, deben evitar prácticas cuestionables que puedan dañar a la sociedad. Por lo tanto, es en estos tiempos que toda organización empresarial debe incorporar aspectos morales y éticos en su trabajo diario. Esta tarea es compleja hoy en día en el entorno constantemente cambiante, incierto, global y competitivo en el que operan las organizaciones. Sin embargo, dichas circunstancias no deben ser excusa para que las organizaciones dejen de cumplir con su obligación ética.

En igual forma, a partir del nuevo milenio, y con la puesta en marcha de los principios éticos y fundamentales de la Constitución Bolivariana y del Plan de Desarrollo Nacional (Plan de la Patria) Venezuela es un país democrático y social de derecho y del estado de derecho, que promueve la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, los derechos humanos, la ética y la excelencia política como su ordenamiento jurídico y comportamiento; tiene como objetivo sentar las bases para la construcción del socialismo bolivariano a través de un proyecto ético y moral que tenga en cuenta los valores y principios que integran los rumbos socialista y humanitario del libertador Simón Bolívar, ofreciendo nuevas formas de vida y sociales para superar las dificultades entre los ciudadanos e instituciones estatales.

La ética es una disciplina filosófica que reflexiona sobre el hecho de la moralidad con la intención de legitimar o deslegitimar a ésta. No puede haber ética sin moral, puesto que la ética existe para analizar a aquélla. En las instituciones Públicas en Venezuela en

donde existe una realidad opuesta donde emergen comportamientos no éticos por parte de las Direcciones de Recursos Humanos en la toma de decisiones al ejecutarse el proceso de Reclutamiento y Selección al Personal, por lo tanto, es necesario plantear alternativas de formación ética a nivel gerencial y supervisorio para asegurarse de que sean plenamente conscientes de sus comportamientos no éticos que surgen dentro del contexto laboral.

La ética no puede ser dejada de lado por los servidores públicos, a través de la ética, los gerentes o directores de una organización pueden orientar el comportamiento de los individuos, pues ella orienta hacia lo que es bueno y justo, indica que es lo que debe hacerse y omitirse con ella el ser humano actúa de manera correcta. Sin embargo, la ética no es innata en el hombre, lo que ha generado cambios perjudiciales que inciden en el desarrollo de las instituciones. La clave del éxito de la fuerza administrativa dentro de la organización pública o privada, lucrativa o no, es mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Los recursos humanos emergen como el arma constructiva y competitiva para el éxito de las organizaciones. La administración del talento humano se ha convertido en la principal palanca de cambio que deben activar las organizaciones para mantenerse a la vanguardia; por lo cual Ivancevich (2005:67), considera que en la actualidad la administración de los recursos humanos es mucho más que archivar, limpiar y llevar registros. Cuando sus estrategias se integran en la organización, la administración de los recursos humanos cumple el papel importante de aclarar los problemas de personal y concebir las soluciones.

De esta manera, se requiere estén bien definidos los cargos y sus funciones, así como también las necesidades de reclutamiento, selección y adiestramiento de personal de manera que la organización pueda mantenerse actualizada sobre la operatividad y funcionalidad del talento humano del cual dispone.

Tanto en nuestro país, como en nuestro estado, es muy importante para las instituciones encaminar las actividades al logro de los objetivos organizacionales, lo cual solo se alcanza, a través de los procedimientos de gestión humana, y de manera puntual. Es así como este proyecto de investigación, pretende realizar un diagnóstico que refleje como se encuentra orientado el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal, en la administración pública, respecto a la forma en que ingresa al talento humano, para de esta forma diseñar un plan adecuado, eficiente y que cumpla con las necesidades y requerimientos de la institución.

De estas evidencias anteriores, se focaliza la problemática existente en la administración pública, específicamente en el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal, ya que existe una deficiencia para la inserción del talento humano a ingresar a la institución gubernamental, obviamente por incumplimiento de los procesos metodológicos del reclutamiento y selección, así como las decisiones no éticas de la gerencia que participa en dicho proceso; y por otra parte, no se hace una

revisión profunda del perfil ocupacional de las personas idóneas, no se realizar una valoración adecuada de sus competencias, de igual manera se observa otra situación en la institución como es la elección de individuos por circunstancias personales.

## **Desarrollo documental**

La investigación se encuentra plasmada en momentos correlacionados entre si y que representan una organización lógica en la que se manifiestan desde la inserción en la institución, paseándose por el proceso hasta llegar al momento metodológico y teórico, es decir, se describe detalladamente el análisis contextual de la investigación, lo cual permite reconocer los elementos particulares que caracterizan la institución donde se realizó la investigación y sirvió de escenario de esta exploración, seguidamente se plantea el diagnóstico situacional que se alcanza a través de la visualización de la problemática para lograr la jerarquización de las necesidades.

El aspecto ontológico, epistemológico, teórico y metodológico se encuentra descrito en el estudio y no dejan de complementarse uno con el otro, engranaje que forma parte de lo que llamamos investigación acción participativa, donde describe el hacer y el cómo hacer de la investigación, tomando en cuenta la postura paradigmática que orienta la investigación y que conjuga el plan de acción que fusiona las acciones transformadoras.

Es importante considerar que, desde un enfoque cualitativo, los referentes teóricos se convierten en un aspecto que coadyuvan al proceso de investigación, más no lo encierran en sus constructos reduccionistas. En este sentido, para este estudio en particular, la orientación en relación a la Gerencia del Conocimiento se encamina por lo planteado por Nonaka y Takeuchi (1999:68).

En este sentido, es oportuno comprender que el conocimiento potencia el desarrollo de competencias en las personas, los procesos y metodologías de trabajo a partir de las visiones organizacionales, por lo que debe aplicarse en el nivel institucional a fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización.

El sustento referencial teórico de la investigación planteada se toma debido a la importancia que radica en que permite ampliar la descripción del problema. Su objetivo primordial no es otro que el de lograr la integración y relación de la teoría con la investigación que se está llevando a cabo. (Castro 2001:76).

Se considera necesaria para llevar a cabo la investigación planteada, la revisión de trabajos realizados por otros investigadores, con la finalidad de profundizar y apoyar las bases del estudio, así como de las teorías que fundamenten la gestión del conocimiento y la gestión del talento humano como factor fundamental del desempeño organizacional.

La administración estatal se enfrenta actualmente a un gran reto: dar una respuesta eficaz a las necesidades de la sociedad, manteniendo un nivel mínimo de calidad en

relación con un mayor servicio a los ciudadanos. Pero en las organizaciones humanas se deben restituir los valores morales como punto de referencia de su accionar. Las estructuras económicas y políticas son instrumentos en beneficio de la humanidad, y la administración pública debe promover los derechos fundamentales y crear un entorno de calidad y eficiencia para los servicios jurídicos y públicos. Si se ignoran los aspectos instrumentales del sistema y los únicos aspectos importantes son los comerciales, entonces la lucha por los derechos humanos básicos no puede dejar de sufrir importantes reveses.

Por lo tanto, el comportamiento ético en la esfera pública debe destacarse en la gestión ética del desarrollo como un enfoque alternativo cuando se trata de impulsar estrategias y políticas de desarrollo que enfatizan al ser humano como el objetivo del desarrollo.

El objeto de la ética personal o moral es el trabajo de personas que basan principios generales en juicios morales, asumiendo que los seres humanos tienen una tendencia natural hacia la armonía, la coherencia y el equilibrio y que la sabiduría forma la base de la ética natural. La ética es una rama de la filosofía que rige las normas humanas, incluido el bien y el mal, que se relacionan con la responsabilidad de un individuo hacia la sociedad con respecto al comportamiento humano. También conocida como filosofía moral.

La ética es percibida por muchos autores de diversas maneras, pero como asegura Ramos (1996:67): “Su finalidad es encontrar el bien, estudiando los fundamentos, causas y razones de lo bueno y lo malo de la conducta humana. Esto implica una reflexión de los actos morales y una revisión crítica sobre la validez de dicha conducta”.

En contraste, Parker (citado en Green, 2001:84) opina: “La ética es el uso de herramientas de la razón para generar reglas que guíen el juicio en circunstancias tanto generales como particulares. Con ello se obtendrá una mayor visión y una amplia gama de alternativas a escoger para poder encontrar el mejor camino hacia el bien personal y común”. Sin embargo, para efectos de la investigación, la definición de ética más adecuada y que es capaz de sintetizar las definiciones anteriores, es aquella propuesta por Connock y Johns (1995:43), en donde mencionan: “Hablar de ética es hablar de justicia, de decidir entre lo que está bien y lo que está mal, es definir cómo aplicar reglas que fomenten un comportamiento responsable tanto individual como en grupo. Es también la esencia de cada persona y se encuentra muy en el fondo de nuestros valores, los cuales afectan las decisiones de cada persona”.

Sin embargo, existe una ética que debe estar adherida al individuo que gerencia una institución pública, como lo es la Ética del Servidor Público, la cual es la conducta de los funcionarios que ocupan cargos públicos. Tales individuos deben actuar conforme un patrón ético, mostrando valores morales como la buena fe y otros principios necesarios para una vida sana en la sociedad.

Esto no es más que decir, que un individuo que ostenta un cargo público de liderazgo, está sujeto a que la sociedad ponga en ella su confianza. Esa persona debe ejercer su función siguiendo ciertos valores, principios, ideales y normas tanto personales como organizacionales.

## Resultados y discusión

Es de mencionar que, un liderazgo ético infunde naturalidad y fluidez en la comunicación intra-organizacional y también seguridad y durabilidad en el mandato gerencial y su equipo de trabajo. Ello es producido por distintas variables, de contenido ético, entre ellas cabe citar:

1. Cumplir con la palabra dada.
2. Sinceridad.
3. Comprensión.
4. Flexibilidad hacia la persona y su circunstancia.
5. Delegación de responsabilidades.
6. Comunicación de criterios de actuación.
7. Comunicación horizontal entre dirigentes y subordinados.
8. Ponderación de la cualidad humana para atribuirle competencias.

Todas estas variables son éticamente exigibles porque actúan dentro del marco de la dignidad del hombre en su trabajo. Las conductas directivas no éticas generan conflictos, rompiendo la armonía de la organización; producen recelos, desconfianza.

Para Chiavenato I (2005:30), La gestión ética del Talento Humano moderna no va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas a quienes se les ve como agente activos y proactivos. Este es el reto: hacer que las personas se sientan y actúen como socios de la organización, que participen activamente en el proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional, y que sean campeones del cambio y la mejora. En este sentido, cabe decir que las personas no son un recurso que se consume y utiliza en la organización, sino un recurso que genera costos, por el contrario, las personas son un factor de competitividad, porque las personas son fundamentalmente diferentes entre sí, dotados de personalidades propias, con historia y, sobre todo, con las habilidades y los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para gestionar adecuadamente los recursos de la organización. Son la fuerza motriz de la organización, pueden aportar sabiduría, talento y aprendizaje a la organización, pueden llevar a la organización a la excelencia y al éxito.

Por su parte, Castillo F. (2010:50) indica: “La Gestión ética del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, demostrando ética profesional, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios”. En este sentido, el recurso humano se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y

transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. Es por ello, que las organizaciones de hoy se deben a un ético y eficiente proceso para integrar personas idóneas en cargos disponibles, a través del proceso de reclutamiento y la selección del personal, el cual forma parte de la Administración de Recursos Humanos, quien es la madre de los procesos dinámicos e interactivos de una organización.

El proceso de reclutamiento y selección es el proceso mediante el cual una organización contrata a las personas adecuadas para cubrir las vacantes. Este plan de reclutamiento y selección debe formar parte de la planificación estratégica de la organización para lograr las metas establecidas. Hay 4 pasos básicos en este proceso: analizar las necesidades de la organización, reclutar, seleccionar e ingresar a la organización.

## **Conclusiones**

En reflexiones o conclusiones en la investigación antes expuesta, está enmarcada desde la óptica transformadora de la Sistematización de Experiencias, la cual plantea Jara, (2011:56) “es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas; los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo”.

La sistematización es el proceso de involucrarse en la reflexión experiencial para acumular experiencia y aprender de ella. El objetivo es reconstruir y organizar la experiencia, interpretarla críticamente y poder explicar la lógica del proceso vital, los factores que intervienen en él, cómo se relacionan entre sí y por qué actúan como lo hacen. La sistematización de la experiencia es un proceso político, dinámico, creativo, interactivo, sistemático, reflexivo, flexible y participativo orientado a la construcción de aprendizajes, conocimientos y propuestas de cambio, llevado a cabo por actores sociales o el protagonista interpreta experiencias críticas en el proceso de problematización a través del análisis. y análisis.

Como se puede apreciar, la sistematización de la experiencia no es simplemente la reconstrucción o recuento de hechos, acciones, actividades, anécdotas, o cualquier inmersión en la experiencia investigada; En nuestra opinión, la sistematización de la experiencia es esencialmente una reflexión crítica profunda con un propósito transformador que facilita el proceso de aprendizaje y la construcción social del conocimiento que han participado de esta experiencia y apoyado la idea de acción por el cambio social.

La Ética tiene un carácter político debido a la intención transformadora inherente al proceso. Se sistematiza la experiencia para obtener insumos, ideas, apoyo a las propuestas transformadoras, por lo que el proceso de sistematización de la experiencia en relación a la Revolución Bolivariana claramente no considera la construcción de



dichas propuestas como parte del proceso mismo, una visión incompleta e inconsistente de lo transformador, carácter político, revolucionario y dialéctico de este enfoque. Desde el punto de vista crítico emancipador, el abordaje de la ética como práctica debe garantizar la participación activa y dominante de los actores sociales centrales cuya experiencia requiere ser sistematizada, con el fin de empoderarlos y aumentar su aporte al proceso de creación colectiva de cambio revolucionario. en proceso.

En esta etapa de la historia venezolana, debemos construir y utilizar fundamentos políticos, teóricos, metodológicos, científicos, técnicos, tecnológicos, éticos y morales; la sistematización de la experiencia se convierte en una herramienta para generar propuestas de cambio basadas en aprendizajes, conocimientos y prácticas, por otro lado, la promoción del conocimiento libre, que debe ser percibido como parte esencial del propio proceso de sistematización, para el desarrollo de la estrategia. la socialización de los resultados como forma de asegurar la inspiración o apropiación social de los aprendizajes y conocimientos generados por el ser humano

Se busca así, con esta investigación crear conciencia en el proceso de reclutamiento y selección del personal donde se logre la participación activa del colectivo para transformar las debilidades visualizadas en el diagnóstico situacional e innovando estrategias cónsonas con los objetivos organizacionales.

## Referencias

- Barney, J. (1991). Ética gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. Editorial McGraw. Madrid España
- Castro, (Feb. 2001) Metodología de la Investigación 5ta. Edición.
- Castillo F (2010). Ethical dilemmas of relationship building in China Thunderbird. International Business Review.
- Cañas, (ago. 1998) Ética general y ética profesional. Universidad Autónoma del Centro de América.
- Connock y John, (mayo 1995) Comportamiento Ético.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Cortina A y Martínez E (2008) Ética. Ediciones Akal 4ta. Edición. Madrid España
- Idalberto Chiavenato, (2005) Administración de Recursos Humanos, México 6ta Edición
- Ivancevich, J. (2005) Las Organizaciones. 8va Edición. Editorial McGraw. Madrid España.
- Jara, O. (1994). Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. 3 edic. ALFORJA. San José, Costa Rica
- Martin Heidegger, (nov. 2004) "La ética del otro comienzo" Dianola Vol. XLIX
- Nonaka y Takeuchi, (jul. 1993) Modelo de Gestión del Conocimiento.
- Parker, J (2001) Evolución de la ética. Descleé, Bilbao, España
- Ramos, (Sept. 1996) Artículo. Ética Profesional. Universidad de las Américas Puebla México.