



ANIVERSARIO

ISSN 0798-1171

Depósito legal pp. 197402ZU34

Esta publicación científica en formato digital
es continuación de la revista impresa



REVISTA DE FILOSOFÍA

I. 50° Aniversario de Revista de Filosofía

II. Ontognoseología, Lenguaje y Realidad

III. Eticidad: Conflictos, Diversidades y Derechos

IV. Pensamiento Educativo: Aplicaciones y Contextos

V. Ensayos

Centro de Estudios Filosóficos
"Adolfo García Díaz"
Facultad de Humanidades y Educación
Universidad del Zulia
Maracaibo - Venezuela

**N°Especial
2022**

Revista de Filosofía

Vol. 39, N° Especial, 2022, pp. 440 - 454
Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela
ISSN: 0798-1171 / e-ISSN: 2477-9598

**Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una
oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia
productiva**

*Dialogical Ethical Leadership Management Tools: An Organizational
Development Opportunity for Productive Efficiency*

Catalina Alexandra Silva Ordóñez

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8170-5904>
Universidad Tecnológica Indoamérica – Ambato - Ecuador

Aidé Oliva Naranjo Gaibor

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3826-7945>
Universidad Tecnológica Indoamérica – Ambato - Ecuador

Juan Eduardo Salazar Mera

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8116-8109>
Universidad Tecnológica Indoamérica – Ambato - Ecuador

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6456680>

Resumen

El objetivo que pretende la investigación es vincular el liderazgo ético dialógico con el mejoramiento en la gestión organizacional buscando potenciar la eficiencia productiva en el desempeño de las funciones en los puestos de trabajo. El ejercicio del liderazgo debe ir inserto en la aplicación de modelos de gestión de competencias, del talento humano y del conocimiento como una sola unidad en sustitución del modelo de gestión tradicional basada en procesos jerárquicos verticales que producen burocratización del trabajo. Se propone ejercer el liderazgo ético argumentativo en todos los puestos de trabajo a partir de una dinámica comunicacional intensiva, capaz de realizar reconocimiento al trabajador como recompensa a la labor eficiente. La investigación se elaboró bajo el enfoque hermenéutico-documental, ejerciendo una valoración y postura crítica que pretende generar aportes al maravilloso mundo de las ciencias gerenciales.

Palabras clave: liderazgo ético; gestión; competencias; talento humano; conocimientos

Recibido 07-01-2022 – Aceptado 14-04-2022

Abstract

The objective of the research is to link dialogical ethical leadership with the improvement of organizational management, seeking to enhance productive efficiency in the performance of functions in jobs. The exercise of leadership must be inserted in the application of management models of skills, human talent and knowledge as a single unit to replace the traditional management model based on vertical hierarchical processes that produce bureaucratization of work. It is proposed to exercise argumentative ethical

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional
(CC BY-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

leadership in all jobs from an intensive communication dynamic, capable of recognizing the worker as a reward for efficient work. The research was developed under the hermeneutic-documentary approach, exercising an assessment and critical posture that aims to generate contributions to the wonderful world of managerial sciences.

Keywords: ethical leadership; management; skills; human talent; knowledge

Introducción

Las organizaciones actuales requieren ajustarse a los cambios acelerados que ocurren en las relaciones de productividad empresarial, cada vez más competitivas, compuestas por colaboradores ávidos de información, quienes son proclives al manejo de tecnologías e interesados en la participación activa, por ello, es necesario aplicar un modelo de gestión basado prioritariamente en la atención del ser humano, capaz de cubrir las necesidades propias que generan las actividades socio-laborales. Por tanto, se requiere manejar un liderazgo basado en la participación dialógica y argumentativa con carácter ético entre todos los actores que participan en los procesos de gestión de una unidad productiva. Se pretende en la investigación valorar un modelo de gestión por competencias, que incluya el desarrollo y formación intensiva del talento humano, administrando el conocimiento para convertir los grupos laborales de interés común en una sociedad donde la premisa más importante sea el desarrollo del conocimiento, para el crecimiento personal siempre vinculado a generar eficiencia y productividad organizacional.

En la investigación se plantea como objetivo vincular el liderazgo ético dialógico basado en la democracia participativa laboral, ejercida a través de procesos comunicacionales, con el mejoramiento en la gestión organizacional buscando potenciar la eficiencia productiva en el desempeño de las funciones en los puestos de trabajo, donde el reconocimiento público y privado a la labor eficiente del colaborador sea norma cultural de la organización. En base a estas apreciaciones concordamos con las ideas expuestas de Liuzzo (2020, p. 115), donde expone que la ética debe ser convergente para resaltar la dignidad, la identidad individual y colectiva de la persona en mundo globalizado que propone, la desaparición de los valores. El liderazgo propuesto deberá traspasar fronteras tradicionales, posicionarse en la mente de cada colaborador –sea estratégico, táctico u operativo- que transmita a sus seguidores horizontales fuerza de empoderamiento y modelaje, deberá ser transformacional, capaz de hacer cambios importantes en las actitudes y comportamientos de los clientes internos y externos, creando compromiso para cambiar patrones tradicionales e ir estrategias, que produzcan eficacia y eficiencia en el trabajo.

El liderazgo ético dialógico es factor potenciador de los agentes de cambios que requiere la gestión tradicional para la transformación estructural de la gestión, esta competencia está dirigida a producir a la satisfacción de los usuarios internos y externos basados en el discurso coherente del líder, generador de confianza a base de una política

comunicacional intensa entre sus supervisados y aupado por el reconocimiento de las personas que ejecutan la labor durante la gestión. Estas afirmaciones se afianzan en lo concluido por Villasmil, Romero y Socorro, (2021, p. 203), donde asumen la postura, que el arte de liderar con ética es relacionarse constructivamente con otras personas, escuchándolos, compartir sentimientos, valores y objetivos para lograr que estas propicien la consecución de metas. La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación, estuvo enfocada en una revisión documental de la literatura pertinente entre artículos científicos, tesis de maestría y doctorado, textos especializados e información de la red, bajo la perspectiva hermenéutica para luego realizar confrontaciones y valoraciones críticas del autor, que finalmente permitan vincular las propuestas del liderazgo ético dialógico con la gestión efectiva para el desempeño productivo de las organizaciones.

Sinopsis de las corrientes filosóficas del pensamiento ético

La ética como corriente ha estado sucinta a infinitas discusiones históricas acerca de la definición del término, por tanto, se tratará de plantear una clasificación muy sintética de la ética a partir de su evolución histórica conceptual. Es así que, las escuelas del pensamiento ético surgen progresivamente a raíz la evolución conceptual de la disciplina. Fue Sócrates el primero en estudiar y colocar en el debate científico social los conceptos teóricos de lo bueno y la virtud, bajo un esquema de la moral, a partir de allí, ha habido un largo recorrido hasta la actualidad donde queda bajo preminencia tres grandes escuelas del pensamiento ético: teleológica, deontológica y dialógica (Bethencourt, 2018, p. 79), basados en estos principios, se destacan diferentes subórdenes del pensamiento ético a lo largo de la historia. Estas corrientes del pensamiento ético han sido la base de la conducta humana y de la vida misma en la búsqueda eterna de la intelectualidad y de las cuestiones morales que rigen las normas y el comportamiento humano en la sociedad, comúnmente fundamentados en un conjunto de valores, costumbres, creencias y normas predeterminados por grupos sociales de intereses comunes.

La corriente ética teleológica afirma que el comportamiento humano en la vida, tienen una finalidad, ella está orientada a la consecución de un objetivo supremo –la felicidad- y generalmente como herramienta de este logro anda en búsqueda de la moral como medio para conseguir este fin. La ética teleológica¹ centra su reflexión en torno al bien, el cual es definido independientemente de lo justo, pues entonces este a su vez es conceptualizado como aquello que permita maximizar el bien, al mismo tiempo clasifica el termino en ética material y ética formal (Polo Santillán, 2007, p. 73). La teleología en sí, se encarga de estudiar y analizar las causas, los propósitos o fines que busca un individuo para el bienestar emocional propio, por tanto, no se trata de un proceso aleatorio, ya que el fin justifica su razón de ser, arguye que todo ser humano anda en búsqueda de la felicidad como norma ética.

¹ Los grandes pensadores de la corriente teleológica de la ética son: Aristóteles, Epicuro, Lucrecio, Crisipo, Bentham y Mill (Polo Santillán, 2007, p. 73)

La ética deontológica fundamenta su acción en el deber, su afirmación más prominente es que todo aquello que se efectúa solo porque es un deber es bueno ética y moralmente, por tanto la norma moral es –en ocasiones leguleya- propia y su origen es la razón humana. El máximo representante de esta corriente del pensamiento ético es el filósofo alemán Immanuel Kant, este autor introduce el concepto de *buena voluntad*, que de acuerdo con Zamora en sus estudios de la filosofía kantiana, contiene la idea del deber que se explica respecto a tres tipos de acción: aquellas donde reconoce conflicto entre el yo debo y el yo quiero, aquellas donde existe acuerdo entre deber y querer, y aquellas que se realizan únicamente por deber. (2005, p. 149)². Esta corriente deontológica realiza críticas intensas a la corriente teleológica, ya que la razón humana es la base de sus postulados. La ética deontológica también es muy conocida como Teoría del deber y junto a la axiología constituyen dos ramas de la ética normativa que muchas veces se enmarca en el estamento jurídico.

De manera emancipada mucho después de la revolución industrial, donde se establecían relaciones laborales directas entre patrono y trabajador, emergió de su base histórica, la ética dialógica, la cual sostiene que las normas morales, de conducta y percepción entre individuos han de ser producto de acuerdos basados en diálogo argumentativo entre las partes, justamente en condiciones de igualdad y verdadera democracia entre personas altamente razonables. Los pensadores iniciales de esta corriente de la ética aplicada son Apel y Habermas, desarrollaron sus teorías durante la década de los años veinte del siglo homónimo, donde exponen que la razón envuelta en el paradigma de entendimiento comunicativo a través de la lingüística posiciona a la ética dialógica como un pensamiento racional y universal (Rivas, 2007, p. 68)³. Esta teoría o filosofía del pensamiento racionalista utiliza la discursiva con eticidad, bien sujeta al dialogo colectivo y plural, por ello los autores hablan de una “*comunidad ideal de diálogo*”, donde se recrean espacios de discusión igualitarios para discernir sobre la verdad.

² ...“El ser humano solo puede ser libre cuando reconoce dicha ley moral. Pese a que la voluntad humana se encuentra escindida en la forma ya descrita, tiende, desde su dimensión racional, a la necesidad objetiva de la ley moral. Pero, el hombre, por sus inclinaciones y sentimientos (sometidos a lo empírico) suele buscar el placer. Por eso Kant reconoce otros principios que pueden orientar la acción, pero que no tienen propiamente el valor que se expresa en la ley moral. Kant los denomina: preceptos prácticos, máximas, reglas de habilidad y sugerencias para el uso de nuestros apetitos” (ídem)

³ ...“Habermas, en el marco de la teoría crítica de la sociedad, mantiene el compromiso por hacer ver la función ideológica de la técnica en el capitalismo tardío. Hace una distinción entre acción técnica y acción instrumental que sirve para comprender el poder omnímodo de la técnica en manos de unos pocos y su intento de justificar el sistema capitalista recurriendo a un nuevo tipo de moralidad: el utilitarismo” (Rivas, 2007, p. 84)

Otras clasificaciones de la ética, están desarrolladas en la obra de Polo Santillán, donde describe los intentos de clasificación de las teorías éticas tratando de ordenarlas y mostrar sus diversos modos lógicos –a decir con antípodas- bajo los cuales, es posible reconstruir la acción moral, donde una forma de pensamiento existe ante otra contrapuesta, surgiendo una clasificación dicotómica. De aquí deriva la ética descriptivista y la ética no-descriptivista donde las diferencias están basadas en la noción de las condiciones de la verdad (Polo Santillán, ob. cit., p. 63). La ética descriptivista esta conceptualizada de acuerdo a la premisa, que el significado está en su totalidad determinado y direccionado por la verdad, mientras que la ética no-descriptivista los significados morales de los enunciados no están protegidos y direccionados por las condiciones de la verdad. Si se observa esta clasificación de la ética a fondo, resulta discrepante, ambigua y no dialógica, ya que el poder de la verdad es un tema delicado y requiere de jueces para hacer una aproximación a la realidad de los argumentos.

En general, la ética desde su forma más simplista trata de adecuar los espacios de discusión entre seres humanos como entidades sociales que interactúan bajo la preminencia de comunidades organizadas para un fin común específico, pero que a su vez ha sido complejizada a través de la historia para bien de su desarrollo actual. En fin en muchas ocasiones planteamos, interrogantes como: ¿para qué sirve la ética?, ¿Cómo clasificar las teorías éticas? ¿Qué criterios utilizar?, sin embargo, estos tema no son objeto del estudio circunscrito, el criterio aquí ofrecido es clarificar las diversas corrientes del pensamiento moral y ético para enfrentar las distintas posturas de la relación existente de un individuo trabajador que esta sujetó a relación de dependencia en cuanto a que la gestión o gerencia de organizaciones empresariales sean de carácter privada o pública. Es así entonces como se relaciona al liderazgo ético por parte del personal táctico y estratégico con la eficiencia productiva de las organizaciones.

La búsqueda de una definición sucinta de ética es un problema complejo, pluridireccional y sujetó a la misma concepción del pensamiento ético histórico y universal, por ello, intentaremos aproximarnos a una situación que clarifique la ética desde la visión del liderazgo, necesario para conducir y gestionar las organizaciones que generen aportes significativos al logro de la eficiencia productiva. Una aproximación a la definición ajustada al objetivo del estudio está basada en dos premisas importantes como: son acciones que conducen a lo bueno y lo justo, que ejecuta una persona moralmente digna (Rawls, 1995, p. 36). Otras definiciones simples, pero llenas aplicabilidad es la de Fernando Savater, que enuncia una definición de carácter sencillo, aplicable y ajustado a la vida, y define ética cómo la acción de vivir bien la vida humana, la vida que transcurre entre humanos. (2009, p. 57), en el fondo el autor plantea un efecto “boomerang” en la ética, cuando expresa que uno de los principios fundamentales de la teoría ética, es: *no hagas a los otros lo que no quieras que te hagan a ti*, o en su defecto, *todo lo que hagas a otros te lo haces también a ti mismo*, este es el principio de lo justo y racional donde la ética es aprender a vivir bien. Finalmente incluiremos otra definición de ética, es el

conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. (González y González, 2019, p. 68)

Modelos de gestión organizacional

Los modelos de gestión organizacional están estrechamente vinculados al perfil institucional, al tipo y naturaleza de la empresa, certificaciones, tecnologías usadas, obsolescencia de equipos, al perfil profesiográfico de sus empleados y otros de factores que intervienen. Es así como, una empresa tecnológica presenta estándares de profesionales altamente capacitados, por ende la gestión estará basada en el desarrollo del talento humano. En este orden de ideas, en muchas organizaciones sociales, como instituciones públicas, privadas, sin fines de lucro, es necesario una gestión directiva con liderazgo ético en ejerciéndose en toda la trayectoria vertical, desde lo operativo, táctico y estratégico, debido a que siempre está la potencial surgencia que uno de sus miembros o grupos de estos, actúe amoralmente usufructuando bienes o información confidencial. La inteligencia del personal, no es sinónimo de ética, a través de la historia se ha comprobado múltiples formas de corrupción en personas inteligentes: la colusión, la extorsión, el soborno, el peculado, el tráfico de influencias, manejo inadecuado de información (Polo Santillán, 2016, p. 75), sugiriendo así que el modelo de gestión sea ejercido con liderazgo ético en todos los niveles.

Existen múltiples modelos de gestión organizacional, en todos está implícito y transversal el ejercicio del liderazgo organizacional, si bien en la práctica el ejercicio del liderazgo recae sobre la directiva estratégica, los trabajadores medios y operativos también deben vincularse al liderazgo ético. En fin, existen muchas corrientes que clasifican los modelos de gestión organizacional, unos están centrados en el carácter público o privado de las mismas, aduciendo un comportamiento burocrático y corruptible en la gestión pública, otros consideran que la gestión de empresas e instituciones privadas son de carácter financieristas y buscan la excelencia en los procesos para lograr metas de productividad. Estas consideraciones se han generalizado bajo la sombra y perspectiva de competencias de los diferentes modelos políticos de gobierno, sea capitalista o socialista. En el estudio nos inclinamos a pensar que la gerencia de una empresa u organización sea cual sea el sistema dominante está direccionada por las política, misión, visión, valores, cultura organizacional y su respectiva ejecución, aupada por el modelaje y el liderazgo ético que ponen de manifiesto las altas autoridades estratégicas.

A decir del trabajo compilatorio de Huertas, Suarez, Salgado, Jadán y Jiménez (2020, p. 169), basado en la experiencia en Latinoamérica sobre los modelos de gestión que definen el rumbo organizacional, encontraron que existe una diversidad de tendencias de gestión referenciales, que de alguna manera ilustran el rumbo positivo o negativo de las organizaciones, estos son: el modelo burocrático, que se acoge a una lógica lineal y mecanicista; el modelo evolucionista, donde a partir de la evolución han sobrevivido las acciones más importantes; el modelo cognitivo, se afianza en la afirmación, que las organizaciones van aprendiendo a diario la conformidad ideal de los procesos; el modelo

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

educativo, está orientado a la construcción de un modelo organizacional; el modelo político, se fundamenta en el control estratégico de los procesos; el modelo hegemónico, está orientado al poder del personal de dirección; el modelo relacional, basado en la creación de redes de relación y comunicación interna y externa; el modelo estratégico, basado en el cambio de procesos de acuerdo al contexto presentado; el modelo teórico, se fundamenta en dar definiciones de gestión que favorecen las hipótesis teóricas, entre otros modelos.

El desarrollo de la gestión organizacional en la modernidad está fundamentado en el cambio de paradigmas adaptativos de acuerdo a las circunstancias del entorno político, social y cultural, esto implica la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen la efectividad en la gestión, ya que el mundo globalizado está sujeto a acelerados y continuos cambios en los patrones de consumo, propiciando la innovación y surgencia de nuevas tecnologías e inimaginables cambios en la conducta humana, es decir cambios vertiginosos en el cliente interno, llamase trabajador, además en el cliente externo, llámese consumidor del producto o servicio terminado. De acuerdo al criterio de Tejada, compartido en esta investigación, los recurrentes, preminentes desarrollos y cambios de los procesos lo realizan las personas, por ello, la tendencia actual es que los modelos de gestión organizacional estén enfocados en cinco tipos: gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. (2003, p.116), los tres últimos están interrelacionados entre sí, requieren el desarrollo de actitudes y comportamientos de la persona vinculados a la gestión.

Los criterios de calidad, eficiencia y productividad constituyen parte importante de propuestas internas en el accionar de los modelos gestión del talento humano, del conocimiento y por competencias, todos basados en el quehacer eficiente del trabajador, de los hábitos y costumbres de conducta humana como tal, debido a que no se puede lograr metas laborales si el trabajador o directivo no adopta ciertos comportamientos, aquí es donde juega un rol de primera línea el liderazgo ético como competencia superior para el logro de objetivos y metas organizacionales. Otro factor importante es que el buen ejercicio del liderazgo procura crear un buen clima laboral y facilita la gestión en equipo, produciendo un efecto motivador que se multiplica, aquí subyace la razón de que los tres modelos gestión basados en la creatividad del talento humano, el conocimiento y las competencias parten de un tronco común –ubica a la persona, como factor clave en la gestión- razón que permite que los tres modelos o estrategias de gestión deben ser tratadas como una sola unidad y deben aplicarse con rigor (ibídem, p. 1).

En otra perspectiva, el clima laboral está directamente ligado con la productividad, con el compromiso y como consecuencia a un buen estilo de liderazgo. El clima organizacional en cierto modo se compone de las acciones de cada persona que conforman a la empresa, teniendo en cuenta que cada acción generada tiene un impacto en la organización, entendemos que motivar correctamente a las personas a realizar sus tareas, atendiendo a sus necesidades, mejorará los procesos productivos, es así como se vinculan los tres modelos de gestión. Todo trabajador que se desarrolle a través del aprendizaje

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

continuo, se hace experto en una función específica elevando su cotización como talento humano, además cuando se forme en competencias actitudinales y técnicas, seguramente mostrará en presente y futuro un “*feed back*” con la organización.

Desde la modernidad posfordista, se entiende que la gestión debe estar centrada en las personas, a tal efecto Covey plantea y reafirma que la gestión organizacional, también la buena marcha de la familia para el vivir bien, deberá estar centrada en formación de hábitos individuales de sus miembros, para de este modo recrear una relación de dependencia, independencia e interdependencia laboral, que finalmente generen hábitos de efectividad⁴ (2005 p. 65). Covey plantea a lo largo de sus estudios, ocho hábitos para el buen desarrollo humano, direccionado siempre a la gestión organizacional y al comportamiento cotidiano. Tratáremos de sintetizar los hábitos expuestos por el autor: proactividad e iniciativa, comenzar con un fin en mente, establecer primero lo primero, pensar en ganar-ganar, procurar primero comprender y después ser comprendido, sinergizar, mejora continua y el octavo hábito ir de la efectividad a la grandeza⁵. Si repasamos y analizamos los hábitos de ganar-ganar y procurar primero comprender y después ser comprendido, está implícito en gran medida el liderazgo ético, pues trata de generar confianza, credibilidad y respeto por el oponente.

El nuevo orden mercantil, comercial y tecnológico mundial requiere que las empresas y organizaciones asuman la productividad y calidad como el principal elemento de la competitividad, esto indudablemente se logra cuando las organizaciones retoman una nueva visión de las personas dentro de las organizaciones, no verlas como simples trabajadores, más bien verlos como socios que constituyen el principal activo organizacional (Chiavenato, 2009, p. 34). Nunca se debe separar la conducta de las personas con el comportamiento organizacional en su conjunto, lo que hacen los trabajadores resulta ser el espejo de la organización, a tal efecto, se debe administrar y gestionar al trabajador como activo, que es muy bien llamado talento, capital humano o capital intelectual. Estos deben ser formados, entrenados, mantenerse, orientar y dirigir con el fin de lograr la eficacia y eficiencia en la productividad de bienes y servicios. Una empresa con personal de alto rendimiento y capacitado se traduce en una organización de altos estándares, gestionada y operada por verdaderos líderes que conforman grupos de interés para el beneficio común. En definitiva, una empresa ética es porque se gestiona a través del liderazgo ético de sus trabajadores

⁴ Covey define la efectividad como el equilibrio de obtener resultados deseables con el cuidado de lo que produce esos resultados. Se ilustra esto refiriéndose a la fábula de la gallina de los huevos de oro. Además, afirma que la efectividad se puede expresar en términos de la relación P / PC, donde P se refiere a obtener los resultados deseados y PC se preocupa por lo que produce los resultados. (Ídem)

⁵ Ídem

Se puede definir gestión del talento humano, como la herramienta para lograr los objetivos organizacionales a través del esfuerzo de personas coordinadas, gestionadas, planificadas y con un fin colectivo, lograr la eficiencia productiva. Por tanto, de acuerdo a los criterios de Vallejo no se debe utilizar el término recurso humano porque describe a la persona como un instrumento, no como el capital principal de la organización, este posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización (2016, p. 15). A pesar que los trabajadores poseen metas individuales, como salarios y beneficios sociales atractivos, cuando la atmosfera es una cultura organizacional de satisfacción afianzada en el trabajo en equipo, se recrean metas colectivas organizacionales como crecimiento, calidad, competitividad y productividad. La importancia de la gestión del talento humano implica que el trabajador proporciona la creatividad para diseñar, planificar, ejecutar y alcanzar los productos terminados de la organización. El talento humano sumado a los activos financieros y equipos de producción forman los recursos necesarios para ejecutar los planes de producción (ibídem, p. 21)

Otra herramienta estrechamente vinculada a la gestión del talento humano es la gestión del conocimiento, puesto que, es el trabajador el que aprende, genera, ejecuta el conocimiento necesario para el logro de las metas organizacionales. Este conocimiento es obtenido desde diferentes fuentes: su formación profesional o artesanal, adiestramiento interno o externo proporcionado por la organización, aprendizajes adquiridos mientras labora comúnmente denominado adiestramiento en el trabajo (AIT), aprendizaje de habilidades en casa, comportamientos, actitudes y conocimientos adquiridos a través del modelaje de superiores en la línea de mando y autoaprendizaje por prácticas laborales de forma empírica. Las relaciones existentes entre el conocimiento y la empresa se armonizan en base a la productividad económica con la mejora de los procesos, por tanto el conocimiento también debe ser considerado un activo organizacional, paradigma este contrario al pensamiento organizacional de décadas atrás donde los activos más importantes eran los financieros y los equipos de producción.

Es importante tener en cuenta lo planteado por Galindo (2020, p. 187), en la caracterización del conocimiento y las relaciones existentes entre este y el desarrollo progresivo de una organización en cuanto al valor económico del primero, ya que la misión y visión están sustentada en el logro de grandes metas futuras que genera valor financiero a la organización. El autor plantea además que la gestión del conocimiento del talento humano puede ser individual o colectiva, dependiendo de la efectividad de la administración del personal que haya tenido lugar durante los procesos de aprendizaje, aquí se explica la vinculación directa y estrecha entre los modelos de gestión del conocimiento y del talento humano. En opinión muy particular la gestión del conocimiento generalmente se ejecuta con cierta timidez en muchos países de la región, debido a que – quizás- es un hecho intangible y prioritariamente se ocupa mayor tiempo a la productividad. En la realidad, el conocimiento técnico o social puede ser actitudinal o de comportamientos considerados elementos de aprendizaje, como por ejemplo el liderazgo y

la ética, estos deben ser gestionados con eficiencia, planificabilidad y verdadero interés, como política organizacional hasta generar verdaderas sociedades de conocimiento.

En el mismo orden de ideas, la gestión por competencias en los últimos años ha cobrado una alta importancia a nivel global debido a los logros obtenidos para el mejoramiento de los hábitos de los trabajadores en la generación de comportamientos vinculantes a la eficiencia. Las ideas innovadoras y desarrollo de esta herramienta sobre gestión por competencias fueron propuestas inicialmente por McClelland quien la definió como un atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral (1973, p.11). En Latinoamérica la gestión por competencias ha sido aplicada en organizaciones de manera infrecuente. Una impulsora consecuente de esta herramienta en la región para el crecimiento del talento humano ha sido Martha Alles, que la conceptualiza como una característica de la personalidad, devenida del comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, (Alles, 2008, p. 33). Aunque la gestión por competencias puede ser aplicada de forma mixta junto a otros modelos, algunos expertos afirman que es recomendable su aplicación única, no compartida con otras herramientas, afirmación que no es apoyada en esta investigación.

Ejecutar el modelo de gestión por competencias es propicio para la flexibilidad, la evaluación constante a través de un “*assessment center*” para detectar óptimos comportamientos que permitan la selección final de aquellas competencias estratégicas para la misión, visión y cultura organizacional, además para la selección inicial de personal. Como herramienta gerencial busca evaluar las actitudes y competencias específicas actitudinales necesarias para cada puesto de trabajo, lo que implica administrar, identificar y desarrollar comportamientos personales para el mismo crecimiento del trabajador (Lora, 2020, p. 85), así pues, crece la persona y crece la empresa en aras de la productividad. Cada organización tiene la libertad de seleccionar e implementar competencias de acuerdo a su naturaleza y objetivos finales, existe en la literatura sendos diccionarios de competencias con sus niveles de jerarquía y matrices de evaluación, también puede ser construido apoyados por expertos en la materia. Respecto al tema tratado en este artículo, se proponen una competencia fundamental para el desarrollo organizacional basada en el liderazgo ético dialógico.

Liderazgo ético dialógico en la gestión organizacional

El liderazgo y la ética son dos competencias actitudinales inseparables, no se puede ser un buen líder dentro de una organización, familia o cualquier grupo social de interés común, sin ser ético en un mundo abierto y globalizado donde los valores y principios han sido retorcidos, distorsionados y deliberadamente mal conceptuados para dirimir algún provecho político, social o económico. Las organizaciones empresariales en general no escapan a esta situación, más claro aún, la indiferencia mostrada con los colaboradores de parte de muchos gerentes en grandes y medianas organizaciones obedece a la fijación negativa de los postulados éticos dialógicos, que entorpecen el liderazgo estratégico y lo ejercen a base de poder que le confiere el puesto directivo, trayendo como resultado la

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

posiciones contrarias al desarrollo de un buen clima laboral que coadyuve al mejor desenvolvimiento del trabajador para ejercer la tarea de aportar a la productividad.

Por ello, no solo es necesaria la ética, en la vida laboral del ser humano, es imprescindible practicarla en el accionar cotidiano, en esa medida nos llevará a una vida feliz en hogar y en cualquier espacio social, una verdadera ética de la justicia que este enmarcada en la responsabilidad relacional y moral con el entorno y sus semejante superiores e inferiores, que invite a buscar en colectivo y en equipo la solución del problema a través del razonamiento situacional colectivo. Ante este planteamiento Floriano expresa en su investigación

“No sólo es necesaria la ética en la vida de los hombres porque, sino, para lograr tal fin, no basta con conocer las virtudes, sino que se les debe tener y se les debe practicar, tal práctica es a lo que denominó Aristóteles hábito, porque se es justo en la medida en que se practique la justicia o se es valiente en tanto se practique la valentía, y así con las demás virtudes hasta constituirse en hábitos” (2018, p. 14).

Este momento por el que atraviesa el mundo globalizado, es propicio decidir en grande y con asertividad –con los postulados éticos al borde del precipicio- donde la competitividad organizacional para producir con calidad, con eficiencia técnica y económica es urgente en el mundo de los negocios. Ver la ética como un activo de valor, propone una situación que potencialmente produce rentabilidad, debido a que supone ingentes esfuerzos para el cumplimiento del deber laboral y por ende de las metas planteadas en la organización. La ética ejercida a través de un verdadero liderazgo, predispone al cumplimiento del deber personal, satisfaciendo una necesidad interior emocional en el individuo, también recrea responsabilidad social empresarial, puesto que si el trabajador es altamente ético en su ejecución diaria, la empresa está comprometida a dar lo máximo al personal táctico y operativo, además al entorno social –principio de ganar/ganar- como respuesta ética a la productividad.

En las organizaciones de alto desempeño, con un liderazgo ético dialógico digno de modelar, desencadena un proceso de aprendizaje constante, de querer ser como el líder en el futuro, por ello, todo ejercicio de liderazgo que produzca influencia positiva en grupos de interés común, que satisfaga el cumplimiento de metas para el beneficio colectivo, arrojará personas emocionalmente felices, comprometido a devolver los propios principios que fueron dados bajo preceptos éticos. Tanto está vinculado el liderazgo a la ética dialógica, que autores como Covey sugieren que este, está centrado en principios que son los verdaderos fines de la gestión organizacional y de la misma vida (1990, p. 18), el autor culmina su propuesta expresando que la gente ineficaz en las organizaciones pasa el tiempo basándose en prioridades, mientras que el eficaz organiza su vida basada en la ética, principio y valores, lo que el autor llama leyes naturales.

La acción de ejercer el liderazgo ético dialógico puede parecer compleja, ya que existen corrientes que sugieren que el mismo es de carácter innato, sin embargo, estudios han demostrado que la competencia puede ser adquirida mediante aprendizajes conductuales. Los líderes requieren una gran cantidad de habilidades que le permitan dirigir, algunas de ellas confundidas con tareas específicas, lo cierto del caso es que, requiere integralidad para analizar situaciones planteadas y aportar con el equipo las potenciales soluciones, impulsando la perspectiva estratégica del asunto, que conecte al grupo para promover el cambio. También el rol comunicacional es de verdadera importancia organizacional del líder ya que la democratización de la información es vital en la gestión. El liderazgo en la gerencia de organizaciones es ejercido a través de la iniciativa para la toma de decisiones bajo consulta con el grupo que ha sido desarrollado y capacitado por iniciativa del mismo líder para obtener resultados acordes con las metas discutidas

A decir de Covey (2009, p. 7) quien plantea cuatro competencias importantes del líder: inspirar confianza a través del ejercicio de la ética y el modelaje, aclara el propósito del asunto planteado, alinea los sistemas previamente para poner en marcha los procesos para la consecución del éxito y el cuarto dar rienda suelta al talento humano que tiene en la unidad de trabajo. Agregaremos una quinta competencia para poner en marcha el rol de liderazgo, ser coherente con el discurso y los hechos reales, puesto que el ejercicio del liderazgo ético dialógico está fundamentado en la participación del equipo de trabajo. Es importante para las organizaciones que emplean profesionales en sus respectivas unidades de trabajo, conocer lo que están haciendo la universidades de la región para formación ética, al respecto Flórez plantea que a pesar de los lineamientos emanados de gobiernos respectivos en el diseño curricular de las carreras superiores de universidades hay un verdadero desinterés por la formación ética del estudiante, debido a que los valores educativos están subordinados a la política y al vaivén del mercado, adicionado a esto, la moral y la confianza han estado colapsando en las últimas décadas (2021, p.16).

Reflexiones finales

El liderazgo en la gestión de organizaciones constituye la competencia de influencia de grupos de trabajo de relación directa con la productividad, mientras sea ejercido en la práctica de la ética dialógica, complementada con un modelo de gestión donde el trabajador sea el objetivo de crecimiento organizacional, el cual producirá altos niveles de autosatisfacción y compromiso. Este liderazgo debe ser propulsor de los cambios y transformaciones que requieran implantar el modelo de gestión enfocado en el conocimiento, competencias y desarrollo del talento humano capaz de producir –debido al crecimiento personal- niveles de bienestar y felicidad social. Los líderes deben manejar la comunicación con asertividad e intensidad, ser dinámicos, generadores de confianza en el personal a través del discurso coherente, además poseer capacidades y habilidades para la solución de conflictos.

La gestión organizacional debe estar enfocada en la búsqueda constante de la felicidad de la persona hacedora de los procesos productivos, esta es propiciada por el líder practicante de la ética dialógica deliberante, que visualice fehacientemente la importancia de la opinión de los trabajadores a través del reconocimiento público y privado. En vista que las organizaciones modernas enfrentan desafíos complejos, se requiere la participación de todos los actores responsables del proceso que aporten perspectivas y conocimientos para el logro de metas y objetivos laborales. En este contexto Pertuz afirma que el nuevo gerente del siglo XXI, está llamado a conocer y analizar las bases culturales del conocimiento y competencias del talento humano, de los denominado generación “millennials”, para superar los paradigmas generacionales abordando los rasgos del joven actual, con soluciones emergentes en función de un liderazgo bien informado de los procesos competentes a la experiencia laboral (2018, p. 337).

Finalmente se propone, ejecutar el modelo de gestión por competencias complementado con el desarrollo del talento humano en un ámbito de declaración de la organización como una sociedad de conocimiento, deslastrando el modelo tradicional enfocado en procesos jerárquicos generadores de burocratización de la labor. Es el modelo de gestión por competencias donde se recrean y generan la producción de habilidades y comportamientos del trabajador, que al final es la pieza más importante en la producción de bienes y servicios. Es importante resaltar que la ética dialógica organizacional es el resultado de las buenas prácticas reconocimiento a todos los colaboradores, siendo esta una virtud que genera valor, confianza, prestigio y potencia la creación de una cultura organizacional de altos estándares en gerencia corporativa que deviene en productividad organizacional.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. 2a ed. la reimpr. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 400 p.
- Bethencourt Pérez, O. (2018). *Ética dialógica y responsabilidad social de la empresa*. Tesis Doctoral, Facultad de Filosofía, Universidad Complutense. Madrid, p. 408. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/49966/1/T40577.pdf>
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill. Tercera ed. Interamericana editores, S.A. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Covey, S. R. (1990). *Liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires Paidós, Argentina. <https://www.planetadelibros.com/libro-el-liderazgo-centrado-en-principios/90955>
- Covey, S. R. (2005). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1a. ed.). Barcelona: Paidós Ibérica. España
- Covey, S. R. (2009). *El Líder Interior. Cómo transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza*. Ediciones Paidós Ibérica. Trad. Jorge Bonilla. Madrid, España

- Florez Guzmán, Y. (2021). *Ética en la educación superior: desafíos para los contextos educativos*. *Revista de Filosofía*, N° Especial, 2021 pp. LUZ. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5140606>
- Floriano, Mateo (2018). *Crisis de la ética gerencial en Colombia: cartelización empresarial frente a procesos de contratación pública*. Universidad Militar de Nueva Granada. Tesis Postgrado. Colombia. pp. 33
- Galindo Arévalo, L, V. (2020). *Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia*. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 181-197. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5428>
- González Ortega, R. O. & González Sanabria, M. D. (2019). *Elaboración de una guía de ética y conducta profesional para gerentes de proyectos de ingeniería en Colombia*. *Revista Investigación En Desarrollo Y Gerencia Integral De Proyectos*, 2(2), 67–93. <https://doi.org/10.46659/26191830.v2.n2.2019.134>
- Huertas, T. E., Suárez, E., Salgado, M. y Jadán, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración*. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&lng=es&tln g=es.
- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional*. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Liuzzo, M. (2020). *Sentido humano de la convivencialidad: La ética del bien común: Human Sense of Conviviality: The Ethics of the Common Good*. *Revista De Filosofía*, 36(92), 112-122. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/filosofia/article/view/33806>
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for" intelligence."* *American psychologist*, 28(1), 1. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- Pertúz, F. (2018). *Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial*. *Telos*, 20(2), 377-400.
- Polo Santillán, M. A. (2007). *Principales clasificaciones éticas*. *Rev. Escritura y Pensamiento*. Año x, No. 21, 61-82. DOI: <https://doi.org/10.15381/escrypensam.v10i21.7930>
- Polo Santillán, M. A. (2016). *Ética: definiciones y teorías*. Universidad de Lima, Fondo Editorial. *Rev. de Investigación UMNSM*. DOI: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10731>
- Rawls, John (1995). *Teoría de la justicia*. México: Fondo de Cultura Económica. https://etikhe.files.wordpress.com/2013/08/john_rawls_-_teoria_de_la_justicia.pdf
- Rivas García, Ricardo. (2007). *Aproximación a la "ética del discurso" de Apel y Habermas, como ética racional ante la crisis de la razón*. *En-claves del pensamiento*, 1(1), 63-89. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-879X2007000100004&lng=es&tln g=es.

Savater, Fernando (2009). *Ética para Amador*. Ariel. Barcelona. España. https://books.google.es/books?id=OLgywW-pXXsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Tejada Zabaleta, Alonso (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Psicología desde el Caribe, núm. 12, julio-diciembre, pp. 115-133 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>

Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. ESPOCH. IDI. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Villasmil, M. del C., Romero, F. J., & Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>

Zamora, Álvaro (2005). *¿Deontología kantiana?* Rev. Filosofía Univ. Costa Rica, XLIII (108), 147-151. <http://www.inif.ucr.ac.cr/recursos/docs/Revista%20de%20Filosof%C3%ADa%20UCR/Vol%20XLIII/No%20108>



REVISTA DE FILOSOFÍA

Nº ESPECIAL – 2022 - ABRIL

Esta revista fue editada en formato digital y publicada en abril de 2022, por el Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela

www.luz.edu.ve www.serbi.luz.edu.ve
www.produccioncientificaluz.org