



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**LA ÉTICA EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**ASESORES ACADÉMICOS**

**Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
MSc. Elka Malavé Ramos**

**AUTORES**

**Br. Alonso R., Carlos M. C.I. 17.623.024  
Bra. Díaz C., Idalxis C. C.I. 16.997.440**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para  
optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**Cumaná, abril de 2009**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**EPISTEMOLOGÍA CONTABLE EN LA GERENCIA  
FINANCIERA**

**AUTORES**

**Br. Alonso R., Carlos M. C.I. 17.623.024**

**Bra. Díaz C., Idalxis C. C.I. 16.997.440**

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente,  
por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 3 días del mes  
de abril de 2009.**

---

**Profesora  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
Jurado Asesor  
C.I. 5.706.787**

---

**Profesora  
MSc. Elka Malavé Ramos  
Jurado Asesor  
C.I. 8.649.633**

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	iv
LISTA DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	6
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.1. El Problema de Investigación.....	6
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	7
1.1.2. Objetivos de la Investigación .....	13
1.1.2.1. Objetivo General .....	13
1.1.2.2. Objetivos Específicos.....	13
1.1.3. Justificación de la Investigación .....	14
1.2. Marco Metodológico.....	14
1.2.1. Nivel de la Investigación.....	15
1.2.2. Tipo de Investigación.....	16
1.2.3. Población y Muestra.....	16
1.2.4. Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.....	17
CAPÍTULO II .....	19
PLANES ESTRATÉGICOS EN LAS ORGANIZACIONES .....	19
2.1. Organizaciones.....	19
2.2. La Gerencia .....	22
2.2.1. Tipos de Gerentes.....	23

2.2.2. Funciones de la Gerencia .....	25
2.2.3. Objetivos de la Gerencia .....	28
2.3. Estrategias .....	29
2.3.1. Definición de Estrategias .....	29
2.3.2. Importancia de la Estrategia.....	32
2.3.3. Tipos de Estrategias .....	33
2.3.4. Niveles de la Estrategia.....	37
2.4. Planes Estratégicos.....	39
2.4.1. Planes .....	39
2.4.2. Tipos de Planes .....	40
2.4.3. Definición de Planes Estratégicos.....	43
2.4.4. Características de los Planes Estratégicos.....	44
2.4.5. Contenido de los Planes Estratégicos.....	45
2.4.6. Ventajas de la Elaboración de Planes Estratégicos.....	46
2.4.7. Importancia de los Planes Estratégicos en las Organizaciones.....	47
2.4.8. El Proceso de Formulación, Implementación y Evaluación de los Planes Estratégicos .....	48
2.4.8.1. Formulación de los Planes Estratégicos en las Organizaciones.....	49
2.4.9. Diseño de una Estructura Organizacional para la Implantación y Evaluación de un Plan Estratégico .....	66
2.5. Proceso para Establecer Objetivos en los Planes Estratégicos.....	68
CAPÍTULO III.....	71
LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES .....	71
3.1. Ética .....	71
3.1.1. Definición de la Ética.....	71
3.1.2. Principios y Valores Éticos .....	75

3.2. Ética Organizacional .....	84
3.2.1. Definición de la Ética Organizacional .....	85
3.2.2. Factores de la Ética Organizacional .....	88
3.2.3. Enfoques de la Ética Organizacional .....	89
3.2.4. Concepciones Teóricas de la Ética Organizacional .....	90
3.2.5. Herramientas de la Ética en las Organizaciones .....	95
3.2.6. Valores y Principios Éticos en las Organizaciones .....	96
3.2.7. Importancia de la Ética en las Organizaciones .....	97
3.2.8. Institucionalización de la Ética Organizacional .....	99
3.2.9. Códigos de Ética en las Organizaciones .....	100
3.3. Ética Profesional .....	104
3.4. Bioética .....	106
3.4.1. Definición de Bioética .....	107
3.4.2. Alcance de la Bioética.....	109
3.4.3. Importancia de la Bioética .....	110
3.4.4. Principios de la Bioética y su Importancia en las Organizaciones.....	111
3.4.5. Bioética y Ética en las Organizaciones .....	114
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>116</b>
<b>LA ÉTICA EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>116</b>
4.1. Valores y Comportamientos Éticos que deben prevalecer en la Definición, Implementación y Evaluación de los Planes Estratégicos .....	116
4.2. Influencia de los Principios Éticos en la Definición de los Planes Estratégicos en las Organizaciones.....	123
4.3. Factores que Inciden para que las Organizaciones Desvíen sus Valores Éticos .....	129
4.4. Papel de la Ética en la Gerencia de los Planes Estratégicos de las Organizaciones .....	135

4.5. Ventajas y Desventajas de la aplicación de la Ética en los Planes Estratégicos de las Organizaciones.....	138
CONCLUSIONES .....	143
RECOMENDACIONES .....	146
BIBLIOGRAFÍA .....	148

## DEDICATORIA

A mis padres, **Noyra de Alonso y Manuel Alonso**, de quienes recibí todo el apoyo y paciencia necesaria para alcanzar este logro. Este logro es tan mío como de ustedes y por eso se lo dedico, sin sus regaños no lo hubiera logrado... ¡¡Los quiero mucho!!

A mi hermana **Mayra**, quien fue un modelo a seguir para que yo obtuviera este triunfo y de quien aprendí lo que significa la responsabilidad dentro de la universidad... Te quiero hermana!!

A mis **tíos y tías**, de quienes he recibido mucho apoyo, cariño y comprensión en este periodo de mi vida y de quienes también he recibido muchas enseñanzas.

A mis primos **Armando, Héctor, César**; este logro se los dedico por que más que primos son los hermanos que nunca tuve y para que le sirva de ejemplo a seguir, ya que me gradué primero que ustedes... Jejejeje.

A mis primas, **Lia, Friné y Yanireth**, quienes me ayudaron mucho en el transcurso de estos 5 años de carrera, y con quienes espero seguir contando... ¡¡Las quiero primas!!

Dedicatoria especial a mi compañera de trabajo, amiga y NOVIA **Idalxis Díaz**, de quien recibí amor, cariño, comprensión y todo el apoyo que estuvo a su alcance para lograrlo juntos. El viaje se hizo mucho más placentero desde que apareciste a mitad de camino... ¡¡Te quiero mucho!!

**Carlos Alonso**

## DEDICATORIA

A **Diosito**, por permitirme cumplir esta meta, por guiarme y colocar en mi vida a las personas indicadas para que este sueño se hiciera realidad.

A mi padre **Alexis Díaz (+)** y a mi abuelo **Isidro Cedeño (+)**, que desde el cielo me han iluminado y me han dado fuerzas para entender que sí se puede lograr lo que se quiere. Siempre los llevo en mi corazón. ¡¡Los extraño mucho!! ¡¡Los amo!!

A mi madre **Idalia**, te dedico este logro; que también es el tuyo, que solo es el inicio de los muchos que vienen; ¡ya lo verás!. Te mereces de mi parte infinitas GRACIAS: gracias por darme la vida, gracias por ser mi madre y mi padre a la vez, gracias por guiarme a ser lo que soy hoy en día, gracias por aconsejarme, gracias, gracias y mil gracias. ¡¡Te amo con todo mi corazón!!

A mi segunda madre, y a lo más grande que tengo en mi vida, mi abuela **Mafinita**, es imposible expresar todo lo que siento por ti!. Eres mi Todo! Eres como el aire que respiro abuelita bella, gracias por tu ternura, comprensión, amor, dedicación y preocupación por mí, gracias por soportarme todos estos años, lo que soy es gracias a Tí. ¡¡Te amo con el alma!!

A mis hermanos, **Harold, Oralía y Alexandra**, además a **Erick** que más que mi cuñado eres como un hermano, gracias por su apoyo incondicional, y por ser una inspiración para lograr esta meta. ¡¡Los quiero mucho!!

A mi sobrino bello, **Harold Jesús**, que este triunfo te sirva de motivación para que estudies y logres las metas que te propongas. ¡¡Te quiero sobrino!!



A mis tías, **Yadira, Fanny, Elpidia** y a mi tío **Cruz Velázquez**, gracias por su cariño. Les dedico este logro, esperando que los llene de orgullo. ¡¡Los quiero mucho!!

A mi compañero de trabajo, amigo y novio, **Carlos Alonso**, gracias por todo tu cariño, comprensión, paciencia, esfuerzo, apoyo y dedicación. Esta meta la logramos juntos amor. Gracias. ¡¡Te quiero mucho!!

**Idalxis Díaz**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a DIOS por darme la vida y guiarme en este camino muchas veces complicado... **GRACIAS.**

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas y permitir alcanzar este objetivo.

Muchísimas gracias a mis padres Noyra y Manuel, son todo un ejemplo de constancia y perseverancia, sin su apoyo nunca lo hubiera logrado...**¡¡¡ MUCHAS GRACIAS!!!**

Gracias a mi hermana Mayra quien me apoyó en esta travesía y de quien recibí muchos consejos... **¡MUCHAS GRACIAS!**

Gracias a mi novia Idalxis, sin tu apoyo no hubiera sido lo mismo, gracias por estar en los momentos más amargos de este viaje y, por supuesto, en los más dulces... siempre ahí, siempre presente...**¡¡GRACIAS MI AMOR!!**

Muchas gracias la familia Díaz Cedeño por abrirme las puertas de su casa y hacerme sentir que soy parte de su familia...**¡¡MUCHISIMAS GRACIAS DE VERDAD!!**

Agradezco a mis amigos y compañeros de clases Hidemarys, Johan, Karen, Roosevelt, Manuel, Lorena, Rosman, Ángel, Freddy, Daniel, Carlos, Jonás, Heliannys y Meiker gracias a todos por formar parte de mi vida universitaria, por tantas alegrías que pasamos juntos y que espero sigamos pasando.

Quiero agradecer a mis amigos de Cariaco, Miguel, Pedro, mi primo Armando, Yolyelis (la gorda), Gilberto, Alberto, Diemar, Luisito, Wilmer, Vicmary, Luis... quienes no participaron directamente en esta travesía pero formaron parte importante de ella...¡**GRACIAS MI GENTE!!**

Y, por supuesto, muchísimas gracias a las profesoras y asesoras Elka Malavé y Damaris Zerpa, fueron 4 meses de mucho aprendizaje y mucho conocimiento... Este logro también les pertenece...

**Carlos Alonso**

## **AGRADECIMIENTOS**

La vida es como una montaña rusa, tiene altos y bajos, pero que bueno es contar con personas que te endulzan la vida, le dan un color especial y te dan una palabra de aliento cuando más lo necesitas. Es por ello, que cuando nos proponemos una meta, hace falta principalmente la convicción que todo se puede lograr con amor y dedicación. Esta meta fue lograda gracias a muchas personas que aportaron un granito de felicidad a mi vida.

A mi Diosito, gracias por ser la luz en mi camino. A mi padre y abuelo que desde el cielo de alguna u otra forma me ayudaron. **GRACIAS.**

A mi madre, te agradezco todo lo que has hecho por mí, por darme siempre tu apoyo incondicional. **INFINITAS GRACIAS.**

A Mafinita, te agradezco por ser la abuela más espectacular de todo el mundo. Sé que muchos quisieran tener una abuela como tú. **GRACIAS** por todo Mafinita adorada.

A mis hermanos y mi cuñado que siempre me apoyaron, me brindaron su mano amiga y me sirvieron de ejemplo. **GRACIAS.**

A la Universidad de Oriente, por darme la oportunidad de superarme y ser una profesional. **GRACIAS.**

A mis queridos profesores de la Casa Más Alta, en especial a las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, gracias por ser las mejores asesoras académicas, ustedes son parte de este logro. **GRACIAS.**

A las profesoras: Luisa Álamo, Christine Echenique, Gina Ortiz, Emilia Campos y Juana Fermín, y a los profesores: Fernando Gómez, Rafael Coll, Carlos Jiménez, Arsenio González, Ramón Velásquez, Leonardo España, Emilio Tineo y Alexis Vásquez; gracias por todas las enseñanzas impartidas durante el transcurso de la carrera. **GRACIAS.**

A mis compañeros de estudios y amigos: Hidelmays, Johan, Karen y Roos; gracias por ser mis amigos, por apoyarme en todo, aconsejarme y hacerme sentir como su hermana mayor (Je, Je). De igual forma a mis compañeros: Lorena, Rosman, Meiker, Heliannys, Daniel, Freddy, Ángel, Carlos Zerpa y Jonás; gracias por compartir momentos agradables y ser partícipes de este logro. Los quiero mucho y le pido a Dios que esta amistad perdure para siempre. **GRACIAS.**

A mis amigas de toda la vida: Mary Emilia, Karina (mi cacho), Rosmar, María Celeste, Chantal, Romina y Érika gracias por ser mis hermanas del alma, le doy gracias a Dios por haberlas conocido. Ojalá nuestra amistad sea eterna. **GRACIAS.**

A mi compañero de investigación, mi amigo y novio Carlos Alonso, muchas gracias por aparecer en el momento más indicado, gracias por tu amor, comprensión, paciencia y ternura que me has brindado. Todo ha sido mucho más sencillo con tu presencia. **MUCHAS GRACIAS BEBE ¡Te Quiero...!**

**GRACIAS A TODOS POR SER PARTE DE ESTE SUEÑO, HECHO  
REALIDAD...!**

**Idalxis Díaz**

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Niveles de la organización.....	21
Figura N° 2. El proceso administrativo .....	28
Figura N° 3. Niveles de las estrategia .....	38
Figura N° 4. Tipos de planes .....	41



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**LA ÉTICA EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES**

**AUTORES:**

Br. Carlos Alonso

Bra. Idalxis Díaz

**RESUMEN**

La ética es una ciencia que apela a la conciencia y la razón de cada ser humano, y se define como el conjunto de normativas que van a conducir al hombre, a las directrices que han de orientarlos a una conducta correcta. Las organizaciones en la actualidad, se están viendo influenciada por la ética, día a día la ética va calcando en las actividades organizacionales, quienes solo acudían a ella cuando esto le proporcionaba algún beneficio particular; sin embargo, las organizaciones han percibido que los costos de incurrir en actividades antitéticas son cada vez más elevados que si se rigen por los principios éticos-morales. Por lo tanto, es necesario fortalecer estos principios no sólo en el seno familiar sino también en el seno organizacional. Las organizaciones deben plantearse metas y objetivos cuya factibilidad de logro sea posible, para ello deben elaborar planes estratégicos que las guíen a la consecución de los mismos; por tanto, para tener éxito en estos planes deben contar con profesionales capaces y competentes pero, por sobre todas las cosas, deben respetar los valores éticos que dichos profesionales poseen, para crear un ambiente de respeto dentro de las mismas y así tener éxito en la formulación, implantación y evaluación de los planes estratégicos. Considerando tal situación, surgió la necesidad de indagar sobre la relación de la ética con los planes estratégicos de las organizaciones. Para ello, se efectuó una investigación de tipo documental, la cual se fundamentó en las ideas, reflexiones y opiniones de diferentes autores. El análisis reflejó, que para las organizaciones es mucho más beneficioso la inclusión de principios éticos y morales en los planes estratégicos y en sus actividades en general, puesto que los mismos permiten un mejoramiento de su imagen. La implementación de la ética en la organización debe considerarse una inversión para llegar al éxito.

Palabras claves: Ética, Planes estratégicos y Organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Es indudable, que desde muchos años los individuos se relacionan con diversidad de organizaciones, sociedad, familia, iglesia, instituciones, empresas, cooperativas, sindicatos, entre otros; es por ello que cualquier tipo de organización juega un papel muy importante en los individuos y en la sociedad en general.

Las organizaciones son consideradas como sistemas integrados, entes sociales destinados a cumplir objetivos previamente establecidos, conformadas por grupos de personas que ejecutan diversas actividades para la consecución de sus metas. En efecto, las organizaciones se encuentran influenciadas por una variedad de pensamientos, principios, valores, patrones de conductas e ideologías, condicionadas por cada uno de los miembros que la integran, dentro o fuera de ella, lo que repercute significativamente en el desempeño de la gerencia y de la organización en general.

En la actualidad, las organizaciones al desarrollar el proceso administrativo (organización, planificación, integración, ejecución y control) consideran de suma importancia la aplicación de principios éticos en todos sus niveles estructurales; ya que, la implementación de estos valores repercutirán en el logro satisfactorio de cada uno de los objetivos previamente planificados y, por ende, el éxito de la organización como entidad social.

En ese sentido, las organizaciones sienten la necesidad de realizar planes estratégicos, los cuales “son un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos clave que, ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar las cotas de calidad de vida deseadas por la



ciudadanía” (<http://www.2004-10.jerez.es>).

Así mismo, los planes estratégicos deben estar asociados a la realidad de la organización, involucrando todos los elementos integrantes de la misma, para que así de una manera eficiente sea logrado lo trazado, asumiendo principios de integridad, igualdad, objetividad, honestidad, responsabilidad, es decir, conductas afianzadas en la ética, que según Donelly y otros (1994:79) “se refiere a los principios del comportamiento que distinguen entre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto”. Bajo esta concepción, la ética es considerada como un conjunto de normas que los individuos deben practicar de manera voluntaria, según sus costumbres y preceptos, distinguiendo una conducta correcta de una incorrecta; es por ello, que la ética como ciencia normativa de principios no escapa del ámbito empresarial.

En ese contexto, las organizaciones al estar integradas por individuos, trabajando conjuntamente para el logro de sus objetivos, estarán obligadas moralmente a acatar y forjar conductas éticamente activas para alcanzar el éxito individual y organizacional simultáneamente.

De acuerdo a lo expuesto, las organizaciones deben implementar en el diseño y ejecución de sus planes, conductas apegadas a la ética, valores de responsabilidad social, moral, honestidad, objetividad, confiabilidad y todos los principios que la destaquen, proyectando así una imagen productiva, satisfactoria y de aceptación por parte de la sociedad.

Cabe destacar, que la figura central en la aplicación de la ética dentro de la organización y de los planes estratégicos recae sobre la gerencia, encargada de manifestar, alentar y motivar a los integrantes del ente social a participar éticamente dentro de la organización, permitiéndole así una ventaja competitiva en todo su entorno.

Las organizaciones actualmente, están envueltas en un proceso de globalización, y se encuentran influenciadas por diversos factores económicos, sociales y culturales; por lo tanto, la importancia de implementar conductas y valores apegados a la ética para la proyección de confianza y buena imagen de una organización en un mercado competitivo, y más importante aún en la sociedad en general.

Si bien es cierto, que la ética regula la conducta de los individuos en sociedad, en las organizaciones ocurre de manera similar. Las organizaciones, deben implementar conductas éticas afianzadas en el diseño, difusión y aplicación de códigos de ética, para garantizar de una u otra manera la aplicación de valores éticos morales en las conductas de los integrantes de la organización, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo. Cabe destacar, que las organizaciones para lograr sus objetivos, a través de la formulación, implementación y evaluación de planes estratégicos, debe de tomar en cuenta los principios fundamentales de ética, así se obtendrá un mayor beneficio, tanto en lo económico como en lo social.

Por tanto, las conductas afianzadas a la ética en las organizaciones, especialmente en los planes estratégicos, proporcionará aceptación positiva de sus clientes, proveedores, inversionistas, entes gubernamentales, instituciones de otras ramas, competidores y la sociedad en general, ya que, la ética será un pilar fundamental que guiará a la organización al éxito de manera responsable, legal, honesta e íntegramente. En ese sentido, la presente investigación tiene como propósito, analizar la relación de la ética con los planes estratégicos de las organizaciones.

Ahora bien, la presente investigación sigue una estructura de capítulos, organizados según su coherencia, relevancia y ordenados de la siguiente manera:

Capítulo I: Generalidades del problema de la investigación, el cual contiene; por una parte, el problema de investigación, donde se plantea el problema, los objetivos de la investigación (general y específicos), la justificación y alcance de la investigación y, por la otra, el marco metodológico, constituido por el nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas, estrategias y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

Capítulo II: referido a los planes estratégicos en las organizaciones, donde se aborda, en primer lugar, las organizaciones: su definición, tipos, niveles organizacionales; en segundo lugar la gerencia: su definición, tipos, funciones y objetivos; en tercer lugar, las estrategias: definición, importancia, tipos y niveles estratégicos y, en cuarto lugar, los planes estratégicos: su definición, características, contenido, tipos, ventajas, importancia, proceso de elaboración de los planes estratégicos, diseño de una estructura organizacional para la implantación y evaluación de un plan estratégico.

Capítulo III: integrado por los aspectos relacionados con la ética y constituido por la ética, su evolución y definición, la ética organizacional: definición, factores, enfoques, concepciones teóricas, herramientas, importancia de la ética organizacional, institucionalización de la ética organizacional, códigos de ética, comités de ética, importancia de los códigos de ética y la bioética, su definición, alcance, importancias, principios y la bioética y ética en las organizaciones.

Capítulo IV: que trata acerca de la ética y los planes estratégicos de las organizaciones, y contiene lo relacionado con los valores y comportamiento éticos prevaecientes en la definición, implementación y evaluación de los planes estratégicos en las organizaciones; la influencia de los principios éticos en la

definición de los planes estratégicos en las organizaciones; los factores que inciden para que las organizaciones desvíen sus valores éticos; el papel de la ética en la gerencia de los planes estratégicos de las organizaciones; y, las ventajas y desventajas de la aplicación de la ética en los planes estratégicos de las organizaciones.

Finalmente, se plantean algunas reflexiones a modo de conclusión con respecto a la relación de conductas éticas con los planes estratégicos de las organizaciones.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. El Problema de Investigación

En diversas oportunidades el ser humano se encuentra ante situaciones de cierta complejidad, implementando el uso de diversas herramientas que permitirán indagar, profundizar e investigar sobre el problema que se le ha presentado; de allí surge la necesidad de realizar una investigación científica orientada a proporcionar respuestas validas para darle solución a dicha problemática.

Ahora bien, para abordar cualquier tema de investigación, es necesario definir la problemática a la cual se le espera dar respuesta, de allí surge el problema de investigación, que para Fideas Arias (2004: 37), es definido como: “una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso de investigación científica”.

El problema de investigación suele presentarse como, el estudio de un tema poco abordado o investigado, el cual, posee ambigüedad y muchas incógnitas por responder acerca del mismo. Podrá ser, una situación enmarcada con muchas interrogantes, a las que no se le ha podido dar solución, y por medio de un estudio científico se le darán posibles soluciones o respuestas coherentes, objetivas y sustentadas. Cabe mencionar, que el problema investigación planteado a continuación, abarca la adopción de principios éticos en la implementación de los planes estratégicos de una organización, la imagen que se desea proyectar a su

entorno tanto interno como externo, el rol que desempeña la gerencia para la implementación de principios y valores éticos en los planes estratégicos de una organización, así como, la aplicación de la ética y su influencia en la consecución de los objetivos organizacionales.

En tal sentido, en este punto se aborda: el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y alcance de la investigación.

#### 1.1.1. Planteamiento del Problema

A lo largo de la existencia, todos los seres humanos se encuentran estrechamente relacionados o vinculados con una organización; hombres y mujeres trabajan en ellas, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias, logrando así sus metas u objetivos a futuro.

Ahora bien, una organización es considerada por Massie (2008: 2), como una “unidad social coordinada consciente, compuesta por dos o más personas que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”. Según esta definición, una organización puede ser una empresa de servicio o una manufacturera, una escuela, un hospital, una iglesia, tiendas, departamentos de policía, organización de gobiernos locales, entre otros.

Para que una organización logre al máximo sus objetivos trazados, es esencial la presencia de una buena gerencia, la cual deberá contar con un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, integración, dirección y control, se logren objetivos previamente establecidos. Esta gerencia sería una de las responsables del éxito o fracaso de una organización.

Ahora bien, para ejercer el arte de gerenciar, cualquier tipo de organización requiere de planes estratégicos, los cuales tienen como objetivo primordial trazar un mapa de la organización, que muestra cada uno de los pasos que son necesarios para alcanzar su visión, se deben poner en acción cada uno de esos planes para tener éxito, permitiendo que lo trazado sea alcanzado exitosamente (<http://www.guiadelacalidad.com>). En estos planes, pueden existir ciertos desvíos o errores, pero dependerá que la organización cuente con una buena gerencia y con diversas alternativas, aplicando la más beneficiosa para así solventar dicha problemática, haciendo los correctivos necesarios sobre estos desvíos, iniciando la implementación de un nuevo plan que va a permitir a la organización el buen funcionamiento de la estrategia aplicada y así dar paso al cumplimiento de las metas trazadas. Siendo la estrategia la vía o el medio de cómo obtener los objetivos gerenciales; el propósito de las estrategias es, entonces, determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se espera que sea la empresa (Halten, 2008). Es decir, las estrategias son consideradas como un patrón o una guía de decisiones integradoras, que a medida que se vayan implementando se cumplirán los objetivos trazados.

Así mismo, antes de ejecutar un plan estratégico, se debe tomar en cuenta tanto quiénes se benefician, así como, a quiénes se perjudican con la implementación del mismo; es por eso que se debe contar con una gerencia que tenga presente la responsabilidad, objetividad, confiabilidad de la información presentada, transparencia y que respeten los valores morales y éticos, es decir, que su plan no afecte de manera negativa o perjudique a usuarios internos y externos relacionados con la organización. El plan estratégico, debe proporcionar beneficios económicos y financieros a la organización y, además, tiene que estar enmarcado dentro de las normas y patrones éticos-morales que la sociedad en general espera de una organización seria y responsable. Por tanto, la ética no escapa del ámbito empresarial, al contrario, es de suma importancia la aplicación de comportamientos morales y

éticos en cualquier organización para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Todas las organizaciones no solo deberán cumplir con sus normas y políticas de ventas, compras, financiamiento, fiscalización, obligaciones legales; sino también adoptar conductas fundamentadas en la ética y las buenas costumbres, generando beneficios de diversas naturaleza tanto para los integrantes de la organización como para su entorno en general.

La ética, se considera como una ciencia práctica y normativa que estudia el comportamiento de los hombres, que conviven socialmente bajo una serie de normas que le permiten ordenar sus actuaciones y que el mismo grupo social ha establecido (<http://www.monografias.com>). Por lo tanto, cuando alguien aplica una sentencia ética sobre una persona, está realizando un juicio moral. La ética, pues, es la ciencia del comportamiento moral del individuo dentro de cualquier organización o sociedad.

La ética, en la actualidad, no es algo ajeno a la actividad empresarial y laboral, forma parte de la forma de ser y de actuar de un buen profesional. Puede conseguirse y puede perderse, también puede fingirse, pero al fingirla el directivo pierde una parte importante de sus capacidades. El directivo inmoral es un mal directivo, porque olvida, pierde, se queda ciego ante una faceta de la realidad que necesita para ser un buen directivo. Los valores éticos son totalmente necesarios, no para ser una buena persona, sino para ser un buen profesional: si no es ético, no se puede ser un buen directivo.

La ética laboral no solo evita lo malo, sino, sobre todo enfatiza, en hacer lo bueno, lo mejor, lo que lleva a la excelencia de la organización, con lo que también coincide con la perfección en la profesión. La ética es una fortaleza y una ventaja para una organización, es por eso, que al ser parte de la estrategia de una organización se transforma inmediatamente en un sistema diferente e incluso superior



a la de un ente que admita comportamientos inmorales, aunque sean ocasionalmente. Y además, la pone fuera del camino de la corrupción, alejándose del trabajo cómodo, la mentira, el engaño, sobornos y toda clase de perturbaciones que trae consigo esa cultura (<http://www.unap.cl>).

Ahora bien, la ética empresarial fortalece a la organización, pues poseer un equipo de hombres y mujeres éticos que se den cuenta de cómo tomar las decisiones para que no sean solo económicamente eficaces, sino también socialmente constructivas al momento de ejecutar los planes en la organización; eso es lo que hace que la empresa sea virtuosa y éticamente exitosa.

En la actualidad, las organizaciones se ven envueltas en un entorno muy cambiante, reciben influencias del mismo, interviniendo diversos factores tales como: la globalización de la información, adaptación de normas internacionales, políticas gubernamentales, fluctuaciones económicas; en fin, todos estos cambios en diversas oportunidades incitan a algunas organizaciones a lograr sus objetivos planificados dejando de lado la honestidad, la responsabilidad, objetividad y todos los principios y valores éticos-morales, dando como resultado una mala imagen de la organización hacia su ambiente externo; clientes, proveedores, inversionistas, entes gubernamentales, competidores; así como también hacia su ambiente interno; trabajadores, empleados, accionistas.

La organización para implementar determinadas estrategias, debe considerar en cada una de ellas la presencia en todo momento de una conducta ética, en todos los niveles de la estructura organizativa; nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, es decir, todos y cada uno de los integrantes de la organización deben poseer una conducta intachable enmarcada en los principios de moralidad, responsabilidad, eficiencia, objetividad y transparencia, contando así con profesionales éticos traduciéndose en una empresa ética.

Para ejecutar de forma correcta los planes estratégicos en todos los niveles organizacionales (nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo) cada uno de los departamentos de la organización debe actuar de forma ética, la gerencia; actuando éticamente logrará integrar, planear, controlar, dirigir y organizar con mayor eficiencia, crear un ambiente de trabajo cómodo, motivador que atraiga a los empleados que trabajan en él a realizar las tareas con mayor eficiencia y responsabilidad. Por su parte, el departamento de finanzas, logrará una buena estimación y proyecciones de presupuestos financieros con cifras ética y contablemente correctas, además, elaborará cada uno de los estados financieros con información oportuna, veraz y objetiva que muestran la realidad económica de la organización. En fin, cada uno de los departamentos integrantes de la estructura, al poner en práctica no solo los conocimientos científicos, sino también abordando los valores, normas y costumbres éticas, logran la aceptación de la sociedad intrínseca y extrínseca de la organización y, a su vez, un éxito financiero en el mercado competitivo.

Ahora bien, si una organización aplica todos y cada uno de los valores y comportamientos éticos en todos sus planes, y al ejecutar sus estrategias de acción para el cumplimiento de sus objetivos, le permitirá un escenario productivo internamente (con los trabajadores de la organización; pues éstos se sentirán satisfechos de laborar en un ambiente de armonía, donde predominan la responsabilidad, la motivación, los valores, la moral y la ética, traduciéndose en un rendimiento al cien por ciento); y externamente (captarán mas clientela, se incrementará la cartera de inversionistas, proporcionará más confianza en accionistas, proveedores y entes gubernamentales). Todo comportamiento ético en la planificación de las organizaciones conlleva al éxito, se reducen los fraudes, la corrupción, la malversación de fondos y la organización sea cada vez más productiva, su rentabilidad sea positiva, se incrementa la clientela, aumenta la cartera de inversionistas, se reducirán los gastos, y se obtenga una mayor utilidad tanto

económica como éticamente empresarial.

Con respecto a lo expuesto anteriormente, la presencia de valores éticos en los planes estratégicos juega un papel muy importante para la organización, ya que, al fomentar una conducta éticamente activa dentro de cada una de las áreas de la organización y, a su vez, en el establecimiento de los objetivos éstos se cumplirán de una forma eficaz y eficiente, además de mantener una conducta intachable en un mercado competitivo, lo que hace que la organización se encuentre beneficiada en todos sus aspectos.

En fin, la relevancia de una conducta éticamente correcta en la gerencia de una organización, en el diseño, ejecución y control de los planes estratégicos radica en los medios adoptados para conseguir el éxito de la misma, con el objetivo de que los miembros de la organización y de la sociedad alcancen su plenitud, es decir que clientes y empleados se sientan identificados y satisfechos de contar con una organización éticamente responsable. De allí, la necesidad de analizar la relación de la ética con los planes estratégicos de la organización.

En ese orden de ideas surgió la siguiente interrogante ¿cuál es la relación que existe entre la ética y los planes estratégicos de una organización?, esperando que esta investigación científica sirva de ayuda y proporcione respuestas firmes, concretas y coherentes, que darán respuesta a la problemática de la investigación antes expuesta. Así mismo, se derivan varias incógnitas:

- ¿Cómo influyen los principios éticos en la definición de los planes estratégicos en las organizaciones?
- ¿Cuáles son los valores y comportamientos éticos que deben prevalecer en la definición, implementación y evaluación de los planes estratégicos?

- ¿Cuáles son los factores que inciden para que las organizaciones desvíen sus valores éticos en la implementación de los planes estratégicos?
- ¿Por qué es necesaria la ética en la gerencia de los planes estratégicos de las organizaciones?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventaja de la aplicación de la ética en los planes estratégicos de las organizaciones?

### 1.1.2. Objetivos de la Investigación

#### 1.1.2.1. Objetivo General

Analizar la relación de la ética con los planes estratégicos de las organizaciones.

#### 1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los valores y comportamientos éticos que deben prevalecer en la definición, implementación y evaluación de los planes estratégicos.
- Comprender la influencia de principios éticos en la definición de los planes estratégicos en las organizaciones.
- Identificar los factores que inciden para que las organizaciones desvíen sus valores éticos en la implementación de los planes estratégicos.
- Comprender la necesidad de la ética en la gerencia de los planes estratégicos de las organizaciones.
- Caracterizar las ventajas y desventajas de la aplicación de la ética en los planes estratégicos de las organizaciones.

### 1.1.3. Justificación de la Investigación

Las organizaciones para afianzarse en el mundo empresarial deben contar con una excelente gerencia, estar ubicada en lo más alto de la vanguardia tecnológica, contar con profesionales preparados y, además, tomar en cuenta un factor de suma importancia como lo son los principios éticos-morales. Éstos, en determinadas ocasiones quedan relegados a un segundo plano, y son dejados de lado por algunas organizaciones, con el solo propósito de mantenerse en la cúspide del mundo empresarial; dando como resultado consecuencias negativas en éstas, ocasionando en algunos casos fraudes, desmotivación en el ambiente laboral, desviación de los objetivos trazados, entre otros aspectos.

Es por ello, que se abordó la relación y la relevancia de los valores éticos-morales en la elaboración e implementación de los planes estratégicos en una organización; ya que, es de suma importancia que los entes sociales no dejen de lado la ética y los principios de honestidad, objetividad, integridad, responsabilidad social, para así contar con una organización éticamente activa dentro del mundo organizacional y de la sociedad en general.

## 1.2. Marco Metodológico

Una vez, conceptualizado y desarrollado el marco teórico de un problema de investigación, es preciso abarcar el marco metodológico, éste se considera el cómo se realizará el estudio para poder así responder al problema planteado, incluirá el tipo o los tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para el mismo (Arias, 2004). De la misma manera, Balestrini (2002), señala que el marco metodológico “es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes

de lo real”.

El marco metodológico representa las características y cómo estará diseñado el problema de investigación, su lenguaje, los métodos e instrumentos a utilizar. Ahora bien, el presente punto muestra el nivel de la investigación, el tipo de investigación, la población y muestra y las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

### 1.2.1. Nivel de la Investigación

Según, Arias (2004: 21), el nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. El nivel de la investigación se clasifica en investigación exploratoria, investigación descriptiva e investigación explicativa.

Una investigación exploratoria “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos” (Arias, 2004: 21).

Una investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (Arias, 2004:22).

Ahora bien, una investigación explicativa “se encarga de buscar el por qué de los hechos, mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto” (Arias, 2004:24).

En consecuencia, de acuerdo al problema planteado referido al análisis de la relación de la ética con los planes estratégicos de una organización, y en función de sus objetivos, expuestos anteriormente, el diseño de la investigación que se adecúa es de nivel descriptivo.

### 1.2.2. Tipo de Investigación

En este punto, el diseño de la investigación es definida por (Arias, 2004: 24) como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”.

En ese sentido, la investigación documental está referida a la búsqueda, recuperación, análisis, interpretación de información, aportando nuevos conocimientos. La investigación de campo es aquella que recopila datos directamente de los sujetos investigados, donde ocurren los hechos. Y en cuanto a la investigación experimental, es el proceso que somete a un objeto o sujeto a estudios observando sus reacciones (Arias, 2004).

El estudio de investigación abordado, se llevó a cabo consultando información documental, en libros, folletos, investigaciones de autores, investigaciones pasadas, aprovechando una gama de ideas y juicios para así aportar un nuevo conocimiento del tema, por tanto, el tipo de investigación es documental.

### 1.2.3. Población y Muestra

En cada investigación a tratar, se debe presentar una población o muestra, todo

dependiendo del tipo o el nivel de la investigación.

La población en una investigación se define como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. Ahora bien, la muestra en un proceso de investigación es definida como una porción de la población, un número de objetos o individuos seleccionados de manera científica (Balestrini, 2002).

Una vez precisado el tipo de investigación, así como el nivel de la misma, se debe determinar la población y la muestra; en este caso, la investigación a tratar presentó una población integrada por las organizaciones en general, y por la magnitud de la misma no se delimitó una muestra específica.

#### 1.2.4. Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información

Las técnicas de recolección de datos son definidas como las distintas formas o maneras de obtener la información que se requiere para la investigación que se desea plantear. De igual manera, los instrumentos son los medios materiales que se usarán para obtener y almacenar información. Así mismo, en este punto se describirán las técnicas, las operaciones y todo lo referente a lo cual serán sometidos los datos que se han previamente recolectados (Arias, 2004).

En ese sentido, la presente investigación estuvo basada en el análisis documental, comprendidas por la revisión de fichas, medios electrónicos y sus diversas formas de almacenamiento, bien sea dispositivos, CD, entre otros. También, se realizó un análisis de contenido como: cuadros de registros y clasificación de categorías. Esto se debe, a que la investigación es de tipo documental, apoyada en



libros, folletos, investigaciones previas, tal como se señaló anteriormente.

## **CAPÍTULO II**

### **PLANES ESTRATÉGICOS EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **2.1. Organizaciones**

Los seres humanos, no pueden vivir aislados, sino, en continua interacción con sus semejantes y el entorno que lo rodea, por tanto, es un ser sociable. Los individuos, tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Según Goldhaber (1994: 31), una organización es “un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Así mismo, Scott y Etzioni (2009:1), las definen como “unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados”.

Las organizaciones, son consideradas dentro de la sociedad como elementos de suma importancia, por estar involucradas en la producción, prestación de servicios, efectividad, eficiencia, utilización de recursos materiales, físicos, humanos, financieros, en fin, un cúmulo de componentes que interactúan entre sí para lograr objetivos bien definidos.

Ahora bien, en el mundo empresarial existen diversos tipos de organizaciones, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Según Chiavenato (2009), se pueden mencionar:

- Organizaciones según sus fines, es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Éstas, a su vez, se dividen en: organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro.
- Organizaciones según su formalidad, es decir, según tengan o no estructuras definidas para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas organizaciones se dividen en: organizaciones formales (organización lineal, organización funcional, organización línea-staff y comités) y organizaciones informales.
- Organizaciones según su grado de centralización, es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Estas organizaciones se dividen en: organizaciones centralizadas y organizaciones descentralizadas.

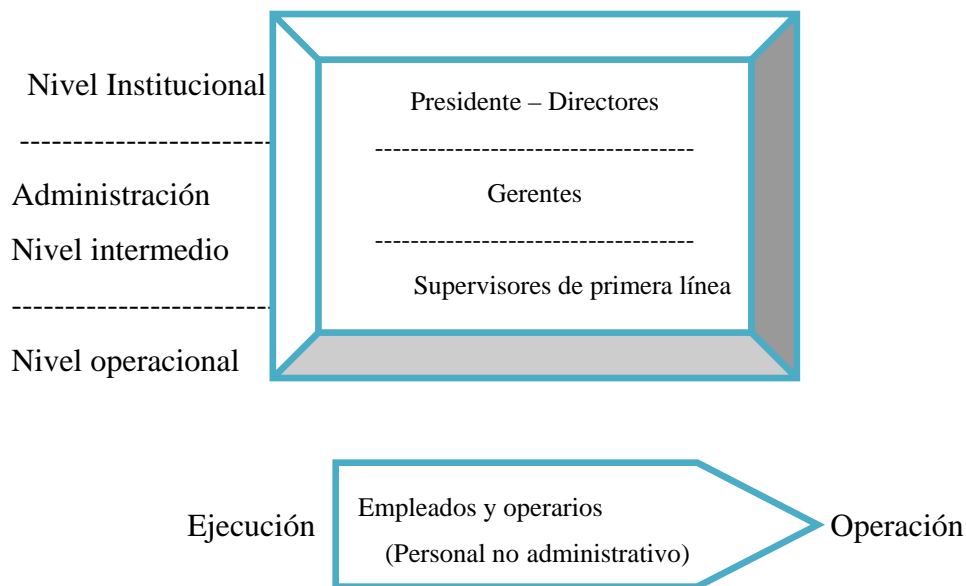
La diversidad de organizaciones que se encuentran en la actualidad poseen características únicas, pero estructuras similares, mostrando tres niveles principales que, según Chiavenato (2002), son: nivel estratégico, nivel intermedio y nivel operacional (ver figura N° 1).

- Nivel estratégico o institucional; es el estrato más alto de la estructura de una organización, donde se toman las principales decisiones gerenciales, estará representado por el presidente o por la dirección de la misma. En este nivel, el administrador debe poseer una visión estratégica para definir la misión y los objetivos principales de la organización.
- Nivel intermedio o táctico; éste relaciona y articula al nivel estratégico y el nivel operacional, ya que transforma las decisiones tomadas del nivel anterior en

programas o guías de acción para que el nivel siguiente las ejecute.

- Nivel operacional; es el nivel más bajo de la estructura organizativa, administrando la ejecución y realización de las actividades cotidianas para que sean logrados los objetivos previamente planificados.

Figura N° 1. Niveles de la organización



Fuente. Idalberto Chiavenato (2002). Pág. 14.

En cada uno de los estratos de la organización debe existir una armonía entre todos, una interrelación, cada uno de ellos realizando sus tareas o actividades que le correspondan diariamente para el logro de los objetivos; pero, es allí donde la gerencia o el gerente juega un papel muy importante, considerándolo como el integrador de los niveles organizativos. Esta gerencia, es uno de los factores responsables del éxito o el fracaso de una organización, de allí que es de suma importancia su presencia en las organizaciones.

## **2.2. La Gerencia**

La gerencia deberá ser eficiente y eficaz para lograr los objetivos organizacionales, reduciendo los recursos a utilizar y maximizando la calidad, el tiempo, la capacidad productiva y la imagen de la organización. Cabe mencionar, que algunos autores señalan que los administradores, líderes y los gerentes son asumidos de la misma manera en las organizaciones, con diversas denominaciones pero con las mismas funciones destinadas a lograr el éxito en la organización.

La gerencia debe coordinar todos los recursos en cada uno de los niveles o departamentos de la misma para lograr el éxito organizacional. Al respecto, se define la gerencia en las organizaciones como “un cargo que ocupa el director de la empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros, y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, integración, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos” (<http://www.monografias.com>).

De acuerdo con lo anterior, en toda organización debe reinar la presencia de una gerencia, para ejercer sus funciones administrativas. Esta gerencia, es considerada como todo un proceso, enmarcado en un conjunto de pasos que integrados entre sí se logrará eficientemente lo que se desea alcanzar, tales como: la planificación, organización, integración, dirección y control. Claro está, que la gerencia será el eje, la base fundamental para determinar y girar instrucciones a cada uno de sus niveles y en cada etapa del proceso administrativo, para que ejecutando las actividades cotidianas dentro de la organización se logren los objetivos planteados.

En la actualidad, el mundo empresarial está lleno de incertidumbre y nuevos retos, es por ello, que las organizaciones deben contar con una gerencia eficiente que

se anticipe a cualquier suceso inesperado que pueda generar algún inconveniente dentro de la misma; esta gerencia debe poseer personal capaz de salir adelante ante un evento no esperado. Para ello, la organización requiere de la elaboración de planes estratégicos, los cual le servirán de guía ante una situación imprevista y para la consecución de los objetivos trazados.

Las organizaciones, antes de elaborar y ejecutar un plan estratégico deben tener en cuenta el diseño de la estructura organizacional, como está estructurada en sus departamentos y los métodos y procesos de operación de la misma. Además, necesitan conocer de manera muy clara y precisa qué es un plan, qué es la planeación, la estrategia y como combinarlos para sacar el máximo provecho de los planes por elaborar.

#### 2.2.1. Tipos de Gerentes

El rol que desempeña la gerencia en las organizaciones es sumamente relevante, es por ello que existen diversos tipos de gerencia para determinado tipo de organización. Los gerentes según Stoner y Freeman (1994), pueden ser clasificados en dos formas: por su nivel en la organización (primario, medio y alto) y por la clase de actividades organizacionales que realizan (administradores gerenciales y generales).

Los gerentes según su nivel de administración son:

- Administrador o gerente de nivel primario: estos gerentes sólo son los responsables del trabajo o faena de los empleados operativos y no supervisan a otros directivos. Integrado por el nivel inferior en la jerarquía de la organización. Un ejemplo de ello, es el supervisor de producción en una planta industrial, el supervisor técnico de un departamento de investigación, entre otros. En muchos

casos, este tipo de gerentes se le suelen llamar supervisores.

- Administrador o gerente de nivel medio: estos gerentes son los de rango medio en la jerarquía de la organización, siendo los responsables de otros administradores y en oportunidades de algunos empleados operativos. Algunas de sus responsabilidades es dirigir las actividades que están ligadas con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las habilidades de sus subordinados.
- Administradores o gerentes de alto nivel: son los gerentes responsables de la administración en general de la organización, estableciendo las políticas operativas e interacciona todos los niveles jerárquicos de la organización.

Los gerentes según la clase de actividades que realizan son:

- Gerentes funcionales: es el responsable de una actividad en específica dentro de la organización, como finanzas, recursos humanos, producción, entre otros.
- Gerente general: es el facultado para administrar a toda la organización, de cada uno de sus departamentos; finanzas, mercadotecnia, producción, de la organización, empresa o subsidiaria.

De igual manera, se encuentran tres tipos de gerencia que se mencionan a continuación (<http://www.monografias.com>):

- La gerencia patrimonial: este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.
- La gerencia política: la gerencia política es menos común y, al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas y modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos

cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

- La gerencia por objetivos: la gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

### 2.2.2. Funciones de la Gerencia

La gerencia es necesaria considerarla como un proceso, el proceso de administrar. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aún necesario, describir y estudiar cada función del proceso administrativo separadamente. La gerencia es considerada por Stoner y Freeman (1994:7) como “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar todos los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos”. En ese sentido, los gerentes deben seguir de manera sistemática cada una de las etapas del proceso administrativo de manera eficaz y eficiente para lograr lo planificado.

En la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes funciones señaladas por Stoner y Freeman (1994)

- La planeación: es considerada la primera etapa del proceso administrativo y, por consiguiente, es la más importante, ya que, implica que los gerentes tracen los planes, estrategias y acciones que se llevarán a cabo para la obtención de sus



objetivos. Los planes le proporcionan a la organización sus objetivos y demarcan el mejor procedimiento para obtenerlos. Así mismo, la planeación le permitirá a la organización el alcance y asignación de los recursos necesarios para lograr sus objetivos, que los integrantes de la organización ejecuten actividades, operaciones y faenas diarias congruentes con los objetivos trazados y, que cada una de estas actividades diarias formen parte del proceso de obtención de los objetivos, y además sean vigilados e inspeccionados para imponer medidas correctivas en caso de ser necesario.

El primer paso para la planeación, es la elección de las metas organizacionales, a dónde quiere llegar la organización. Luego, se trazan los objetivos de manera micro, es decir, de las subdivisiones o departamentos, para que a continuación se fijen programas de forma sistemática para que sean ejecutados exitosamente. Una vez, abordado esos puntos, el gerente, administrador o líder evaluará que todo lo planificado sea viable y factible, y si serán aceptados por los directivos y empleados de la organización.

- La organización: es la segunda fase del proceso administrativo, donde se tomará en cuenta la disposición, la autoridad, los recursos a utilizar por los integrantes de la estructura, para que lo que se planeó sea logrado eficientemente. Cada organización, según su misión y su ramo en el mercado, tendrán objetivos organizacionales distintos, es por ello, que esta fase irá encaminada según la planificación dependiendo de sus metas trazadas. Por tanto, los gerentes, deben adecuar este proceso a la estructura de la organización, a sus objetivos y sus recursos disponibles.
- Liderazgo: también denominado dirección, es considerado como el tercer paso del proceso administrativo, encaminado a guiar, direccionar y motivar a cada uno de los empleados para que realicen las actividades tal y como fueron planeadas. Esta fase de liderazgo es muy concreta; requiere trabajar directamente con los integrantes de la organización, buscando en lo posible que éstos se sientan

motivados y a gusto con su trabajo para que den lo mejor de sí, para el logro de los objetivos de la organización.

- Control: la última fase, donde el gerente debe cerciorarse que las actividades y acciones que han de ejecutarse estén dentro de los parámetros establecidos y encaminado a la consecución de los objetivos. Esta fase de control está integrada por elementos esenciales: establecer normas de desempeño, medir el desempeño actual, comparar ese desempeño con las guías establecidas y de detectarse desviaciones, hacer correctivos necesarios. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación. Con el control se tratará de garantizar la consecución de los objetivos eficientemente.

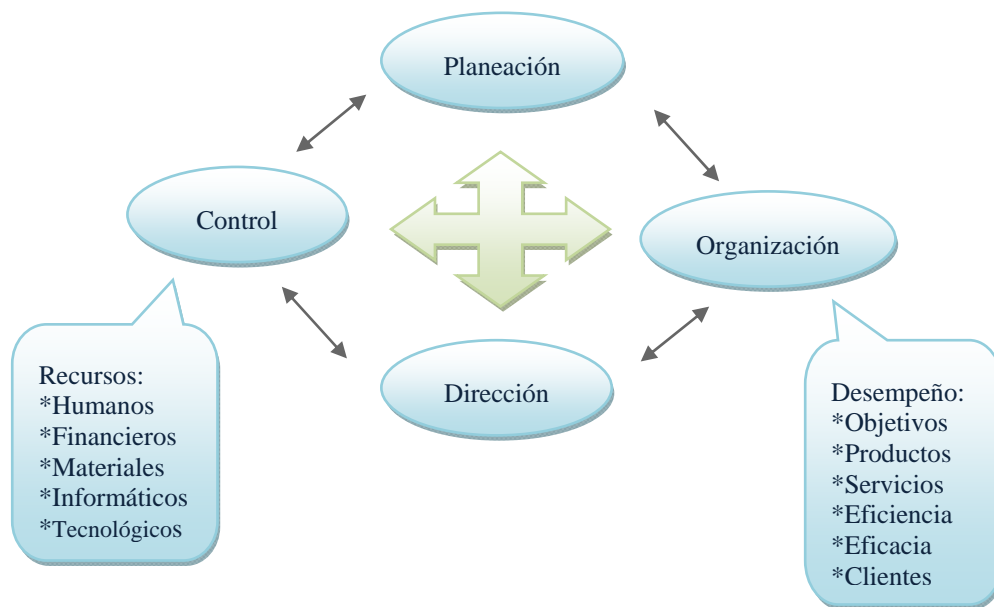
El proceso administrativo debe fusionarse de manera tal, que cada una de las etapas esté íntimamente relacionadas entre sí, para que se logren los objetivos. En algunos casos, los autores como Koontz y Weihrich (2004) señalan que además de estas cuatro etapas, existe una adicional, definida como la integración.

Para Koontz y Weihrich (2004), una de las etapas del proceso administrativo que deben cumplir los gerentes es la integración de personal; la cual implica mantener abastecida a la organización de personal calificado para cada uno de los puestos de trabajo. Ésto se puede llevar a cabo, identificando los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizando un inventario de personal disponible, el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación del personal. Por tanto, integrar al personal desde todos los puntos de vistas a fin de lograr eficaz y eficientemente la realización de las tareas.

A continuación se muestra la figura N° 2, figura representativa del proceso administrativo, donde se visualiza que el gerente debe saber interrelacionar las fases

del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, debe organizar el desempeño de la organización y controlar los recursos que ésta posea, para alcanzar los objetivos organizacionales eficiente y eficazmente.

Figura N° 2. El proceso administrativo



Fuente. Idalberto Chiavenato (2002). Pág. 18.

### 2.2.3. Objetivos de la Gerencia

Algunos objetivos claves de la gerencia en una organización están relacionados con lo siguiente (<http://www.monografias.com>):

- La posición de la organización en el mercado.
- La innovación; la tecnología y sus avances.

- La productividad de la organización.
- Recursos, tanto materiales como financieros.
- La rentabilidad de la organización (beneficios).
- Actuación y desarrollo gerencial.
- Actuación y actitud del trabajador.
- Responsabilidad social.
- Ética laboral y profesional.

### **2.3. Estrategias**

Las organizaciones para cumplir su misión en el mercado competitivo, es esencial la implementación de ciertas herramientas que sustenten y proporcionen la mejor vía para el logro de los objetivos de manera eficaz y eficiente; por ello, es necesario el uso de estrategias, las cuales se han venido manejando desde hace muchos años atrás.

#### **2.3.1. Definición de Estrategias**

La terminología de la palabra estrategia proviene del griego *estrategos* o el arte de un general de guerra, siendo ésta la unión de dos palabras; por un lado, *stratos* que significa ejército y, por otro, *agein* representando el guiar o conducir algo. Anteriormente, las estrategias eran consideradas exclusivamente en el ámbito de las operaciones militares (el ejército), ya que en las guerras necesitaban un líder que guiara e indujera a los militares para realizar diversas actividades llamadas estrategias para que de esa manera táctica se lograsen los objetivos, bien sea, combatir al enemigo, rivalidad, competencias, apoderarse de tierras, delimitar el campo de acción militar, entre otros aspectos.

Las estrategias, son objeto de muchas acepciones, lo que significa que no se encuentra un concepto que cumpla con todas las expectativas para ser definida a groso modo y que sea aceptado universalmente.

El Diccionario Larousse (2000) define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir; aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. La estrategia es sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión (<http://strategos.blogspot.com>).

Según Stoner y Freeman (1994), la estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas: desde de lo que la organización pretende hacer, como el programa general que definirá y alcanzará los objetivos organizacionales, poniendo en práctica su misión; también desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace, es decir, el patrón de las respuestas de la organización a través del tiempo.

Las estrategias son consideradas como el patrón a seguir de una organización para poder dar cumplimiento a los objetivos planteados, siendo la vía y el camino que surgirán según los planes estratégicos que la gerencia designe para ser luego implementados y evaluados. Para Halten (2008), la estrategia es “el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización”.

Para Koontz y Weihrich (2004:156), las estrategias se definen como “la determinación de la misión (propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una organización, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos”. Mientras que para Newman y Yavitz (1985), las estrategias se enfocan en la dirección a largo plazo, proporcionan la orientación para la preparación de los planes a corto plazo y se hallan orientadas a la acción por los gerentes ubicados en el nivel más alto de la organización.

Por su parte, Mintzberg y Quinn (1993:5), consideran a la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a su vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Así mismo, Hofer y Schendel (1985:26), definen a la estrategia como “el patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las inter-acciones ambientales, que indica cómo va a alcanzar la organización sus objetivos”. Las estrategias son consideradas como vínculo principal entre las metas y objetivos que desea alcanzar la organización, y las diversas políticas de áreas funcionales y planes operativos de que se vale para orientar sus actividades cotidianas.

Partiendo de los conceptos antes mencionados, todos coinciden con que las estrategias son consideradas en el ámbito organizacional, como factor determinante de su misión, estableciendo un programa secuencial de patrones y lineamientos a seguir para lograr los objetivos que fueron trazados inicialmente por los gerentes de la organización. Estas estrategias, se deben cumplir, según y cómo fueron establecidas, de manera secuencial, para que el resultado sea eficiente.

### 2.3.2. Importancia de la Estrategia

La estrategia lo es todo. En la vida se hace necesario planear estratégicamente ante toda situación. Por lo general, se piensa, razona y se implementa la estrategia en la escuela, en el trabajo, en nuestras relaciones personales, en los negocios, en las finanzas, en el amor, en fin, en todo momento.

La naturaleza humana busca siempre la mejor forma de hacer algo, la que mejores resultados producirá y la que hará que las cosas sucedan tal y como se planificó. Por consiguiente, es importante tener un método de planeación para las estrategias, un sistema que permita ordenar ideas, clasificar las situaciones, prever resultados y llevar a cabo la acción o acciones más convenientes. Una falla en el sistema, por pequeña que sea, cambiará el resultado final.

En el mundo organizacional la estrategia no deja de ser menos importante, para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir, de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier organización, pequeña o grande. En las grandes organizaciones, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Formular la estrategia, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes (<http://comunicarefectivamente.com>).

Lo relevante de la implementación de estrategias es la necesidad de que la organización sea efectiva y eficiente y al mismo tiempo se logren los objetivos que fueron planificados. Dentro de esta importancia de las estrategias, se destacan cuatro componentes señalados por Hofer y Schendel (1985):

- **Ámbito**, denominado como el dominio de la organización, la amplitud de las interacciones actuales y proyectadas del ente con su ambiente o entorno.
- **Aplicación de recursos**, el balance y uso de los recursos que posee la organización que le proporcionará obtener sus metas y objetivos.
- **Ventajas competitivas**, es decir la posición de la organización frente a sus contrincantes o competidores en el mercado competitivo. En virtud de los recursos y decisiones gerenciales.
- **Sinergia**, efectos unificados que se buscan con la aplicación de los recursos y decisiones organizacionales.

Todos estos componentes o elementos deben persistir en las estrategias que serán empleadas en las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos. En ese sentido, se debe visualizar el entorno que rodea al ente, los recursos disponibles (materiales, financieros, humanos y tecnológicos) con que se cuenta, las ventajas competitivas, ya que éstas pueden verse limitadas por debilidades o mala asignación de los recursos, y la sinergia que determina la eficiencia de todo el proceso estratégico, desarrollando y unificando las competencias, los productos o servicios y el mercado.

### 2.3.3. Tipos de Estrategias

En las organizaciones se presentan innumerables situaciones y ante éstas se aplicarán estrategias; es por ello, que existen diversos tipos de estrategias que para Mintzberg y Quinn (1993) son las siguientes:



- Estrategia planeada: las intenciones son formuladas y articuladas por el organismo central y se afianza en controles formales para garantizar su implantación de manera certera. Estas estrategias son muy deliberadas.
- Estrategia empresarial: las intenciones son dictadas por un líder que es el encargado de todo el proceso con respecto a la estrategia, éstas son relativamente deliberadas y en algún momento pueden ser espontaneas.
- Estrategia ideológica: las intenciones son en forma colectiva de todos los miembros de la organización. Ésta generalmente es proactiva frente a su entorno, son muy deliberadas.
- Estrategia sombrilla: se considera deliberadamente emergente, ya que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, flexibilidad para manejar y desarrollar patrones dentro las normativas establecidas.
- El proceso de la estrategia: un director controla todo el proceso administrativo, mientras que el contenido real de las estrategias es delegado a otros. En ese sentido las estrategias son en parte deliberadas y partes emergentes.
- Estrategia desarticulada: los integrantes de la organización están totalmente desarticulados donde no existe cohesión. Las estrategias pueden ser deliberadas para aquellos que la hacen.
- Estrategia de consejos: se necesitan diversos ajustes entre varios integrantes de la organización, las estrategias son, en gran parte, emergentes o de surgimiento.
- Estrategia impuesta: el entorno externo es el causante de este tipo de estrategia, siendo emergentes en términos organizacionales.

Es preciso señalar que además de la clasificación antes mencionada, Thompson y Stricklan (2004) también tipifican a las estrategias como:

- Estrategia de fusión y adquisición: son estrategias orientadas especialmente en situaciones en la que las alianzas y la sociedad no son suficientes para suministrar la dirección a las capacidades, a los recursos y a la organización. Esta estrategia

permite una integración total o parcial de los entes, además e proporcionar un mejor control interno y soberanía.

- Estrategia corporativa: es la guía general para una organización donde prevalece la diversificación. La estrategia corporativa se pone de manifiesto cuando la organización pretende establecer líneas de negocios con otras organizaciones.
- Estrategia de negocio: esta estrategia está orientada al cómo desarrollar una posición competitiva más eficaz a largo plazo en aspectos de negocios.
- Estrategia funcional: son las guías de acción administrativas diseñadas para tratar actividades y operaciones funcional dentro de la organización, así como producción, investigación, finanzas, entre otros. En una organización se hace necesario tantas estrategias funcionales, como departamentos funcionales que posea la estructura.
- Estrategia de operación: corresponde a las guías administrativas para las unidades de primera línea de la jerarquía de la organización y la vía y la forma de desempeñar estratégicamente actividades significativas.

De la misma forma, y continuando con la diversidad de estrategias utilizadas en las organizaciones David (2003), señala que las estrategias están clasificadas de la siguiente manera:

- Estrategia de integración: esta guía permite que la organización obtenga un control sobre sus usuarios externos, los proveedores, distribuidores y competidores. La estrategia de integración comprende la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal o vertical.
- Integración hacia delante: esta estrategia involucra el incremento del control concerniente a distribuidores o vendedores a minoristas. Esta estrategia busca la venta de productos de manera directa, actualmente, en sitios web.

- Integración hacia atrás: esta estrategia implica la obtención de la propiedad o el incremento del control sobre los proveedores de la organización. Esta estrategia es ideal cuando la organización cuenta con proveedores poco confiables, no le satisfacen o son muy costosos.
- Integración horizontal o vertical: es la vía orientada a incrementar el control sobre los competidores de la organización en el mercado competitivo. Esta estrategia en la actualidad, está siendo utilizada en diversas ocasiones por muchas empresas que desean abarcar más posición en el mercado frente a sus competidores.
- Estrategias intensivas: estas estrategias pretenden un máximo esfuerzo para optimizar la posición competitiva de una organización con respecto a los productos existentes. De las estrategias intensivas se desprenden la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo del mercado.
  - Penetración en el mercado: trata de incrementar la intervención de los servicios y productos existentes en los mercados a través de avanzados esfuerzos de publicidad y mercadotecnia. La penetración en el mercado, la mayoría de las veces se implementa sola o en combinación con otro tipo de estrategia, dependiendo de lo que se desea lograr.
  - Desarrollo de productos: ésta es una estrategia que trata de incrementar a través del perfeccionamiento de servicios o productos las ventas de la organización. Este desarrollo muchas veces, implica grandes gastos en desarrollo e investigación.
  - Desarrollo del mercado: el desarrollo de un mercado se refiere a abarcar otras áreas geográficas en cuanto a los servicios y productos que se tienen en el mercado, distribuir el producto en otros mercados y regiones. Este desarrollo suele ser beneficioso cuando existan nuevos canales de distribución y cuando existan mercados que aún no se han explorados o tengan pocos competidores.

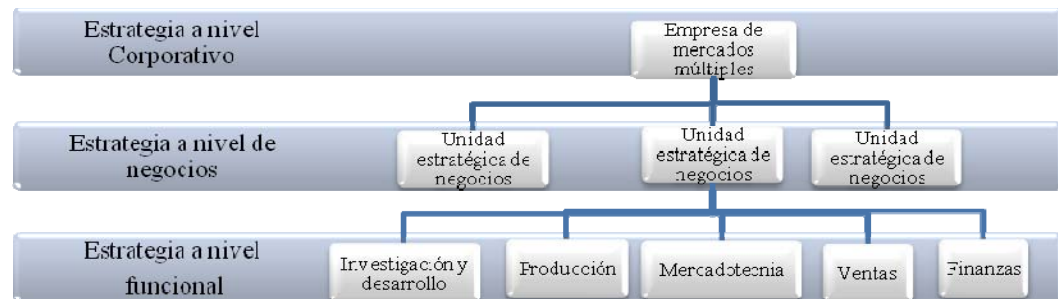
- Estrategias defensivas: las estrategias defensivas procuran minimizar los riesgos y soportar agresiones de los adversarios, de éstas estrategias se desprenden el recorte de gasto, la enajenación y la liquidación.
  - Recorte de gasto: es una guía de acción implementada para fortificar la capacidad de una organización, lo que se traduce en, la venta de algunos activos como terrenos, edificios, recorte de la nómina de empleados, entre otros.
  - Enajenación: la enajenación es una estrategia referida a la venta de una porción de la organización para así conseguir capital necesario para en un futuro realizar nuevas inversiones.
  - Liquidación: esta estrategia se refiere a la venta total o parcial de los activos que posee la organización. Ésta se implementa a última instancia cuando las estrategias antes mencionadas han sido un fracaso, el recorte de gastos y la enajenación.

#### 2.3.4. Niveles de la Estrategia

Así como las organizaciones poseen diversos niveles dentro de su estructura organizativa, igualmente, las estrategias poseen una jerarquización en cuanto a su implementación y ejecución en una determinada situación para dar cumplimiento a los planes y, a su vez, a los objetivos.

Existen varios niveles de estrategias en las organizaciones: el nivel corporativo, el nivel de la línea de negocios y el nivel de funcionalidad, todos ellos ilustrados en la figura N° 3.

Figura N° 3. Niveles de las estrategia



Fuente. Stoner y Freeman (1994).Pág. 209

- Estrategia de nivel corporativo: ésta es formulada por la alta gerencia o altos directivos con la finalidad de supervisar los intereses y las actividades de las organizaciones integradas por varias unidades de negocios. Por lo tanto, al desarrollar las metas del nivel corporativo, las organizaciones deben decidir donde desean ubicarse en lo que respecta a las ocho siguientes categorías: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad; desempeño y desarrollo administrativo, desempeño y actitudes de los trabajadores; y responsabilidad pública. Sin embargo, en ambientes turbulentos una organización bien puede buscar a toda costa la estabilidad recurriendo a las fuerzas con que cuenta con el fin de lograr de sobrevivir hasta la llegada de tiempos mejores Drucker (Stoner y Freeman, 1994).
- Estrategia de unidad de negocios: la estrategia en este nivel se ocupa específicamente en las operaciones o intereses de una unidad particular. Ésta pretende determinar la orientación al mercado y cómo se debe conducir un negocio, atendiendo a los recursos y las condiciones de mercado.

Muchas organizaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los miembros de la alta gerencia les resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas de su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios, lo cual agrupa todas las actividades del negocio dentro de una organización con múltiples negocios, que produce un tipo particular de bienes y servicios y los trata como una sola unidad.

- Estrategia a nivel funcional: en este tramo se crea el marco de la referencia para la administración de funciones así como, las finanzas, mercadotecnia, investigación, entre otros; para que respalden la estrategia al nivel de negocios.

## **2.4. Planes Estratégicos**

Las organizaciones dentro de su proceso administrativo planifican, organizan, dirigen y controlan cada una de las operaciones que servirán de sustento para lograr sus metas y objetivos. Por tanto, el planificar consta de esos elementos fundamentales: las metas u objetivos y los planes.

### 2.4.1. Planes

Las metas son consideradas por Robbins y Coulter (2005:160) como “los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones”. Las metas son llamadas también por diversos autores como los objetivos de una organización; los cuales serán los encargados de direccionar las decisiones gerenciales para lograr el éxito.

Ahora bien, una vez que se delimitaron los objetivos en la organización, se procederá a la elaboración de los planes, que según Robbins y Coulter (2005:160)

son “documentos en los que se explican cómo se van a alcanzar las metas y, por lo regular se designa la asignación de recursos, tiempo, y asignaciones necesarias para concretar los objetivos”. Los planes en una organización serán la guía o el mapa a seguir para lograr lo planificado.

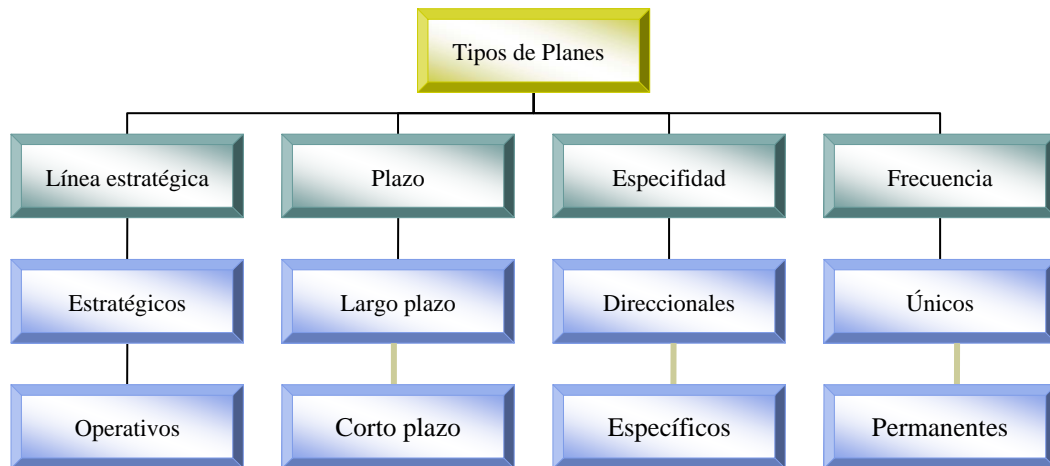
Los planes se conocen como “modelos sistemáticos que detallan qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempo de ejecución” (<http://es.wikipedia.org>). En los planes se dispondrán los recursos que serán necesarios para realizar las actividades pertinentes para lograr las metas en un periodo de tiempo establecido.

#### 2.4.2. Tipos de Planes

Es necesario resaltar que existe una gran variedad de organizaciones y maneras de dirigir las; por lo tanto, cada una debe elaborar y ejecutar sus planes de acuerdo a sus capacidades y necesidades, un plan que para una empresa resulta exitoso no indica que otra organización obtenga el mismo resultado.

Así como existen diversidades de organizaciones, cuyo tamaño, estructura y objetivos son variados, de la misma manera existen planes que se ajustarán a cada una de las necesidades específicas de una organización. Por tanto, Robbins y Coulter (2005) señalan las formas más usuales de distinguir o catalogar a los planes en una organización, lo cual se muestra en la figura N° 4.

Figura N° 4. Tipos de planes



Fuente: Robbins y Coulter (2005). Pág. 162

- Según la amplitud de los mismos: estratégicos y operacionales.
  - Planes estratégicos: abarcan y se aplican en toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente.
  - Planes operacionales: planes en que se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos generales serán alcanzados.
- Según su marco temporal: a corto plazo y a largo plazo:
  - Planes estratégicos a largo plazo: estos abarcan un periodo mayor a tres años.
  - Planes estratégicos a corto plazo: planes que abarcan un periodo de 1 año o menos.
- Según su grado de especificidad:
  - Planes específicos: son aquellos que están claramente definidos y que no dejan ningún aspecto a la interpretación. Tiene los objetivos señalados claramente, no existiendo la posibilidad de ambigüedades.



- Planes direccionales: son flexibles y en ellos se establecen lineamientos generales. Estos planes están relacionados cuando existe mucha incertidumbre ante los cambios dentro y fuera de la organización.
- Según su frecuencia de uso:
  - Planes de uso único: estos se elaboran específicamente para satisfacer necesidades de una situación que no se repetirá y se crean en respuesta a las decisiones no programadas que toman los gerentes.
  - Planes de uso permanente: son planes continuos que proporcionan una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización y que se elaboran en respuesta a las decisiones programadas que toman los gerentes.

Ahora bien, el mundo empresarial actualmente, experimenta cambios de manera muy rápida y continua; por lo tanto, las organizaciones además de elaborar los planes que se mencionaron anteriormente, que contribuyan al buen funcionamiento de la entidad y al éxito organizacional, deben también elaborar planes contingentes, los cuales se definen como “todos aquellos procedimientos alternativos al orden normal de una empresa, cuyo fin es permitir el normal funcionamiento de ésta, aún cuando alguna de sus funciones se viese dañada por un accidente interno o externo” (<http://www.forodeseguridad.com>).

Estos planes, comprenden posibles cambios en las variables específicas de mercado y tecnología, o alteraciones en las variables ambientales más amplias que afectan directamente dichas variables específicas de mercado y tecnología. Los planes de contingencia se concentran, por lo general, en posibles cambios que podrían afectar a la empresa de manera más directa, aunque en ocasiones pueden comprender cambios que no afecten a la organización de una manera tan directa, estos cambios son más difíciles de detectar, pero deben ser tomados en cuenta, puesto que, pueden ocasionar inconvenientes mayores a largo plazo.

Los planes de contingencia deberán ser realistas y eficaces. Deberá existir un mecanismo para determinar qué plan de contingencia alternativo se instrumentará, tomando en consideración la eficiencia con respecto al costo. En situaciones de crisis, el rendimiento con respecto a otros objetivos es secundario.

#### 2.4.3. Definición de Planes Estratégicos

Los planes estratégicos según Thompson y Strickland (2004:20), son “una declaración que define la misión y la dirección futuras de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y a la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización”.

Los planes estratégicos forman parte de la columna vertebral de la organización, sin ellos la misma estaría navegando en un mar de incertidumbre y dudas en cuanto a qué objetivos desea alcanzar; por lo tanto, toda organización debe elaborar un plan estratégico para el logro de sus objetivos trazados, ya sea a largo o a corto plazo, dependiendo de la magnitud de la misma.

Para Stoner y Freeman (1994), los planes estratégicos son los diseñados por los gerentes, administradores o altos ejecutivos con el fin de lograr las metas generales de la organización.

Ahora bien, el plan estratégico se puede definir como un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. El plan estratégico es un paso esencial que debe tomar en cuenta cualquier organización prudente y responsable. Éste, que se deriva de una buena planeación estratégica, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el

cual opera, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

A este respecto, Goodstein y otros (1997:8), establecen que:

Cada plan constituido debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizacionales y la formulación de la misión, para establecer si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado que desea ser. Esta verificación puede revelar una necesidad de mayor claridad de los valores, la misión y el modelo la estrategia del negocio de la organización, de tal manera que todos los planes se desarrollen con los mismos objetivos y suposiciones generales.

En líneas generales, los planes estratégicos representan para la organización el mapa con las acciones que han de tomarse para lograr los objetivos organizacionales; por lo tanto, la organización debe poner sumo cuidado y empeño en la elaboración, implementación y evaluación de los mismos, lo que le va asegurar en gran medida el éxito organizacional.

#### 2.4.4. Características de los Planes Estratégicos

En la elaboración y ejecución de los planes estratégicos, es necesario tomar en cuenta que los mismos cumplan con lo que la organización requiere de ellos; por lo tanto, un plan estratégico organizacional debe poseer las siguientes características (<http://www.gestiopolis.com>):

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.

- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

#### 2.4.5. Contenido de los Planes Estratégicos

Un buen plan debe dividirse de la siguiente manera (<http://www.gestiopolis.com>):

- Resumen ejecutivo: ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes.
- Descripción de la estrategia y lo que se desea cubrir: el plan estratégico debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir y la propuesta de solución que no es más que lo que se piensa desarrollar.
- Equipo directivo: los inversores creen más en personas con experiencia o que conozcan muy bien el negocio, además se interesan por el compromiso de cada miembro que trabaja en el desarrollo del proyecto.
- Análisis del mercado: debe identificar el mercado, dimensionarlo, segmentarlo, ponerlo en dimensión geográfica, analizar la competencia y los posibles nuevos entrantes, no sólo competidores directos sino sustitutos y complementarios.
- Cronograma: muestra una planeación realista del proyecto, define la ruta crítica y

los hitos del mismo.

- Análisis DOFA: identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, cómo potenciar los aspectos positivos y cómo desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos.
- Financiamiento: es un punto clave, debe ser un análisis detallado de la situación financiera del negocio, incluye las necesidades de financiamiento, los resultados esperados, las fuentes posibles de financiamiento y los estados y ratios financieros generalmente usados. Además, puede incluir una valoración inicial del negocio a través de flujos de caja descontados. Si lo que se busca es capital de riesgo se deben proponer alternativas de "salida" a los inversionistas.

#### 2.4.6. Ventajas de la Elaboración de Planes Estratégicos

La elaboración de un plan estratégico le traerá a la organización como ventajas (<http://www.myownbusiness.org>):

- En primer lugar, definirá y enfocará el objetivo de la organización haciendo uso de información y análisis adecuados.
- La organización puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con inversionistas y bancos.
- El plan estratégico puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades del proceso de planificación
- El plan estratégico sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar las metas organizacionales y la forma de conseguirlas debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.
- Permite imaginar ideas, soluciones y resultados, sin embargo es más importante tener en claro cómo transformarlas en realidad.

- Con la elaboración y aplicación de un plan estratégico, se asegura de que la organización tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- Se crea una imagen que permita identificar necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo, teniendo como consecuencia un ahorro.

#### 2.4.7. Importancia de los Planes Estratégicos en las Organizaciones

La mayoría de los empresarios no les dan la importancia que tienen los planes estratégicos en la consecución del logro de los objetivos organizacionales. Pero, es trascendental no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados en la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito de la organización, es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en el que se piensa administrar y operar y cómo cumplir con el plan relacionado con la misión de la organización.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad para toda la organización, tanto para la alta gerencia, así como también, para los empleados de los más bajos niveles de la misma. Es necesario que la organización sea fanática de la planeación, puesto que, nadie puede anticiparse a posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan estratégico bien concebido, he allí donde radica la gran importancia del plan estratégico, ya que permite tener cierto grado de anticipación a los posibles eventos inesperados.

Un plan estratégico, además, es de suma importancia porque sirve al emprendedor no sólo para definir el objetivo general, sino también para establecer las metas más próximas y las acciones que deberá realizar para alcanzarlas. Es

importante que las ideas organizacionales no tengan objetivos demasiado ambicioso en relación a las condiciones actuales del mercado; estos objetivos pueden estructurarse en diferentes etapas del proyecto a desarrollarse, de forma de generar el nivel autofinanciamiento necesario que impida el fracaso organizacional.

El plan estratégico también permite definir y enfocar su objetivo utilizando la información y los análisis apropiados. Puede ser utilizado como una herramienta de venta al negociar con importantes contactos, incluyendo a accionistas, inversores y bancos. Permite descubrir omisiones y/o debilidades en su proceso de planeamiento. Puede utilizarse, además, para pedir opiniones a aquellas organizaciones que estén en su mismo rubro.

Ahora bien, en la elaboración, ejecución y evaluación de los planes estratégicos de toda organización existe un elemento de suma importancia el cual debe ser tomado en consideración, este elemento es la ética, todas las organizaciones deben apoyarse en los valores de honestidad, objetividad, transparencia y legalidad; al momento de la ejecución de sus planes estratégicos, esto le proporcionará a la organización no solo ser exitosa en cuanto a ganancias obtenidas se refiere, sino también, con respecto a la imagen que proyecta a terceros como clientes, gobiernos y proveedores.

#### 2.4.8. El Proceso de Formulación, Implementación y Evaluación de los Planes Estratégicos

El valor que representa que las organizaciones cuenten con planes estratégicos efectivos no es suficiente. Para que una organización alcance sus objetivos planteados, es necesario la formulación, implementación y evaluación de dichos planes estratégicos, pues éstos le proporcionarán a la misma, la efectiva utilización de los recursos, la maximización de eficiencia y eficacia y la manera correcta de

alcanzar el éxito organizacional frente a sus competidores y al mercado donde se desenvuelve, es por ello, que se hacen necesarias estas tres fases de los planes estratégicos.

#### 2.4.8.1. Formulación de los Planes Estratégicos en las Organizaciones

La planeación es una de las funciones más importantes de la administración; ésta radica en el impulso que conduce a la realización de cualquier actividad productiva, táctica u operacional dentro de una organización, y podría visualizarse como uno de los combustibles del proceso de gerencia de una organización.

Según Stoner y Freeman (1994), sin planes, los administradores no podrán organizar ni los recursos ni a las personas, no podrán dirigir a la organización con confianza, existirán pocas probabilidades de lograr las metas o de saber las desviaciones existentes, el control se convertiría en un ejercicio insignificante. Es por ello, que tanto los planes como la planeación juegan un papel imprescindible en todas y cada una de las organizaciones, ya que a través de las estrategias organizacionales, los planes trazados se irán cumpliendo satisfactoriamente y todo el proceso administrativo se desempeña exitosamente.

Como se mencionó anteriormente, los planes estratégicos están íntimamente relacionados con la planeación estratégica, ya que, éstos se derivan de la misma; por lo tanto, es preciso conocer cómo es dicho proceso dentro de las organizaciones. Para que un proceso de planeación estratégica sea exitoso, debe establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se deben evaluar dichas decisiones.

Goodstein y otros (1997:8), establecen que:



La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar una situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas y alcanzables.

La planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la organización evalúen de forma general la situación estratégica, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. La planeación estratégica permite a la organización implementar los planes estratégicos de forma oportuna; además, permite que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, la industria o campo en la que funciona, de sus clientes (actuales y potenciales) y de sus propias capacidades y limitaciones.

Una vez que la organización maneje e internalice estos términos estará entonces en capacidad para realizar una planeación estratégica, la cual es definida por Goodstein y otros (1997:5) como “el proceso por el cual los miembros guías de la organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Es necesario comprender que la planeación estratégica debe entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de la estrategia, ya que, en la actualidad dentro del mundo empresarial los cambios se dan de manera rápida y continua. La idea no es que los planes deban cambiarse a diario, si no que la planeación debe efectuarse de manera continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Cabe destacar, que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica, sino que es el producto de una gran variedad de habilidades directivas de una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adapten a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparado con empresas que operan sin sistemas de planeación estratégica. Por lo tanto, una planeación estratégica buena y eficiente es de suma importancia para la organización, pues la misma traerá como resultados la elaboración de buenos planes y, por ende, el éxito organizacional.

Las organizaciones basan su visión al futuro en los planes estratégicos, por lo que éstos representan una de las partes más importantes de todo el proceso administrativo; por lo tanto, dichos planes deben formularse de forma ordenada y correcta siguiendo una serie de pasos los cuales Koontz y Weihrich (1986) describen:

- Tener conciencia de la oportunidad: aunque es anterior a la planeación y por lo tanto no es estrictamente parte de este proceso, el verdadero punto de arranque de una planeación es darse cuenta de una oportunidad. Comprende un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad; un conocimiento de donde se encuentra la organización, de sus fuerzas y debilidades; la comprensión de por qué se desea dar una solución a las dudas con que se cuenta y la visión de lo que se espera ganar. De esta forma de conciencia depende la formulación de objetivos realistas.
- Determinación de los objetivos: el segundo paso es fijar los objetivos de la empresa en su conjunto y luego en cada unidad subordinada. Los objetivos que especifican los resultados esperados indican los puntos finales de lo que ha de hacerse, dónde debe estar el énfasis principal y qué es lo que se quiere lograr a través de la estrategia. Los objetivos de la organización orientarán la naturaleza de

todos los planes importantes, los que al reflejar estos objetivos, definen los de los principales departamentos.

- Establecimiento de las premisas: el tercer paso lógico de la planeación estratégica es fijar las premisas capitales del proceso, obtener autorización para utilizarlas y difundirlas. Las premisas son pronósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la organización.
- Determinación de vías opcionales: está referido a la búsqueda de vías opcionales de acción, especialmente de las que no son aparentes de inmediato. Rara vez se ofrece un plan que no tenga opciones razonables, y con mucha frecuencia una de las opciones que no era obvia resulta ser la mejor.
- Evaluación de las vías opcionales: después de buscar las vías opcionales y de analizar sus debilidades y fortalezas el siguiente paso es evaluarlas a la luz de las premisas y de las metas. Una vía puede parecer la más provechosa pero requiere de un desembolso muy grande de dinero con recuperación lenta; otra puede ser menos provechosa, pero envuelve menos riesgos. Como en la mayoría de las ocasiones es muy grande el número de vías opcionales con numerosas variables y limitaciones, la evaluación puede resultar demasiado compleja.
- Selección de una vía: la selección del curso de acción es el punto donde se adopta el plan, el punto justo en que se toma una decisión. En ocasiones un análisis y evaluación de cursos opcionales pondrá en manifiesto que hay dos o más aconsejables, el administrador entonces podrá resolver siguiendo varios y no solo uno.
- Formulación de planes derivados: en el punto en el cual se toma una decisión con muy poca frecuencia está completa la planeación, y existe la necesidad de un último paso. Casi invariablemente hay planes derivados que se requieren para sustentar el plan básico.
- Expresión numérica de los planes a través de presupuestos: después que se tomaron las decisiones y los planes quedaron establecidos, el paso final para darles

significado es convertirlos en presupuesto para darle un lenguaje numérico. Si se realizan de manera adecuada los presupuestos se convierten en un medio para consolidar los planes y también en normas de calidad contra las cuales se mide el progreso de la planeación.

Toda organización debe tener presente una serie de elementos que van a tener una gran influencia en la elaboración de los planes estratégicos, estos elementos son de gran importancia y entre los cuales se puede mencionar (<http://sisbib.unmsm.edu.pe>):

- El entorno: la organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico. Los efectos históricos y medioambientales en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Esta es una de las tareas fundamentales por la amplia gama de variables del entorno y muchas de estas variables harán aparecer algún tipo de oportunidades, en tanto que otros amenazarán a la organización.
- Los recursos: así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas, recursos humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos/servicios.
- Las expectativas: los que esperan del futuro los diferentes agentes es importante,

pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la alta dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la cultura organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas creencias y supuestos. Así, dos grupos de directivos, posiblemente trabajando en diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a distintas conclusiones sobre la estrategia, aunque se enfrenten a implicaciones de recursos y de los entornos similares. La influencia que prevalezca, va a depender del grupo que tenga mayor poder, y entender esto será de mayor importancia para reconocer por qué se sigue una estrategia adoptada.

- Las bases: el entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en qué posición estratégica se encuentra una empresa, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas. En este sentido, los planes debe realizarse teniendo presentes las perspectivas del futuro.

Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones. A continuación se describen dichas etapas (<http://www.aprocom.org>):

- Análisis de la situación: en esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de la organización. El análisis del mercado puede resultar vital para la organización; por lo que, se deben analizar los diferentes tipos de competidores, formatos con los que se compite y los clientes

que posee la organización.

- Diagnóstico de la situación: en esta fase se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como los puntos fuertes o débiles con relación a los competidores. Este mecanismo es denominado como FODA; puesto que sus siglas significan: F (fortalezas), O (oportunidades), D (debilidades), A (amenazas).

Las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para la organización el mercado en el que se mueve. Las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno y ponen de manifiesto aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a los competidores. El objetivo de este tipo de análisis es utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir los puntos débiles de la organización. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que la organización debe abordar en las etapas siguientes.

- Declaración de objetivos organizacionales: en esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de la organización, denominada “Misión”, con los objetivos que la misma desea alcanzar, denominado “Visión” y con los principios en los que los gerentes creen y comparten con la organización, “Valores”.
- Estrategias organizacionales: las diferentes estrategias organizacionales que deben ser abordadas al momento de realizar un plan estratégicos son:
  - Definición del negocio: en este apartado deben concretarse aspectos como, el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por los establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas.
  - Estrategias competitivas genéricas: aquí se tendrán en cuenta aspectos como la

diferenciación y especialización en un segmento del mercado.

- Estrategia de crecimiento: se definirá una estrategia de penetración en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno u orgánico.
- Estrategia de cartera: una vez definidas las actividades de la organización, se concretarán todas las alternativas de negocio, de producto y de mercado.
- Planes de actuación: la definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, la hora de actuar. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

Ahora bien, el proceso de formulación de los planes estratégicos, exige creatividad, análisis y honestidad y un nivel de examen y consciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo; además, no solo tiene que ver con decisiones futuras, por el contrario, se relaciona con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización en un futuro. Es preciso destacar, que el proceso de formulación de dichos planes no elimina el riesgo, sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que se deben asumir, pues logra una mejor comprensión de los parámetros y sus decisiones.

Es de suma importancia no precipitarse en el proceso de formulación de los planes sin antes aclarar las diversas expectativas del personal de la organización acerca de los mismos, sin considerar quién está involucrado y quién no; estos aspectos debe resolverse antes de tomar cualquier decisión.

En primer lugar es necesario determinar que existe un compromiso por parte de los participantes claves del proceso, especialmente de la alta gerencia, que ésta esté dispuesta a invertir tiempo, esfuerzo y dinero en los planes estratégicos, de manera que sea visible para el resto de la organización. La alta gerencia debe estar dispuesta a transferir niveles apropiados de responsabilidad y autoridad al equipo de planeación para que ejecute dicha función; esto puede exigir compartir información con personal de la organización que nunca había tenido acceso a la misma.

Además, la alta gerencia debe proporcionar la dirección general y asumir la responsabilidad final para la creación y ejecución del plan estratégico. Debe transmitir el entusiasmo a los miembros claves del proceso de planeación mientras los forma a través de la utilización apropiada de retribuciones y sanciones. Sin ese tipo de compromiso con el proceso de formulación de los planes estratégicos por parte de la alta gerencia, éstos no se pueden ejecutar con éxito.

#### 2.4.8.2. Implantación de los Planes Estratégicos en las Organizaciones

Una vez que se han formulado los planes estratégicos y se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades del gerente se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica el plan estratégico y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida. Mientras que la formulación del plan estratégico es principalmente una actividad empresarial, su implantación es



principalmente una actividad administrativa interna.

Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas la organización. La conducta arraigada no cambia simplemente porque se haya anunciado una nueva estrategia (<http://www.joseacontreras.net>).

Implementar los planes estratégicos comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la organización. Se debe entender la implantación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito.

Goodstein y otros (1997:41), señalan que:

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de implementación todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso.

La clave de una implantación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de manera tal que cumplan con los requisitos para la ejecución de un plan estratégico de primer orden.

Al respecto, Stoner y Freeman (1994:231), señalan que:

El éxito de la implantación de la estrategia depende en parte de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades del éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Así las cosas, conforme la estrategia básica de una organización varia a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura.

El reto en cuanto a la motivación y la inspiración consiste en construir este firme compromiso a lo largo de la organización en una cruzada para llevar a cabo la estrategia y cumplir los objetivos de rendimiento. Sin embargo, junto con el entusiasmo y el compromiso estratégico, debe estar presente un esfuerzo gerencial para crear una serie de ajustes que apoyen la estrategia.

La estructura interna de la organización debe ajustarse al plan estratégico. Se deben desarrollar las habilidades y capacidades necesarias en la organización. La asignación de presupuestos y de recursos debe apoyar la estrategia, y se debe proporcionar personal y presupuesto a los departamentos para que efectúen sus funciones estratégicas asignadas. La estructura de recompensas, las políticas, el sistema de información y las prácticas operativas de la compañía necesitan reforzar el impulso para ejecutar con efectividad un plan estratégico, en contraposición a tener un papel pasivo o, peor aún, a actuar como obstáculo.

Los detalles de la implantación del plan estratégico son específicos de cada situación, pero se tienen que cubrir ciertas bases administrativas sin importar cuál sea la situación de la organización. En la implantación existen una serie de tareas

administrativas que surgen una y otra vez en dicho proceso de implantación de la estrategia. Dependiendo de las circunstancias de la organización, algunas de estas tareas serán más importantes y tomarán más tiempo que otras. Para diseñar un programar de acciones, los directivos tienen que determinar cuáles son las condiciones internas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia y después crear estas condiciones tan rápidamente como resulte práctico (<http://www.joseacontreras.net>).

Ahora, el equipo empeñado en llevar adelante y contagiar la visión estratégica tendrá que trabajar en lo sucesivo mucho por obtener transformaciones significativas en el pensamiento, la actitud y conducta de todos. Un plan estratégico sin este proceso de revolución del frente interno es letra muerta. No caben dudas del efecto energizante que recibe el plan estratégico cuando se infunde a su implementación este giro cultural en las relaciones y formas de trabajo de la organización. Implementar no es sólo monitorear el cumplimiento de las metas; esta tarea, tomada en forma aislada, termina siendo enajenante, pues se olvida una verdad esencial: el proceso de andar hacia la meta debe ser significativo y disfrutarse.

Ejecutar el plan estratégico es entonces afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. Pasar de las buenas intenciones a la obtención de resultados es el bautismo de toda filosofía. Con éste la organización propone formular, además de los objetivos orientados al frente externo, objetivos concretos que puedan medir la calidad de la implementación estratégica.

Para que una organización en su conjunto se decida a colaborar en la implementación de un cambio es imprescindible que perciba una voluntad decidida y comprometida de hacerlo exitoso por parte de la dirección o alta gerencia. Si no la percibe, difícilmente se conseguirá un vuelco colectivo a colaborar.

Los gerentes de las organizaciones deben transmitir a sus ejecutivos y a la organización en general sus intenciones de cambio en forma de comunicaciones verbales o escritas. Sin embargo, la declaración de tener la voluntad de cambiar no es suficiente. Los ejecutivos de las empresas que reciben estos discursos son escépticos de las verdaderas intenciones; por lo que, frecuentemente se limitan a colaborar nada más que en lo mínimo imprescindible para no mostrar mala voluntad. Y ese nivel de colaboración es insuficiente para que la concreción de los planes sea exitosa.

Uno de los factores determinantes en la implantación exitosa del plan estratégico es la eficiencia con la cual gerencia dirija el proceso. Los implantadores pueden ejercer el liderazgo de diversas maneras. Pueden tener un papel activo y visible u otro velado y moderado. Pueden tomar decisiones de manera autoritaria o sobre la base del consenso, delegar mucho o poco, involucrarse personalmente en los detalles o permanecer atrás de la barrera y capacitar a otros, proceder con rapidez (lanzando iniciativas de implantación en muchos frentes) o pausadamente (trabajando para obtener un avance gradual a largo plazo).

El gerente ejecutivo de una organización y los responsables de las principales unidades de ésta son las personas con mayor responsabilidad, para lograr que la estrategia se implante con éxito. Sin embargo, la ejecución del plan estratégico no se reduce a un trabajo de la alta dirección; es un trabajo de todo el equipo directivo. La ejecución del plan estratégico incluye a todas las unidades de la organización, desde la oficina principal hasta cada departamento operativo.

Para que una organización avance en su conjunto en un nuevo rumbo, los mandos intermedios tienen que percibir que su estabilidad laboral está en peligro si mantienen el rumbo actual. La gerencia puede provocar esta percepción realizando apuestas fuertes que cambien su status quo. Éstas suelen venir en la forma de inversiones o desinversiones importantes.

Toda estrategia bien definida marca un rumbo general que exige de muchas iniciativas individuales para adaptar y mejorar constantemente todos los mecanismos que la organización necesita para actuar. Estas acciones individuales deben realizarse simultáneamente dado que es muy ineficaz adecuar unos departamentos y no otros. Este vuelco colectivo a la acción sólo puede conseguirse cuando todos en conjunto perciben que les será más beneficioso personalmente apoyar el cambio que luchar por mantener el status quo. Cuando esto sucede, los gerentes se adaptan al nuevo esquema o son rechazados por los demás. Esta actitud se adueña de la organización cuando sus ejecutivos perciben que no hay posibilidad de vuelta atrás.

#### 2.4.8.3. Evaluación de los Planes Estratégicos en las Organizaciones

Con el objeto de que realmente se cumpla el cometido de los planes implantados, es necesario la revisión, evaluación y control de los mismos. Se conoce que las organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que, por lo general, hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

¿Qué pasa si las estrategias tomadas no conducen a la organización a las metas formuladas o, por el contrario, generan problemas difíciles de solucionar? He allí la importancia de alertar a la gerencia antes de que sean peores los resultados que la situación inicial. Por lo tanto, el proceso consiste en evaluar hasta las bases donde la estrategia las afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa (<http://www.monografias.com>).

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y

adecuada. Es adecuada, porque es necesario controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles.

El proceso de evaluación estratégica es complejo, ya que al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, porque como se sabe a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero, contrariamente, la falta de evaluación ocasiona peores problemas; por lo que, se puede decir que la adecuada evaluación de los planes estratégicos garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El proceso de evaluación de los planes estratégicos está compuesto por tres pasos:

- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
- Medición del desempeño organizativo.
- Realización de acciones correctivas.

El fin, de estos tres pasos se procede a:

- Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de los planes estratégicos.
- Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de los planes estratégicos.
- Comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Estos tres pasos de la evaluación de los planes estratégicos tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la

formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final, de manera tal de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

Existen herramientas que permiten a las organizaciones obtener retroalimentación a tiempo y actuar rápidamente, entre ellas se encuentra la auditoría estratégica por la junta directiva, evaluación del medio y la auditoría interna. Estas herramientas indicarán si la estrategia tomada inicialmente es la correcta o si es necesario el cambio a una nueva estrategia o plan de contingencia.

Más aún, si los planes estratégicos son de largo alcance es necesaria una evaluación continua a través de puntos de referencia en el transcurso del tiempo que muestre a la organización que va por el camino correcto.

A menudo la organización encuentra que los objetivos y metas establecidos no se cumplen y cuando se analizan las causas son detectados problemas internos y externos dentro de la misma. Internamente, se puede decir que no fueron buenas las estrategias tomadas, o que no se han ejecutado en forma efectiva, o tal vez los objetivos trazados son muy ambiciosos. Y externamente, que los cambios tecnológicos, gubernamentales, acciones de los competidores pudieran ser un obstáculo para la consecución de las metas trazadas.

La segunda acción es la de medir el desempeño organizativo. Ésto se logra comparando los resultados contra lo esperado, analizando las desviaciones, evaluando los desempeños individuales y los progresos alcanzados. Para ésto es necesario cuantificar los objetivos y metas de manera de poder evaluar las estrategias. Es importante destacar, que es más importante predecir una desviación que informar de una que ya sucedió, porque en la que se prevé se puede contrarrestar su acción.

Por último, se deben llevar a cabo las medidas correctivas, ejecutar los cambios de manera de que se alcance las metas y objetivos. Por ejemplo, si se pudiera variar la estructura de la organización, la sustitución de algunos empleados o, por el contrario, la contratación de nuevos, nuevas metas y objetivos, o la emisión de títulos para conseguir más capital. Esto significa que la organización debe tener en cuenta nuevos enfoques de ejecución que podrían llevarla a mantener sus estrategias iniciales, si es el caso.

La evaluación de los planes estratégicos en el mundo actual debe cumplir con varios requisitos para surtir efecto ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)).

- Sus actividades deben ser económicas: el exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficios.
- Las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la organización. Así mismo, deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejerce el control e influencia.
- Deberían proporcionar información oportuna. Las actividades relacionadas con la evaluación de los planes estratégicos deben proporcionar información oportuna para el uso de la gerencia. En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario. La información aproximada pero oportuna es generalmente más deseable que la información exacta pero desactualizada.
- Las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Los informes de evaluación de estrategia deben dar datos adecuados sobre situación como éstas.
- La información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan realizar acciones con base en ella. Todos los gerentes no tienen que recibir



información consistente.

- El proceso de evaluación de los planes estratégicos no debe dominar las decisiones, debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro solo por razones evaluativas.
- Los informes relacionados con las estrategias deben ser sencillos, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.
- Es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas. Para las grandes se requiere un tipo de evaluación más detallado y elaborado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales. En las empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y sus subalternos y, por ello, no se requieren sistemas extensos de información. El conocimiento de los ambientes locales generalmente hacen que la recopilación y la evaluación de la información sea más fácil en las empresas pequeñas que en empresas grandes.
- La clave para un sistema efectivo de evaluación de los planes estratégicos puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño. Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de los planes estratégicos.

#### 2.4.9. Diseño de una Estructura Organizacional para la Implantación y Evaluación de un Plan Estratégico

En la elaboración, implementación y evaluación de un plan estratégico es necesario considerar un factor de suma importancia como lo es el diseño de la

estructura organizacional, la cual debe adecuarse al plan y la estrategia diseñada, y dicho plan, a su vez, debe estar acorde con la estructura organizacional, es decir, debe existir una armonía entre ambos; sin embargo, pueden generarse circunstancias que condicionan a una modificación de la estructura en una organización; éstas según Nogueira (1994) son:

- Tamaño de la empresa: la mayoría de las veces, la complejidad de la organización va unida al tamaño, por lo que la pequeña empresa tiene, en principio, una ventaja de partida para poder conseguir una estructura eficaz sin graves complicaciones.
- Madurez de la empresa: cuando se trata de modificar una estructura de organización existente, con muchos años de vida, los vicios adquiridos suponen obstáculos difícilmente salvables y que puede obligar a la toma de decisiones poco comprendidas por los afectados y con una carga de disgusto que puede ser inevitable asumir, tanto por los responsables de tomarlas como por el resto del personal de la organización.
- Presiones de los propietario de los recursos: cuando el equipo gestor de la empresa no es el propietario del capital, puede sufrir algún tipo de condicionamiento que oprima su deseo de formular una estrategia ante la probabilidad de no verse acompañado de los recursos suficientes para alcanzar una organización capaz de llevar adelante una buena implantación del plan estratégico.
- Estructura financiera interna: este punto no está referido a la forma en la que la organización obtiene y aplica los recursos, si no a la política financiera seguida. La decisiva importancia que tiene en una transición (crecimiento o transformación) la obtención de recursos, la utilización histórica de uno u otra política habrá creado un clima de comportamiento generalizado que, sin duda, condicionará de un modo muy especial cualquier acción futura.
- Dinámica del entorno financiero: las organizaciones no solo se ven afectadas por la política monetaria nacida de las decisiones macroeconómica, sino también por el estilo imperante en las entidades financieras a las que acude la organización en

búsqueda del complemento de recursos que necesita para su operativa de gestión, estas circunstancias pueden afectar de forma relevante a la selección de quienes integren la nueva organización.

- El tipo de proceso productivo: la complejidad e irregularidad del proceso complica paralelamente la organización y, por el contrario, procesos regulares y simples no exigen estructuras complicadas.
- Coalición dominante en la empresa: las decisiones que hayan de ser tomadas por la organización se verán afectadas en el futuro por quienes se comportan como coalición dominante. Ello obliga a estudiar la configuración del poder en la empresa como cuestión previa al diseño.

## **2.5. Proceso para Establecer Objetivos en los Planes Estratégicos**

La planificación obliga a pensar en el futuro; por lo que hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la organización, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico. La actualidad económica ha llevado a algunos directivos a dejar de lado los planes estratégicos a largo plazo pensando que es sencillamente imposible.

El objetivo de una organización se podría definir como lo que espera o desea lograr en un periodo de tiempo determinado. Y, las organizaciones deben tener ciertos criterios preestablecidos para alcanzarlos entre los cuales se explican (<http://www.monografias.com>):

- Conveniente: un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una organización. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que

no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso.

- **Mensurable a través del tiempo:** hasta donde sea posible, los objetivos en los planes estratégicos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. Los planes se facilitan bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos en los planes estratégicos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.
- **Factible:** los gerentes no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades gerenciales, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible en los planes estratégicos refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso específico de tiempo.
- **Aceptable:** los objetivos en los planes estratégicos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado continuamente. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los gerentes y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizadas durante un lapso específico.

- Flexible: debería ser posible modificar el objetivo en los planes estratégicos cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- Motivador: en términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las organizaciones, los objetivos en los planes estratégicos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.
- Comprensible: los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los gerentes que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros.
- Obligación: una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos en los planes estratégicos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.
- Participación de las personas: los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos en los planes estratégicos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a organizaciones grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.
- Relación: existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos en los planes estratégicos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de los diferentes departamentos de la organización deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los objetivos de la alta gerencia.

## **CAPÍTULO III**

### **LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **3.1. Ética**

Desde hace muchos años, las personas viven en sociedad, imperando la necesidad de regirse por normas del comportamiento humano que le permitan igualdad, libertad y respeto; regulación de la conducta humana para poder vivir en una sociedad armónica. Desde ese entonces, se han venido desarrollando por los filósofos griegos, desde el siglo VI a.C. en adelante, teorías relacionadas con la conducta moral, lo que llevó al desarrollo de la ética como una filosofía.

##### 3.1.1. Definición de la Ética

Para Escobar (1992) la evolución de la ética se inicia con los Sofistas y Sócrates, en una etapa llamada antropológica de la filosofía griega, afianzada en el rechazo a la tradición cosmológica y su interés por los seres humanos. Según el profesor José Luis Dell' Ordine (<http://www.monografias.com>), el filósofo heleno Pitágoras desarrolló una de las primeras reflexiones morales a partir de la misteriosa religión griega del orfismo, caracterizándose por la superioridad de la naturaleza intelectual, y la mejor vida es la dedicada a la disciplina mental. Sócrates se oponía a esta teoría y se sustentaba en la posición filosófica de Plantón sosteniendo que la educación es lo que constituye la virtud y puede conseguir que la gente sea y actúe conforme a la moral.

Prontamente, surgieron escuelas de la filosofía moral griega por las enseñanzas Sócrates; entre ellas las de los cínicos, los cirenaicos, los megáricos y los platónicos; todos éstos discípulos de Sócrates. A su vez, Platón (<http://www.monografias.com>), afirmaba que “el bien es un elemento esencial de la realidad. El mal no existe en sí mismo, sino como reflejo imperfecto de lo real, que es el bien”. Un pensamiento afianzado en la humanidad, en el bien, los valores, el conocimiento como factor importante en la vida y el alma humana compuesta por tres elementos: el intelecto, la voluntad y la emoción.

Posteriormente, nace el Estoicismo; una filosofía que se desarrolló en los 300 a.C. durante los periodos helenístico y romano. Los principales filósofos griegos estoicos fueron Zenón de Citio, Cleantes y Crisipo de Soles, los cuales se hicieron sentir en Roma, siendo el más destacado en esa corriente el filósofo griego Epicteto, asegurando que los valores como la prudencia, la templanza y la justicia son virtudes que permiten alcanzar una independencia del espíritu; de allí que la palabra estoico significó fortaleza frente a las dificultades (<http://www.monografias.com>).

De la misma manera y de forma consecutiva, surgió el Epicureísmo donde se identificaba la bondad más elevada con el placer, sobre todo el placer intelectual. Luego, se volcó el Cristianismo, marcando una revolución en la ética introduciendo una concepción religiosa de lo bueno, de la presencia de un Dios el cual lo es todo, la fe, la misericordia, el perdón y el amor. Luego, florece la ética de los padres de la iglesia, la ética y la penitencia, la ética después de la reforma, las filosofías éticas seculares, las leyes de Newton, filosofías éticas anteriores al darwinismo, el utilitarismo, la ética hegeliana, la ética a partir de Darwin, el psicoanálisis y conductismo y, actualmente, las tendencias recientes de la ética moderna.

En esta etapa de la ética moderna, Escobar (1992), revela que esta fase se caracteriza por su tendencia a reconocer al hombre como el centro de todas las

manifestaciones culturales, mencionándose el arte, la ciencia, la política, la moral, la cultura, las ciencias, entre otros. El filósofo británico Bertrand Russell (<http://www.monografias.com>), marcó un cambio de rumbo en el pensamiento ético de las últimas décadas, destacando la idea de los juicios morales como forma de expresión del ser y sus deseos, convirtiendo el desarrollo del individuo en una buena existencia y una sociedad armoniosa.

La constante discusión contemporánea de la ética, se ha prolongado por los escritos de George Moore, manteniendo la definición de los principios éticos como bueno, considerando la bondad como la máxima expresión, siendo una condición simple y no analizable.

Como la vida humana se desarrolla en sociedad, en un entorno donde existen diversas costumbres, modos de vida, lengua, razas, ideologías, creencias y tradiciones. Cuando alguien irrumpe en una sociedad deberá respetar a sus semejantes, igual que todos tienen el derecho a ser respetados, es decir, quizás ese sea el principio fundamental de los seres humanos, los hombres, la igualdad que debe existir ante los demás y ante la ley (Enciclopedia Temática, 2000).

Al referirse a la ética, necesariamente hay que conocer de donde proviene; el vocablo Griego “ethos”, el cual es entendido como el temperamento, carácter, hábito y modo de ser. Es decir, es tomado en cuenta como un cúmulo de costumbres adquiridas por los hábitos, convirtiéndose en costumbres naturales del ser. Los griegos se referían al ethos como el “conjunto de costumbres adquiridas por hábitos y no como algo innato, se trataba, entonces, de un conjunto de hábitos de los cuales el hombre se apropiaba modificando su naturaleza” (Soto, 2005:3). En cuanto al término moral, éste etimológicamente, proviene de la palabra latina "mores", que significa costumbres. La moral es un conjunto de normas de conducta y convivencia, íntimamente ligada a la ética.



Al no respetarse los derechos de los demás, se viviría en un mundo caótico, sin armonía, es por ello, que existen unas normas y principios éticos y morales que rigen la conducta de los individuos en sociedad para garantizar una vida saludable y crecimiento en humanidad.

Diversos autores han definido la ética, algunos la señalan como parte de la psicología, otros como una disciplina independiente, otros como parte de la filosofía o simplemente como principios normativos; es por ello, que a continuación se exponen varios puntos de vistas acerca de lo qué es ética.

La ética según Donelly y otros (1994:79), constituyen “los principios del comportamiento que distinguen entre el bien y el mal, lo correcto e incorrecto”. Para Escobar (1992:28), la ética “es una disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad”.

Así mismo, Stoner y Freeman (1994:107), se refieren a la ética como “el estudio de la forma en que afectan nuestras decisiones a otras personas”.

La ética es definida como: “principios directivos que orientan a las personas en cuanto a la concepción de la vida, el hombre, los juicios, los hechos, y la moral” (<http://html.rincondelvago.com>).

Considerando las diversas acepciones sobre la ética, se deduce que ésta es una disciplina filosófica que se remonta desde hace muchos años con los griegos hasta ahora, normando y regulando la conducta de los seres humanos que se desenvuelven en una sociedad, prevaleciendo los valores y principios; tales como la igualdad, la libertad, la honestidad, la bondad y todos los que generen un ambiente armónico dentro de la sociedad.

Por tanto, al definir a la ética como principios orientados a normar al hombre en sociedad, se puede decir, que dentro de las organizaciones, denominados entes sociales, están inmersas conductas apegadas a la ética, a las buenas costumbres, que se cuenta con una organización que interacciona bajo el respeto de los derechos de los individuos, la armonía y la efectiva relación personal y laboral.

### 3.1.2. Principios y Valores Éticos

El ser humano, al vivir en sociedad requiere la presencia de principios y valores éticos y morales que lo orienten en el transcurso de su vida. Estos principios y valores son normas que regulan el comportamiento, la forma de actuar e incluso la manera de pensar del individuo, éstos se encuentran en la conciencia del individuo, algunos son aprendidos y otros están dentro de sí desde su nacimiento, lo que refleja la manera de actuar del ser humano hacia los demás, y de cómo espera éste ser tratado por los individuos que integran la sociedad.

La ética se encuentra entrañablemente unida con otra disciplina filosófica denominada axiología o teoría de los valores, la axiología (de axios que se refiere valor y logos que se refiere estudio o tratado) se ocupa de estudiar los valores (Escobar, 2004). A la ética le interesa analizar los valores morales y, para ello, encuentra un sustento teórico en la axiología, ya que estudia dichos valores en su carácter general, tratando de llegar a su sentido y esencia.

La ética no puede prescindir de la noción de valor, ya que, las normas que conforman el mundo moral implican valoraciones o apreciaciones que nos permiten formular el concepto de lo que es bueno y es malo. Desde la perspectiva ética, un objeto tiene mayor valor en la medida en la que sirve mejor para la supervivencia y mejora del ser humano, ayudándole a conseguir la armonía y la independencia que

necesita y a las que aspira.

El sentido ético y moral denomina a un principio como aquel juicio práctico que se deriva inmediatamente de la aceptación de un valor; del valor más básico (el valor de toda la vida humana, de todo ser humano, es decir, su dignidad humana), se deriva el principio fundamental en el que se basan todos los demás: la actitud de respeto que merece por el mero hecho de pertenecer a la especie humana, es decir, por su dignidad humana (Vidal, 2009).

Los principios son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales y se les puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad.

#### 3.1.2.1. Valores Éticos

Los valores para Escobar (2004:136), “es un término que designa, según las diferentes escuelas filosóficas, la condición de ser estimables o apreciadas las cosas, o una propiedad, carácter o esencia de éstas, por la cual son estimadas”. En este caso, los valores éticos, morales y humanos van de la mano, buscando siempre la apreciación del individuo como ser íntegro, dignificado y social.

En esencia, los valores que elijan los individuos deben corresponder con la realidad del hombre, del ser, es decir, tienen que ser reales o verdaderos; porque sólo los valores verdaderos, pueden conducir a las personas a un desarrollo pleno de sus capacidades naturales. Pudiendo afirmar que, en el terreno moral, un valor será verdadero en función de su capacidad para hacer más humano al hombre.

A pesar de los cambios y el desarrollo de la ética y la moral, los valores se perciben como “universales”, debido a que abarcan un conjunto de fenómenos con un significado positivo para el desarrollo paulatino de la comunidad global (Escobar, 2004). Lo que se distingue en algunas oportunidades, son los diversos contenidos que históricamente se les ha dado a los valores, por ejemplo, la justicia entre los griegos y entre los romanos. Es por ello, que poco se discute con relación a los valores como la justicia, bondad, generosidad, ya que éstos son reconocidos universalmente como valores.

Los valores, siempre serán en esencia los mismos, teniendo en cuenta que éstos cambian a medida que evoluciona la humanidad o bien sea, según sus necesidades. Los valores conocidos históricamente, son los mismos de hoy en día y serán los mismos de un futuro, adaptados a las características propias de la humanidad.

Pese a los cambios históricos que sufre la moral, se perciben valores que pueden ser considerados como universales, puesto que, abarcan el conjunto de fenómenos que posee una importancia significativa para el desarrollo de toda la humanidad en general. Estos valores los describe Escobar (2004) de la siguiente manera:

- La justicia: constituye el principio normativo fundamental de la vida comunitaria, contribuye a solucionar los conflictos originados por la convivencia humana. El valor de la justicia, en su contenido humanista, se vincula con el valor de la dignidad humana, que debe ser inviolable. Exige que las personas sean tratadas del mismo modo, sin reparar en diferencias económicas, religiosas, sexuales, de raza, de educación, etc. Existen además tres tipos de justicia:
  - Justicia distributiva: consiste en el reparto de las cargas y beneficios entre los ciudadanos de acuerdo con sus méritos y capacidades.
  - Justicia conmutativa: regula las relaciones interpersonales establecidas por

contrato, relaciones de compra venta, daños y perjuicios.

- Justicia legal: tiene como fundamento las leyes justas y adecuadas al ordenamiento jurídico.
- La paz: es la armonía que garantiza la tranquilidad y las buenas relaciones entre todos los seres humanos. Según el líder de la paz Gandhi, Escobar (2004) afirma que la guerra sería imposible si la gente se niega a luchar, es necesario enfrentar la violencia con la no-violencia.
- La tolerancia: se entiende como el respeto a las formas de pensar o actuar de otras personas. Este valor es indispensable para la convivencia humana y, sin embargo, a menudo es esquivado para dar pie a la comprensión y autoritarismo. En su aspecto humanístico, la tolerancia se basa en reconocer a los demás como personas libres e iguales y, con derecho a expresar sus opiniones y convicciones así como actuar de acuerdo a ellas, siempre y cuando no impide el ejercicio del mismo derecho hacia los demás.
- La libertad: difícilmente se podrá negar la universalidad que ha ganado la libertad como valor imprescindible en la historia humana. La libertad consiste en la facultad de movimiento, de actuar sin trabas. La libertad en el ámbito humano y moral, se traduce en la capacidad del hombre para desarrollar su proyecto de vida de acuerdo con los valores y fines propuestos. Ser libre, significa, tener la capacidad de querer algo, de obrar conscientemente y voluntariamente. La libertad no es algo gratuito, es algo que se conquista día a día; se adquiere mayor libertad en la medida en que se perciben más alternativa de acción y cuando se logra dominar las pasiones y actitudes que obstaculizan al individuo para ser libre.

Existen otros valores morales, entre los cuales se encuentran (<http://html.rincondelvago.com>):

- La honradez: es un valor que prohíbe al individuo apoderarse de los bienes ajenos.

- La bondad: la principal virtud moral es la bondad. La moral es la realización de lo bueno. Se puede afirmar que, la bondad es la virtud de ejecutar el deber, por tanto el hombre bondadoso realizando en actos sus convicciones manteniendo una insobornable lealtad consigo mismo y con el prójimo.
- La modestia: esta virtud generalmente se entiende como un señalado recato y hasta cierto punto inhibición por las expresiones de sí mismo; un individuo modesto, es el que no hace gala de sus bienes o facultades. Esta virtud, es la consideración de no lastimar al prójimo con un desplante que pueda causarle daño.
- La solidaridad: considerada como la voluntad de ayudar a los que necesitan y comprometerse con sus problemas. La importancia de dicha virtud, esta fuera de toda duda, dado que toda sociedad humana cuenta con sectores que siempre requieren ayuda.
- La amistad: es una relación voluntaria, íntima y duradera, predominando en ella otros valores, tales como la solidaridad, el desinterés la reciprocidad y la independencia de diferencias sociales. El valor de la amistad radica en que personas diferentes crean lazos afectivos, donde surge un espíritu de respeto que permite tratarse con cariño y dulzura a los amigos.
- El amor: es un sentimiento abierto y positivo que se experimenta con respecto a otros individuos o también a otros seres como animales o plantas. El amor, es una fuerza de unión y armonía que mueve las cosas y las mantiene juntas; amar y ser amado es placentero para los seres humanos, a través del amor suele obtenerse seguridad, confianza en sí mismo y alegría al saberse importante, para otra persona. Además, el amor cubre ciertas necesidades como la comunicación, la convivencia, la recreación y el aprendizaje. Este valor, no sólo está presente entre

los individuos como pareja, si no el amor entre amigos, el amor a objetos, el amor por ciertas actividades, el amor al prójimo y a Dios.

- La verdad: este valor se ha fomentado siempre, quien la cultiva es considerado como una persona de alta calidad humana y moral. Los conocimientos no simplemente se explican, sino también se aplican al mejoramiento humano. Cuando el saber es producido con esta intención se realiza una virtud que se designa como veracidad, indicando la virtud de buscar la verdad como valor humano. Consiste, en decir siempre lo que es cierto, lo que es auténtico y conforme a lo que sucede, el cómo son las cosas, sin aumentos ni disminuciones la verdad implica ser sincero, real, hablar con la verdad implica a los seres humanos credibilidad y confianza para los demás, permitiendo ser respetados y reconocidos como personas en las que se puede confiar.
- La prudencia: es la capacidad que poseen los hombres para orientar su actuación en base al uso de la razón. Es decir, que ante todo la razón debe gobernar los actos de las personas y no el sentimiento. La prudencia permite a los hombres perfeccionar sus propias actividades y perseguir su propio bien respecto al fin común de los que le rodean y de su vida misma. Este valor lleva a las personas a tomar decisiones efectivas que aseguran el éxito y los buenos resultados.
- La responsabilidad y deber: la responsabilidad es la virtud humana de responder con formalidad, de ser capaz para tomar decisiones, de dirigir una actividad, de organizar a un grupo o de coordinar un todo. Los seres responsables se caracterizan por imprimir a sus acciones seriedad, comprometiéndose consigo mismos y con los demás, una actitud responsable es garantía de buenos resultados. Mientras que, el deber es todo aquello que puede ser exigido a una persona. Ser responsable implica cumplir con los deberes ya sean, jurídicos, sociales y morales.
- La fortaleza: es la virtud que permite a los seres humanos moderar y dominar sus pretensiones, ambiciones e impulsos respecto a metas y objetos difíciles de

obtener, esta virtud permite actuar con determinación, firmeza y audacia, sin dudas ni titubeos al momento de tomar decisiones simples o complejas. El hombre con fortaleza puede vencer todos los peligros, obstáculos y penas que sé le presenten, será perseverante, paciente y generoso sinónimos de fortaleza son el vigor, la energía, la resistencia y la lozanía.

- La lealtad: se puede definir como un sentimiento o actitud de adhesión a algo externo. Este sentimiento, es acompañado por un deseo por apoyar o actuar a favor de aquello, a lo que se es leal. Este valor es voluntario, quien lo practica lo elige de manera libre, sin presiones ni condiciones de ninguna especie.
- La igualdad: se refiere al trato que todas las personas deben recibir, los hombres son igualmente valiosos e importantes sin tomar en cuenta la raza, el sexo, la posición económica, la religión o la inteligencia. Relacionadas a este valor esta la imparcialidad y la indiscriminación. La igualdad de oportunidades, como la educación o el empleo, que deben distribuirse de modo igualitario entre todos los individuos.
- La templanza: se refiere a las metas u objetos de fácil obtención, este valor debe moderar las tendencias más fuertes de los impulsos que hacen desear una cosa en el hombre, pues dichas inclinaciones siguen intenciones de la misma naturaleza. La capacidad de moderación y control que otorga la templanza permite a los hombres lograr un equilibrio, entre la exageración de éstas y la anulación total de ellas. Pues, no se trata de negar su valor, sino ubicarlo correctamente dentro del contexto general de las acciones humanas.
- La integridad: una persona íntegra es la que cumple con su deber en cualquier circunstancia y durante de toda la vida. La integridad, no es una virtud momentánea, es el cumplimiento del deber de manera prolongada, la cual matiza para siempre la personalidad del individuo. La integridad consiste en aceptar un deber y apegarse a él en todos los actos de la vida. La integridad de una persona origina que la vida social de este individuo alcance los más altos elogios que una



sociedad puede brindar.

- La fidelidad: es el valor que se extiende como la acción de no traicionar la confianza que se deposita en una persona y permanecer al lado de lo que se prometió. La fidelidad se resume en el cumplimiento de su deber como una fuerza moral, que le une a sus compromisos y a las personas con las que estableció una relación social.
- La objetividad: es el valor de ver el mundo como es. Los seres humanos son una compleja mezcla de sentimientos, raciocinio, experiencia y aprendizaje. Todos estos elementos pueden brindar a una persona una percepción de la realidad que puede estar equivocada. Ser objetivo es exigirle al individuo ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento. Por ello, el valor de la objetividad es importante, porque permite dar su justo peso a los acontecimientos y obrar de una forma coherente.

Dentro de las virtudes éticas se encuentran otros valores, como son: la racionalidad, la lealtad, la sabiduría, la buena voluntad, la seguridad, la cortesía, la disciplina, la caridad, la confianza, la paciencia, el respeto y muchos más.

### 3.1.2.2. Principios Éticos

A igual que los valores, como virtudes humanas que regulan la conducta de las personas, de la misma manera existen los principios éticos y morales, que son considerados como preceptos que el ser humano asume o recibe, para que forme parte de su actuación frente a la sociedad en general.

Los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción. Se trata de normas de carácter general, superlativamente universales, estos principios morales

también se llaman máximas o preceptos. Como principios se tiene que, son “declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales y se los puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad” (<http://es.wikipedia.org>).

Se puede considerar en algunos aspectos la similitud que poseen los valores y los principios, ya que, como se mencionó anteriormente, los valores son la estimación a determinadas cosas por parte del ser humano, bien sea un objeto, un semejante o de sí mismo. Por su parte, los principios son preceptos o reglas que guían al individuo a accionar de una determinada forma. Es por ello, que el principio puede generar un valor que posea o sienta el individuo a algo y viceversa.

Muchos autores sostienen que los principios éticos son valores éticos, siendo preferencias emocionales individuales, dentro de un medio cultural y social específico. No obstante, los principios éticos considerados por los seres humanos ([www.plataforma.uchile](http://www.plataforma.uchile)), son los siguientes:

- Principio de autonomía: define el derecho de toda persona a decidir por sí misma en todas las materias que la afecten de una u otra manera, con conocimiento de causa y sin coacción de ningún tipo. Determinado también, el correspondiente deber de cada uno de respetar la autonomía de los demás.
- Principio de beneficencia: define el derecho de toda persona de vivir de acuerdo con su propia concepción de la vida, sus ideales de perfección y felicidad. Íntimamente relacionado con el principio de autonomía, determina también el deber de cada uno de buscar el bien de otros, no de acuerdo a su propia manera de entenderlo, sino en función del bien que busca para sí.
- Principio de no-maleficencia: define el derecho de toda persona a no ser

- Principio de justicia: también es conocido como un valor ético, define el derecho de toda persona a no ser discriminada por consideraciones culturales, ideológicas, políticas, sociales o económicas. Este principio determina el deber correspondiente de colaborar a una equitativa distribución de los beneficios y riesgos entre los miembros de la sociedad.

Otros principios y valores tomados en cuenta por Thompson y Strickland (2004), son la honestidad, el cumplimiento de las leyes, la justicia a las prácticas de los individuos, la protección de información privada, la responsabilidad, la libertad, la igualdad de oportunidades, la honestidad, la comunicación, la participación, entre otros.

Al señalar cualquier precepto o norma, ésta abarca, tanto el ámbito personal como el organizacional, ya que la razón de ser de los principios y valores es para la aplicación con otros seres humanos.

### **3.2. Ética Organizacional**

Las organización para que funcionen de manera correcta en cuanto a la aplicación de principios éticos-morales, es necesario que la misma cuente con profesionales que respeten y valoren dichos principios, es decir, de nada vale que la los altos mandos de la organización cumplan con los principios antes mencionados sin que sus trabajadores lo hagan, por lo tanto la entidad debe asegurarse de que cuenta con trabajadores que poseen ética profesional, entendiéndose la misma como “ la ciencia normativa que estudia los deberes y los derechos profesionales de cada profesión” (<http://www.monografias.com>).

En el ambiente organizacional, deberán existir conductas éticas que regulen cada una de las operaciones, actividades y acciones llevadas a cabo por los integrantes de la misma. La ética organizacional, impone conductas, costumbres, principios y valores morales y éticos en cada nivel organizacional, para obtener un entorno armónico y que todas las actividades sean correctamente ejecutadas sin perjudicar a los individuos involucrados, así mismo, evitando inconvenientes y problemas dentro de la organización en cuanto a su círculo laboral y social.

Ahora bien, mientras más se apegue el empleado a los valores éticos-morales mayor será la aceptación por parte de la organización y de la misma sociedad hacia él, sin embargo, se siente rechazo por parte de la organización y sociedad hacia aquel empleado que no realice el trabajo de manera responsable y apoyándose en los principios y valores éticos.

### 3.2.1. Definición de la Ética Organizacional

La ética organizacional es considerada como un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta comparte. La obtención del beneficio económico no debe ser un freno, sino un elemento impulsor de innovación o competitividad para las organizaciones.

La ética organizacional o empresarial tiene que ver con “la verdad y la justicia y posee muchos aspectos, como las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía de los consumidores y el comportamiento de las empresas tanto en su país de origen como

en el extranjero” según Koontz y Weihrich (2004:58).

El estudio de las virtudes personales que han de estar presente en el mundo de las organizaciones es de lo que se ocupa la ética organizacional. Se trata de manifestar que tales virtudes forman parte de la correcta comprensión de lo que es una buena vida para un directivo, para el grupo de personas que forman una organización o para la sociedad más amplia en la que la organización misma se integra.

La ética en las organizaciones como disciplina académica suele abarcar uno o más de los siguientes temas: el estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial; el estudio y crítica de los valores efectivamente dominantes en el ámbito económico en general y en cada una de las organizaciones, el análisis de casos reales que ejemplifican la responsabilidad social de las organizaciones y de sus diversos constituyentes; el desarrollo de cuerpos normativos voluntarios o procedimientos estandarizados de gestión basados en principios y valores éticos; el seguimiento y descripción de la importación de estos códigos y procedimientos en organizaciones concretas, así como la observación de sus efectos en las propias organizaciones y su entorno (<http://www.losrecursoshumanos.com>).

Uno de los temas relevantes en cuanto a la ética en las organizaciones, es la responsabilidad social que tienen éstas con su entorno, definiéndose esta responsabilidad como la contribución activa y voluntaria a las mejoras sociales, económicas y ambientales por parte de las organizaciones, generalmente, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

En las organizaciones esta responsabilidad, engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresarial que persiguen un nuevo equilibrio, buscando la excelencia en el seno de la organización, atendiendo en especial a las

personas, sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos y apegado a los principios éticos.

La ética va de la mano con la responsabilidad social de las organizaciones combinando aspectos legales, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema. Por consiguiente, las organizaciones deberán asumir conductas socialmente éticas frente al entorno donde se desenvuelvan, abarcando aspectos internos y externos, así como los aspectos orientados a sus empleados, asociados, accionistas, clientes, proveedores, aspectos relacionados con la comunidad y el ambiente que rodea a la organización.

Las principales responsabilidades éticas y sociales de la organización con los trabajadores y la comunidad son los siguientes (<http://www. /Responsabilidad-social-empresarial.html>).

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad, la salud laboral, el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.  
Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

Todos los programas éticos y de responsabilidad social diseñados estratégicamente le asignarán un valor agregado a los beneficiados y reforzarán la reputación de la empresa, sus productos y servicios; interpretando la estrecha relación del éxito de las organizaciones, con la percepción del cliente según el grado de compromiso o involucramiento social.

Cabe señalar que, el auge de la ética en las organizaciones ha generado que éstas lo asuman como un elemento fundamental en la realización de sus actividades del día a día, y no sólo que se concentren en la obtención de beneficios económicos, sino que fomenten y promulguen una conducta ética en sus trabajadores y empleados. Debido a esto, se ha impulsado a las organizaciones a crear códigos de conductas como un modo de institucionalizar el comportamiento ético-moral.

### 3.2.2. Factores de la Ética Organizacional

Los procesos de decisión en la empresa han experimentado cambios. Se encuentra que las organizaciones, con las normas rígidas y estrictas en las relaciones laborales, han dado paso a una organización más dinámica y flexible, que necesitan delegar responsabilidades en todos los niveles. A su vez, el compromiso de los trabajadores con su empresa facilita su identificación con la cultura organizacional, y ayuda a comprender y compartir a toda la organización en la misión y visión de la empresa.

Estos factores, junto con la mayor presión social que se ha ejercido en la empresa, han resultado esenciales para poner fin a las actuaciones empresariales caracterizadas por un ánimo desmedido de lucro y la regla de todo vale en los negocios.

Otros factores también muy importantes, como la especulación financiera, la seguridad, calidad de los productos o la veracidad de la publicidad han arraigado en la conciencia de la sociedad que, acostumbrada a la falta de legislación para la satisfacción de tales demandas, exige una actuación de la empresa conforme a los principios y valores éticos preponderantes.

### 3.2.3. Enfoques de la Ética Organizacional

Perry Diez y otros (2001:75), señalan que la ética en las organizaciones considera tres lados o enfoques que a pesar de su distancia no son excluyentes si no complementarios: ética transaccional, la ética del reconocimiento y la ética del cambio.

- La ética transaccional: se refiere a todo lo relativo a la defensa de los intereses de la organización, así como a todo lo que concierne a la gestión de los conflictos que surjan como consecuencia de dicha defensa.

El ejercicio de cualquier actividad es legítimo mientras no dañe los intereses de otros. De esta manera, se habla de ética cuando en la actuación los actores reconocen voluntariamente a los otros como iguales en cuanto a los intereses que mantengan.

La ética transaccional parte de la idea de que al tener los actores iguales derechos, la solución de los conflictos debe basarse en la negociación y no del ejercicio del poder u otro medio de actuar, como el engaño o prácticas similares.

- La ética del reconocimiento: todas las organizaciones e individuos deben reconocer que hay unos derechos y unas garantías del bien general que deben ser respetados por encima de los demás intereses. El derecho a la salud, a la educación, a la igualdad en el trabajo, a la no discriminación étnica, está por encima de los derechos individuales; no se puede transigir o negociar en este tipo



de cuestiones.

- La ética del cambio: otra forma de actuar es enfrentarse con el tema de los valores y las ideas sociales que están en vigor y aceptar el enfoque de que estas ideas y valores deben ser adaptadas y asumidas por la organización, lo cual normalmente origina cambios importantes en la empresa.

#### 3.2.4. Concepciones Teóricas de la Ética Organizacional

La ética en las organizaciones ha evolucionado o se ha tornado como uno de los temas más relevantes en el mundo actual, es por ello que ésta es sustentada o amparada por diversas concepciones planteadas por varios autores. Estas concepciones son:

- Relación ética y acción empresarial: el autor Domenec Melé (1999), señala la incidencia que tienen en las relaciones empresariales, y a través de ellas, en los resultados, las actuaciones éticas y la calidad moral de las personas. Esas actuaciones apegadas a los valores de ética, están dadas de diversos modos como: la motivación para el trabajo, la sabiduría práctica (prudencia), la cultura empresarial, la buena imagen y la generación de confianza.
  - La motivación por el trabajo: el grado de satisfacción del trabajador, junto con el clima laboral, además de estar condicionada por la calidad humana de directivos y compañeros. Esta puede deteriorarse con la habladuría de compañeros y colaboradores, más que conocidos son los efectos negativos de: murmuraciones, críticas negativas, propagación de rumores falsos o pocos fundados, calumnias, desprecios, etc.
  - Sabiduría práctica: se hace referencia a la prudencia en la toma de decisiones empresariales, acompañada de madurez de carácter, iniciativa y sentido de

responsabilidad ante los acontecimientos y situaciones que se presentan.

- Desarrollo de una cultura empresarial: comprende conocimientos, experiencias, prácticas o modos de hacer habituales en quienes pertenecen a la organización, sustentados en determinados valores y convicciones, por quienes la forman.
- Buena imagen o reputación ética para la captación de clientes: es de suma importancia que exista la convicción de que la lealtad y honradez en las organizaciones es uno de los principales activos empresariales. Hay que tener bien claro que cuando una empresa actúa mal, ya sea incumpliendo sus promesas y pagos, no dando la calidad ofrecida de un producto, o simplemente dando un mal servicio, aparecen quejas, se crea mala reputación y caen las ventas.
- Generación de confianza: es algo más que advertir una buena reputación; siempre requieren de cierta confianza, pues en algunos sectores quebrar esa confianza podría significar incluso quedar excluido del negocio. Necesitando que las organizaciones tengan un trato más o menos prolongado; el testimonio favorable de un tercero que ya se conoce; tener relaciones que no sean puramente utilitarias, además de tener actuaciones éticas continuadas y una constante competencia profesional.
- Teoría del bien común y los *stakeholders*: para Argandoña (1998), la teoría de la responsabilidad de la empresa oscila entre dos extremos: uno, que reduce dicha responsabilidad a la consecuencia de beneficios máximos para sus accionistas y otro que amplía esa responsabilidad a una amplia gama de agentes con los que se relaciona la empresa (*stakeholders*), desde los propios accionistas hasta la comunidad local, la sociedad en general y el mundo entero, pasando por directivos, empleados y trabajadores, proveedores, clientes, grupos de intereses, sindicatos, competidores y otros muchos participantes.

En la teoría del bien común, el principio, el sujeto y el fin de la sociedad y de todas las instituciones es y debe ser la persona humana, es decir, el bien común

viene siendo todo lo que es bueno, que perfecciona a más de un ser; es un bien común las condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección.

El bien común de la organización, viene siendo el cumplimiento de su fin como empresa, la creación de condiciones que permitan a sus miembros la consecución de su fin, para que a través de ellos la organización cumpla sus fines y objetivos. En la medida en la que la empresa desarrolle ese bien común, todos participarán de él, aunque de manera diferente y en proporciones diversas, y todos de una forma u otra podrán beneficiarse como miembros de la empresa y como miembros de la sociedad. (<http://www.monografias.com>).

Ahora bien, los *stakeholders* son cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. Los *stakeholders*, son considerados como los públicos que tienen intereses recíprocos con una organización y mantienen una relación estable con la misma. Los más frecuentes son los empleados, los grandes clientes, los accionistas, las autoridades públicas y reguladoras, los proveedores, los organismos de certificación. Toda relación social llevará consigo una dimensión de bien común, es por esto que la lista de *stakeholders* se amplía para incluir clientes proveedores, bancos y sindicatos, la comunidad local, las autoridades, las asociaciones de intereses, los competidores, hasta abarcar a todos los hombres de todos los tiempos, por la unidad de la familia humana (<http://www.monografias.com>).

La teoría del bien común introduce un cambio importante en el enfoque tradicional de los *stakeholders*, ofrece una base suficientemente sólida, así como medios para desarrollar en cada caso concreto los derechos y deberes de esos participantes, en función del bien común de la empresa, de la peculiar sociedad que se cree entre empresa y *stakeholders*, y de la sociedad en conjunto.

- Teorías sobre la responsabilidad social de las empresas.

- Según José Luis Fernández (1999), la falta de moralidad en el mundo de los

negocios obedece a la carencia de ética de la organización, lo que apunta a una falta de cultura empresarial, y al modelo mental que se tiene sobre el modelo organizacional. El fin de una organización es avanzar sobre algo seguro en el camino hacia la institucionalización de unas prácticas más éticas en el mundo de las negociaciones, lo que se trata es de crear valor, generar riquezas, optimizar las inversiones, pero no de cualquier forma y a costa de lo que sea; sino, por el contrario, desde el exquisito respeto al buen hacer y desde la atención prudente al impacto de la dimensión social y medioambiental, de las consecuencias de las acciones, es decir, con una consciente responsabilidad social.

- Por su parte, Carlos Llano (1997), concibe que la ética debe elaborarse y abordarse desde y para la persona. Según este autor las organizaciones al estar integradas por diversidad de personas relacionadas y principios que se derivan de las éstas. Existe una distinción entre los distintos niveles de personificación de las actividades realizadas en la empresa o en torno a la empresa: la personificación del trabajo directivo, del trabajo operativo, del inversionista o capitalista. Para Llanos, el concepto de responsabilidad resulta clave en la actual dirección de las empresas, pues la dirección consiste en la atribución de responsabilidades y en procurar que los hombres se hagan responsables de las funciones que se les asignan, las organizaciones deben abarcar cuatro tipos de responsabilidades:
  - La responsabilidad consecuente (consecuencias de la acción).
  - Responsabilidad antecedente (principios).
  - Responsabilidad congruente (proyectos).
  - Responsabilidad trascendente (misión).
- Teoría sobre el carácter moral del trabajo: la ética del trabajo en la empresa según Gutiérrez María (2002: 56) se encuentra en "la labor en equipo, acepta y busca la sensibilidad de los demás, requiere la capacidad de saber escuchar y estar dispuesto a cooperar en equipo, y esto tiene la ventaja de que el grupo unido tiene

mayor resistencia a los problemas de la empresa". Este planteamiento no hace más que demostrar que una relación éticamente correcta entre varias personas, hace que dicha relación sea más sólida y duradera.

- Teoría de la empresa ética, regida por la transparencia: esta teoría señala que en la sociedad de la información sólo una empresa es ética cuando es regida por el principio de la transparencia y logrará una sólida implantación en un mercado que cada vez será más global (Carles Ráfols, 2002).

Cabe resaltar, que una organización no tiene por finalidad la ética, sino el beneficio, que recompensa el trabajo de mucha gente en común, pero sin ética no hay organización consolidada. Ésta en definitiva permite obtener beneficios, expulsando del mercado a los tramposos y, por lo tanto, sea en forma de reglas de buen gobierno como en códigos éticos, se necesita transparencia porque da seguridad al inversor, confianza al mercado y consolida los derechos de los trabajadores y de la sociedad en general.

Según esta teoría, los principios éticos fundamentales en la concepción de la empresa ética son:

- Transparencia; que llega a todas las partes interesadas.
  - Información comprensible; se entregará a los interesados de manera inequívoco y comprensible, con la frecuencia necesaria.
  - Implementación con acciones concretas del código de ética de conducta.
  - Mejora continua en el ejercicio de la responsabilidad ética, social y medioambiental.
  - Posibilidad de verificar los datos del sistema de gestión ética".
- Teoría sobre la gestión de las empresas éticas: Según Irene Samper (2002), la gestión ética va inherente a la gestión por valores, institucionalizada a través de medios tales como:

- Declaración de valores corporativos.
- Códigos de conducta empresarial.
- Balance social.
- Mención del cumplimiento de códigos éticos en informes anuales.
- Comités de ética.
- Programas de formación en ética empresarial.
- Figuras como el "Defensor del cliente", "Defensor del inversionista", etc., garantizando los derechos y obligaciones de los sujetos.

Ahora bien, el sistema para la gestión ética debe formar parte del sistema de gestión de la organización. Por lo que, gestionar a una organización bajo criterios éticos implica en un primer lugar medir la capacidad humana de la misma.

### 3.2.5. Herramientas de la Ética en las Organizaciones

El ser humano participa de manera consciente e inconsciente y de forma constante en situaciones que requieren de un razonamiento ético; para que este razonamiento sea mejorado es necesario su análisis y ser practicado de manera diaria. Existen cuatro términos claves en el lenguaje de la ética que Stoner y Freeman (1994) describen de la siguiente manera:

- Valores: cuando se valora algo, se desea o se anhela que suceda. Los valores son deseos, en cierto sentido permanente, que en sí parecen buenos, como la paz o la buena voluntad.
- Derechos: un derecho es una demanda que le atribuye a una persona el espacio de acción. En términos más formales a este espacio podría denominarse esfera de autonomía de una persona y en términos más simples su libertad. Rara vez los derechos son absolutos; casi toda la gente afirmaría que los derechos están

limitados por los de las otras personas.

- **Obligación:** la obligación guarda correlación con los derechos; siempre cuando a alguien asiste un derecho, a otra persona le corresponde una obligación con respecto a ese derecho. La obligación implica emprender acciones específicas, como, por ejemplo, pagar impuestos.
- **Relaciones:** todo ser humano está conectado con otros en un entramado de relaciones. Estas relaciones existen porque los seres humanos necesitan de otros para apoyarse mutuamente y así lograr sus objetivos.

### 3.2.6. Valores y Principios Éticos en las Organizaciones

Para una organización debe ser imperiosa la necesidad de estar regidos por conductas, principios y valores afianzados a la ética y las buenas costumbres, ya que, cada vez más, la comunidad (clientes, proveedores, usuarios, empleados, etc.) exige mejor atención, mejores costumbres, mejor trato y mejor imagen; todos éstos requisitos, son para la aceptación de la organización como factor fundamental en la sociedad.

Una cultura organizacional sólida y fundada en los principios éticos y en valores firmes, es una fuerza impulsadora al éxito estratégico continuo. Para Thompson y Strickland (2004), los gerentes, ejecutivos y directivos de una organización están convencidos que deben preocuparse de cómo hacer las negociaciones, ya que ahí radica su reputación; tanto personal como organizacional, y a la larga su rendimiento. Y, que los valores y principios de ética firmes nutren a la organización de manera muy positiva.

Como se mencionó anteriormente, existe diversidad de principios y valores

éticos que norman a los seres humanos de forma individual; de la misma manera esas pautas regirán a los individuos integrantes de las organizaciones; debido a que, esos valores y principios impulsarán a la organización a mantener una buena reputación e imagen para todos sus usuarios, internos y externos.

Entre los principios y valores éticos en las organizaciones, se mencionan: la objetividad, la justicia, la integridad, la responsabilidad, la honestidad, la igualdad de condiciones, el respeto, la libertad, la confiabilidad, la dignidad, la transparencia, la uniformidad, la prudencia, la tolerancia, la inclusión, la probidad. Y, además, el amor, la amistad, la solidaridad, la tolerancia, la paz, la verdad, la modestia, la bondad y sobre todo la honradez.

En general, la inclusión de estos valores y principios éticos en una organización conducirá a una cultura organizacional orientada al éxito.

### 3.2.7. Importancia de la Ética en las Organizaciones

El que una organización deba responsabilizarse de sus actos éticamente no es nuevo. En todos los países existen legislaciones civil, penal, laboral, administrativa y mercantil que especifican las responsabilidades de las personas y las organizaciones. Existen sistemas judiciales suficientemente fiables que tratan de imponer las responsabilidades legales cuando es necesario; lo nuevo es la conciencia social de que esa responsabilidad ética organizacional existe y que debe hacerse efectiva incluso cuando la ley la impone. (Mora, 2008).

Estos tiempos de globalización han hecho que las organizaciones sean más descentralizadas y con empleados más autónomos e independientes con mayor poder de decisión, por esto se hace necesario que las relaciones no sólo al interior de las



organizaciones sino entre varias organizaciones de igual o diversos ramos, se basen en los valores de igualdad, respeto, libertad, diálogo y solidaridad, lo cual forjará mejores patrones de conductas y permitirá generar valor (López, 2008).

La ética debe ser destacada dentro de las organizaciones como un pilar fundamental, un factor determinante de la misma, considerándolo de suma importancia para el desempeño de cada una de las labores, operaciones y actividades cotidianas que se ejecutan en la organización para el logro de sus objetivos.

Los valores éticos ayudan a las organizaciones a afianzar la credibilidad social, lo que se logra satisfaciendo los derechos de todos los grupos de interés como son los accionistas, propietarios, trabajadores, clientes, proveedores, etc., ya que la empresa y la sociedad van de la mano.

Se debe reconocer, que la ética en las organizaciones permite analizar la conducta de cada uno de los individuos, pero a su vez, concatena cada uno de los valores éticos morales de cada uno de ellos para mostrar una buena imagen de la organización, logrando así beneficios personales, económicos, sociales y organizacionales.

Los valores éticos se han impregnado de manera contundente en el ámbito organizacional. Una gama de valores, principios, reglas y comportamientos integrales, morales, legales, decentes, honorables, lógicos y decorosos, aceptados universalmente por los individuos y la sociedad en general, traduciéndose en mayor competitividad, mayor productividad, mejor atención de clientes, proveedores y consecuentemente, posicionamiento, que implica ganar una mayor participación en el mercado.

Las organizaciones al implementar conductas éticas en cada uno de sus niveles

estructurales, estarán afianzando su éxito en el mercado competitivo, sus relaciones con sus usuarios, proveedores, clientes, entes gubernamentales, inversionistas, capitalistas y toda la sociedad en general, lo que podrá traducirse en mejores rendimientos y una posición reinante en su entorno en general.

### 3.2.8. Institucionalización de la Ética Organizacional

Los gerentes y administradores cumplen un papel fundamental en las organizaciones, en los niveles más altos donde se toman las decisiones gerenciales próximas al logro de los objetivos, éstos tienen la facultad y la responsabilidad de crear condiciones que fomenten una cultura ética dentro de las organizaciones, mediante la institucionalización de valores y principios éticos-morales en la organización.

Cuando se hace referencia a la institucionalización de la ética organizacional se destacan los mecanismos (códigos, documentos formales, programas de formación, comités específicos, asesorías, procedimientos documentados de decisión, sistemas de gestión), mediante los cuales se establecen y se hacen efectivos los valores y principios éticos que deben prevalecer en una organización, lográndose esto a través de códigos de ética.

Es responsabilidad de los gerentes de la organización diseñar, difundir y garantizar el cumplimiento de los valores éticos en cada uno de los niveles de la estructura.

### 3.2.9. Códigos de Ética en las Organizaciones

Las organizaciones para afianzar conductas éticas deberán diseñar e implementar un código de ética, regulando las conductas de los integrantes de la organización. Los códigos, son instrumentos flexibles al servicio de las necesidades de la organización. Su función principal es asegurar la homogeneidad de las conductas de los miembros del grupo y la solución coherente de los conflictos y dudas éticas que puedan surgir en la vida corporativa. De algún modo, los códigos pretenden colocar los valores, criterios y prioridades de la organización por encima de las convicciones de los individuos que la representan (<http://html.rincondelvago.com>).

Para Koontz y Weihrich (2004:59), un código “es una declaración de políticas, principios y reglas que guían el comportamiento”. Destacando que la simple formulación de una guía que trate de normar la conducta de las personas dentro de la organización, no garantiza fielmente su cumplimiento.

Según Soto Rosiris (2005), el código de ética de una empresa debe expresar las ideas y valores éticos en los que se basó la organización para su fundación y debe reflejar también la responsabilidad que asume la empresa frente a la sociedad. El objetivo principal que deben tener estos códigos es reflejar la personalidad de la empresa, sus características propias, los proyectos que la identifican y que además la diferencian de las demás empresas.

El código de ética de una organización puede considerarse como la carta de presentación de la misma ante el mercado y la sociedad en general. Sin embargo, no basta con tener un código de ética para que se mejoren las conductas en la organización, se deben aplicar otras medidas como realizar seminarios de

capacitación y auditorías éticas.

Existen una serie de normas cifradas en un código de ética, que están supervisadas por un colegio profesional respectivo. Muchos de esos principios pueden resumirse en los siguientes: guardar fidelidad a la institución o al patrono que suministra el trabajo; dirigirse a los colegas con respeto y consideración, evitando la competencia desleal; actualizarse con los conocimientos propios de su disciplina; guardar el secreto profesional; no sacar provecho de la superioridad del puesto para manipular o chantajear a otros, entre otros aspectos (<http://www.gestiopolis.com>).

Todo esto requiere del compromiso y participación de todos los miembros de la empresa, en especial de quienes la dirigen, pues, en ellos recae la implantación y cumplimientos de estos códigos.

Para contribuir al cumplimiento del código de ética, se hace necesario el nombramiento de un comité de ética, el cual será el encargado de supervisar que los principios y las pautas que lo integran sean aplicados en el comportamiento de los que laboran dentro de la organización, es decir, que los trabajadores se rijan por su manual ético. Este comité de ética debe estar constituido por directores tanto internos como externos, siendo fundamental para la institucionalización de una conducta ética. Las funciones que se deben ejecutar en este comité según Koontz y Weihrich (2004), son:

- Celebrar diversas reuniones temporalmente donde se aborden y discutan temas y asuntos éticos, que contribuyan a comportamientos honestos e íntegros.
- Presentar y tratar situaciones ambiguas, con relación a comportamientos éticos.
- Difundir y comunicar el código de ética a los miembros de la organización, para que se apeguen a éste.

- Controlar y verificar las posibles violaciones que ocurran a las normas establecidas en el código.
- Vigilar el cumplimiento del código de ética por los integrantes de la organización.
- Reconocer y premiar a aquellos trabajadores que cumplan cabalmente con el código, y castigar o sancionar a aquellos que violen o irrumpen con las leyes.
- Revisar y actualizar el código de ética por el comité respectivo.
- Emitir y difundir los informes respecto al código de ética al consejo de administración de la organización.

Ahora bien, la organización al contar con un código de ética y el respectivo comité de ética difundirá, promulgará, vigilará y garantizará la puesta en marcha de las guías éticas.

El código de ética asume relevancia como parte fundamental de las buenas prácticas en las organizaciones y es una herramienta administrativa para que éstas como generadoras de una competencia leal y un comportamiento organizacional ético, sea capaz de crear un desarrollo y crecimiento en el valor del capital humano que se traduce en eficiencia y productividad para éstas. Este código es importante, porque posee un conjunto de criterios, conceptos y actitudes que deben guiar el proceder humano por razón de los más elevados fines que puedan atribuirse a la profesión o negocio que se ejerce. Por tanto, el código es necesario para complementar importantes áreas de la administración, como lo son el desarrollo organizacional y la administración de recursos humanos para afrontar los retos que tiene la empresa moderna de una manera más efectiva (<http://portal.imcp.org>).

Así mismo, el código de ética y su adecuado uso e implementación en las organizaciones, permite a éstas lograr un incremento en el valor del capital humano, el cual resultará en una competitividad sana que se verá reflejada en transparencia y

reputación para cualquier organización que utilice este instrumento administrativo, lo que, a su vez, dará posicionamiento y posibilidades en el mundo global que impera en la actualidad.

Entre los fundamentos que justifican la existencia de un código ético en la empresa, se destacan (<http://ética-empresarial>):

- Toda sociedad necesita dotarse de un ordenamiento jurídico que garantice una convivencia entre sus miembros.
- La organización es una comunidad de personas, y como tal requiere también estructurar la relación entre ellos. Además es una institución social enorme influencia, por lo que debe considerar también cual es el papel que corresponde cumplir en la sociedad.
- La imagen de la organización como instrumento tiene por finalidad proporcionar beneficios a sus accionistas.
- El fundamento de todo ordenamiento jurídico es la persona. La ley positiva para ser legítima debe ser respetuosa con los principios de la ley natural, que es expresión de las exigencias naturales del ser humano.
- La conducta ética de la empresa se consigue explícitamente a través de sus sistemas y estructuras, y sobre todo, a través de la ejemplaridad y liderazgo de sus directivos; los códigos éticos pueden ser de gran ayuda a la hora de concretar cómo se espera que la empresa y sus miembros actúen.

No obstante, la carencia de un código de ética en las organizaciones ocasiona desvalorización, inestabilidad, desconfianza y una mala reputación para ellas, lo que trae como consecuencia que se vuelvan cada vez menos competitivas, afectándola considerablemente, ya que en la actualidad, donde no existen barreras comerciales y se requiere de una gran competitividad, lo que resulta una total falta de transparencia, lo que afecta el activo máspreciado de cualquier empresa: es la reputación.

### 3.3. Ética Profesional

El comportamiento ético no es inherente al cargo que se pueda ocupar, o a la tarjeta de visita, es un estilo de vida, es una manera de relacionarse con y entre las personas. Se trata de comportarse de una manera tal que los puestos, cargos e instituciones se vean impregnadas por acciones y conductas éticas y honradas, siendo frecuentes, usuales y periódicamente activas. Y, lo más relevante, que no se encuentren justificaciones, motivos, pretextos o argumentos para explicar conductas que no son éticas, por lo que se utilizan para cubrir intereses y ambiciones mezquinas y personales.

Ahora bien, la profesión puede definirse como "la actividad personal, puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana"(www.monografias.com).

En ese sentido, en cada una de las profesiones deberán existir conductas apegadas a costumbres y valores de ética y moral. En virtud de la profesión, el individuo ocupa una situación que le confiere deberes y derechos especiales, como se verá a continuación:

- La vocación: la elección de la profesión debe ser completamente libre, debe entenderse como la disposición que hace al sujeto especialmente apto para una determinada actividad profesional.
- Finalidad de la profesión: es el bien común, es la capacitación que se requiere para ejercer el trabajo, está siempre orientada a un mejor rendimiento dentro de las actividades especializadas para el beneficio de la sociedad. Sin este horizonte y finalidad, una profesión se convierte en un medio de lucro o de honor, o

- El propio beneficio: se debe tomar en cuenta el agrado y utilidad de la profesión; y si no se insiste tanto en este aspecto, es porque todo el mundo se inclina por naturaleza a la consideración de su provecho personal, gracias a su profesión.
- Capacidad profesional: un profesional debe ofrecer una preparación especial en triple sentido: capacidad intelectual, capacidad moral y capacidad física.
  - La capacidad intelectual: consiste en el conjunto de conocimientos que dentro de su profesión, lo hacen apto para desarrollar trabajos especializados. Estos conocimientos se adquieren básicamente durante los estudios universitarios, pero se deben actualizar mediante las revistas, conferencias y las consultas a bibliotecas.
  - La capacidad moral: es el valor del profesional como persona, lo cual da una dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo, digna del aprecio de todo el que encuentra. Abarca la honestidad en el trato y en los negocios, no sólo en el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de lo pactado, sino además la capacidad para abarcar y traspasar su propia esfera profesional en un horizonte mucho más amplio.
  - La capacidad física: se refiere principalmente a la salud y a las cualidades corpóreas, que siempre es necesario cultivar, como buenos instrumentos de la actividad humana.

La ética profesional se encarga de estudiar los códigos de la moral profesional, parte de éstos principios siendo la base de la ética, derivando otros valores profesionales como; la honestidad, responsabilidad, objetividad, confiabilidad, respeto, seriedad, compromiso con los semejantes, sociedad, con una mejora continua de los actos humanos y sociales.



La ética profesional tiene como objeto crear conciencia de responsabilidad, en todos y cada uno de los que ejercen una profesión u oficio, ésta, parte del postulado de que todo valor está íntimamente relacionado con la idea de un bien común. El ser profesionales dignos representa la excelencia, orgullo, decoro que tiene la persona y el respeto consigo mismo, con los individuos con quien se relaciona y con la organización a la cual presta su servicio.

La inserción de valores organizacionales debe encaminarse fundamentalmente a la formación y al desarrollo de valores profesionales, entendidos éstos como los valores humanos contextualizados y orientados hacia la profesión. Constituyendo rasgos de la personalidad profesional y contribuyen a definir una concepción integral del ejercicio de la misma. Los valores profesionales son parte del proceso de humanizar e intencionar lo social de la organización antes de lo individual. (<http://www.oei.es/valores2/monografias>).

Es lógico que todas las organizaciones conserven unos valores principales a inculcar a sus miembros soportados en un código de ética profesional y que son los principales parámetros por los que se va a regir la organización en su trayectoria. Pero tienen que ser unos valores que dignifiquen y engrandezcan a cada compañía empresarial y que sean un ejemplo a seguir por otras organizaciones.

### **3.4. Bioética**

Hablar de los inicios de la bioética, comenta el Dr. James Drane (2009), es hablar con poca exactitud; porque es difícil señalar con precisión el origen y la evolución de esta ciencia. No han transcurrido muchos años desde el inicio de esta ciencia y ya ha causado acontecimientos sin precedentes. La bioética se ha convertido en tan sólo unas décadas en una preocupación de primer lugar en los

países y en el mundo; y continuará la evolución de esta ciencia y sus dilemas en cuanto a la ética de la vida, de la civilización biocientífica en todo lo que queda de vida.

En la actualidad, los sucesos en las ciencias de la vida dieron impulso a la difusión de la ética en casi todos los países, desarrollados y en vías de desarrollo. Particularmente, los médicos, que son los directamente relacionados con el estudio de la vida del ser, manifiestan la necesidad de conocer y entender los problemas éticos afines con sus prácticas y de actualizar constantemente sus códigos profesionales.

#### 3.4.1. Definición de Bioética

La bioética es un elemento para tomar en cuenta dentro de todas las ramas de las ciencias, etimológicamente proviene del griego *bios* y *ethos*: "ética de la vida", la ética aplicada a la vida humana y no humana" (<http://es.wikipedia.org>). Así mismo, la bioética no se limita al ámbito médico, sino que también incluye otros problemas morales dentro de la sociedad; es por ello, que debe ser tomada en consideración.

Para Garzón (2003) la bioética ha asumido la tarea de sentar en la mesa de diálogo los saberes implicados en la toma de decisiones que afectan y transforman el *ethos* de un pueblo. La misión de la bioética es trazar un puente o, dicho en lenguaje contemporáneo, lanzar redes entre las diferentes disciplinas con el fin construir una ciencia y una sociedad que tenga como finalidad el "cuidado de la vida", en todas sus concepciones.

Para James Drane (2009), la bioética consiste en el estudio sistemático de la conducta moral en las ciencias de la vida, esta ciencia abarca múltiples estudios en

las ramas de las ciencias y representa la contemporaneidad del ser, abarca diversos dilemas éticos generados por investigaciones científicas y su aplicaciones médicas, los cuales se extienden a dilemas que enfrentan al individuo con los problemas esenciales de la vida y la muerte.

La bioética también se define como “el estudio sistemático y profundo de la conducta humana en el campo de las ciencias de la vida y de la salud, a la luz de los valores y principios morales” (<http://www.es.catholic.net>). Es decir, se trata de un análisis a la conducta de los individuos, abarcando sus valores y principios que deben desarrollar en su modelo de vida, de la misma manera el campo de la salud y sus implicaciones éticas en el ser profesional médico.

De la misma manera, la bioética se puede definir como la rama de la ética que aspira proveer los principios orientadores de la conducta humana en el campo biomédico. En un principio, la bioética se ocupaba de los problemas éticos relacionados con la investigación y la práctica médica, pero fue ganando terreno de manera rápida y empezó a ocuparse también de problemas sociales relacionados con el acceso a los cuidados sanitarios, el bienestar de los animales o la conservación del medio ambiente. Por lo que, cada avance biocientífico o cambio en el sistema sanitario contribuyó a la expansión de la bioética.

Como señala Miguel Martínez (2009:4):

El nacimiento de la bioética ha hecho emerger dos importantes exigencias. La primera de ellas es la necesidad de distinguir entre el “conocimiento y dominio de la ciencia”, es decir, el mundo de los “hechos” científicos que, obviamente, ha sido siempre soberanía de los médicos y de los científicos de aquel otro de “la ética y los valores”, que ha sido el campo de trabajo de los filósofos y de los moralistas. La segunda tarea de la bioética es la de tender puentes de comprensión

entre el mundo de los hechos y el mundo de los valores. Esto reafirma el carácter multidisciplinario e interdisciplinario de la bioética y establece firmemente la necesidad de que los médicos y los profesionales de la salud aprendan y sean entrenados en filosofía moral en ética.

La bioética es una ciencia que abarca distintos campos, como la medicina, la filosofía, la psicología, la ética, y otros, pues es una ciencia multidisciplinaria. Esta ciencia es reconocida actualmente como parte fundamental del estudio de las personas, abordando el reconocimiento de éstos como seres humanos, que posee sentimientos, emociones e inquietudes. Por tanto, esta ciencia ha sido y será la vía para el estudio de los valores y principios éticos de las personas y velar para que éstos sean aplicados por cada una de las ciencias existentes en la sociedad.

Ahora, la característica principal de la bioética es la participación de una gran variedad de disciplinas en la toma de decisiones. Los médicos, pero también los abogados, los químicos, los padres y madres de familia, los filósofos, los agricultores, los diversos miembros que conforman la sociedad están llamados desde su saber a participar en la toma de decisiones bioéticas. Esta participación debe ser desde su saber aplicado al problema del que se trate en cada momento. La participación lleva consigo la responsabilidad de lo que ocurra después y, por eso, es imprescindible un cierto esfuerzo por enterarse de por dónde van los problemas que afectan a la supervivencia y a la calidad de la vida humana.

#### 3.4.2. Alcance de la Bioética

La bioética no sólo aborda conductas y situaciones morales en el ámbito de la biomedicina, sino que además incluye:

- Temas epistemológicos: aquí se exponen modelos explicando la conducta de los seres humanos. Por ejemplo, metáforas sobre el papel de los genes, cambios biológicos, entre otros.
- Temas ontológicos: estatuto de lo humano al comienzo y al final de la vida; estado vegetativo persistente; relación entre la dotación genética y la identidad del individuo.

La bioética es pluralista, es una ética civil sustentada en la racionalidad humana, siendo capaz de ser compartida por todos, en un ámbito filosófico neutro, tal como expresa Marciano Vidal (<http://www./Biotecnologia/bioetica.htm>) "más allá de un ordenamiento jurídico y deontológico, y más acá de las convicciones religiosas".

### 3.4.3. Importancia de la Bioética

El término "bioética" es considerado como un concepto amplio que incluye una dimensión ética. La definición de esta ciencia implica el estudio interdisciplinario de los problemas creados por el progreso biotecnológico y médico y su desenlace en la sociedad y en los sistemas de principios y valores éticos y morales tanto en la actualidad como en el futuro (Martínez, 2009).

La bioética radica en relacionar y buscar puntos interconectados en las ciencias encargadas de la salud, la filosofía, la vida y los valores éticos, y revolucionar el campo de la medicina en cuanto a la ética.

Desde el punto de vista de Valecillos y Martínez (2008:66):

La bioética permite que el ser humano adopte una serie de principios que van a permitir analizar y considerar atenta y detenidamente el pro

y el contra de los motivos de una decisión, antes de adoptarla, y saber la razón de ello antes de expresarlos, es decir, resuelve cualquier situación con discernimiento. Además, la bioética usa los principios como instrumento para comunicar las características internas que tiene cada ser humano, y que pueda ser aprovechado al máximo para que pueda tener una mejor calidad de vida, ya que, muchas veces los valores éticos y morales que tiene el ser humano no son utilizados como debe ser y llega al punto de realizar prácticas inmorales. A su vez, enseña a tener hermandad o unión con el resto de los seres vivos porque, ayuda a conducir de la mejor manera la conducta del individuo.

La bioética es una ciencia de suma importancia para la humanidad, se encarga del estudio de la vida humana, y más aún, en relacionar las ciencias para dar respuestas a dilemas en cuanto a conductas en el ser, en los ámbitos de la salud y la medicina. Esta ciencia, no se queda estancada en la rama de la salud, va más allá, aporta estudios y relaciones con otras ciencias, el derecho, filosofía, psicología, la tecnología, la medicina, la genética, la responsabilidad social, la administración y en especial con la ética.

#### 3.4.4. Principios de la Bioética y su Importancia en las Organizaciones.

Las organizaciones poseen en su entorno muchas situaciones difíciles, y es facultad de la gerencia ser eficiente y enfrentar esas vicisitudes de la mejor manera para así ser exitosos en el mercado competitivo. Claro está que no hay que dejar de un lado los recursos con que cuenta la organización para afrontar esos inconvenientes, entre ellos se encuentran los materiales, financieros, tecnológicos y sobre todo el recurso o el talento humano, que es considerado hoy en día como el capital intelectual, y que según la bioética hay que reconocerle su actuación en todo momento y regular y estimular conductas afianzadas en la ética.

Es por ello, que la bioética proporciona un compendio de principios que serán de mucha utilidad en las organizaciones para que no desvíen sus objetivos y no dejen de lado su capital humano, el no verlo como un recurso más, sino, reconocerlo como un ser humano. A este respecto, Tom Beauchamp y James Childress (Malavé y otros; 2005:16), establecen cuatro principios fundamentales asumidos por el mundo de la bioética, a saber:

- Principio de no maleficencia; este principio ya se formuló en la medicina hipocrática: *Primum non nocere*, es decir, ante todo, no hacer daño al paciente. Se trata de respetar la integridad física y psicológica de la vida humana. Es relevante ante el avance de la ciencia y la tecnología, porque muchas técnicas pueden acarrear daños o riesgos. En la evaluación del equilibrio entre daños-beneficios, se puede cometer la falacia de creer que ambas magnitudes son equivalentes o reducibles a análisis cuantitativo.
- Principio de beneficencia; se trata de la obligación de hacer el bien. Es otro de los principios clásicos hipocráticos. Este principio positivo de beneficencia no es tan fuerte como el negativo de evitar hacer daño. No se puede buscar hacer un bien a costa de originar daños.
- Principio de autonomía o de libertad de decisión; se puede definir como la obligación de respetar los valores y opciones personales de cada individuo en aquellas decisiones básicas que le atañen vitalmente. Supone el derecho incluso a equivocarse a la hora de hacer uno mismo su propia elección. De aquí se deriva el consentimiento libre e informado de la ética médica actual.

- Principio de justicia; consiste en el reparto equitativo de cargas y beneficios en el ámbito del bienestar vital, evitando la discriminación en el acceso a los recursos sanitarios. Este principio impone límites al de autonomía, ya que pretende que la autonomía de cada individuo no atente a la vida, libertad y demás derechos básicos de las otras personas.

Cada uno estos principios muestra, que las organizaciones deben, en primer lugar, respetar la integridad física de su capital humano (empleados), dado que en la actualidad al avance constante de la tecnología y la globalización, en muchas oportunidades desplaza al trabajador y no se le reconoce como factor indispensable de la organización, tal y como se expresa en el principio de no maleficencia.

Con respecto al principio de la beneficencia, éste trata de transmitir “hacer el bien” en todo momento. Este principio trata de realzar los sentimientos con las otras personas, hacer el bien mancomunadamente y que todos sean beneficiados; es, de esa manera, como las organizaciones podrían lograr sus objetivos de forma ética, adoptando conductas honestas.

En lo que al principio de autonomía se refiere, éste está relacionado con el respeto de los valores y opciones personales de cada uno de los integrantes de la organización, al libre derecho de equivocarse por el hecho de ser humanos. En este sentido, el principio de justicia, se sustenta en la distribución equitativa de los beneficios en el ámbito de la salud, del bienestar vital, evitando que algunos se excluyan de servicios sociales que ofrece la organización, tales como seguros de vida, de hospitalización, cirugía, y todos los servicios de salud que garanticen en bienestar



de los trabajadores.

Las organizaciones en la actualidad, no deben dejar de lado la aplicación de estos principios bioéticos, cumpliendo con el bienestar de los seres humanos que laboran en las mismas, que garantizarán el respeto y la dignificación del ser humano y sus valores y principios éticos.

#### 3.4.5. Bioética y Ética en las Organizaciones

El mundo organizacional no escapa de lo que es el campo de la bioética. Las organizaciones, han sido unas de las primeras instituciones en reaccionar, remitiéndose a ese mundo vital para recuperar las fuentes de energía que brotan de las personas y de sus relaciones originarias. Es comúnmente admitir, hoy en día, que las organizaciones no sólo están constituidas por máquinas, edificios y reglamentaciones jurídicas, sino también por la propia manera de ser de la corporación, por su cultura o, si se prefiere, por ese modo diferencial de actuar compartido por el conjunto de personas de las que se compone la empresa.

La bioética, al igual que la ética, garantiza la aplicación y la práctica de los derechos humanos a las personas, cada uno de los valores y principios éticos y morales, proporcionando una asistencia humanizada y social de cada uno de los seres que se relacionan en las organizaciones y en la sociedad en general. La bioética vela por que cada principio humano se cumpla o trate de cumplirse y así lograr armonía en los seres humanos, sustentados en la honestidad, libertad, igualdad, respeto y por sobre todo el reconocimiento y realce de la autoestima y dignidad del ser.

En ese sentido, la bioética y la ética están estrechamente relacionadas en cuanto al estudio de los valores, principios y acciones que reglamentarán a los individuos a

convivir en armonía y a respetar los derechos y deberes de cada uno de los semejantes.

La fusión bioética y organización, asume una responsabilidad de hacer que los seres humanos como trabajadores implementen estrategias de calidad de vida, porque son los mismos individuos quienes escogen y eligen las acciones más comprometidas con la vida y su futuro como producto de la voluntad.

Si se ve al trabajador desde el punto de vista organizacional, aisladamente ese trabajador es un simple recurso, pero bajo la óptica de la bioética ese trabajador o personal no es visto solamente como recurso sino como un individuo que tiene sus propios valores, intereses y toda una serie de características que se deben tomar en cuenta para que él aproveche su potencial o desarrollo; pero, al mismo tiempo, cubra con las expectativas de innovación y aprendizaje que plantea la organización. (Malavé y otros, 2005).

El pensar en bioética y visualizar a la ética, remite a un pensamiento de integridad, igualdad social, honestidad, responsabilidad, honradez, solidaridad, evitando la parcialidad y contrariamente a la consideración absolutista y tradicional, biológica. Actualmente, el individuo es concebido totalmente, como un ser humano, el capital intelectual de las organizaciones, que posee sentimientos, virtudes y valores, además; en y para la sociedad, con historia presente y construyendo el futuro de la humanidad y de la sociedad.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA ÉTICA EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES**

#### **4.1. Valores y Comportamientos Éticos que deben prevalecer en la Definición, Implementación y Evaluación de los Planes Estratégicos**

Cuando se habla de valores, generalmente se trata de aspectos espirituales, materiales, profesiones, instituciones, derechos civiles, humanos y todo lo referido a lo que permita al individuo ser valorizado y reconocido como lo que es; un ser humano. El simple hecho de existir, amerita un valor en sí.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón; es decir, realzar y respetar sus principios éticos y morales. Estos valores proporcionan el perfeccionamiento del hombre, de manera tal, que lo hacen más humano, mejorando su bienestar y calidad de vida.

Al respetar estos valores, el ser humano se dignifica y, a su vez, las sociedad lo acepta tal y como es, con sus virtudes y defectos. Estos valores poseen ciertas características, entre ellas se encuentran:

- Los valores son independientes e inmutables; es decir los valores son lo que son y no cambian, por ejemplo: la justicia, la belleza, el amor.
- Los valores son absolutos; son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Un ejemplo pueden ser los valores como la verdad, la bondad, caridad, sinceridad, entre otros.

- Los valores son inagotables; es decir, no hay ni ha existido persona alguna que agote, extinga o suprima la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor.

Los valores, como herramientas, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración o cualquier profesión en los últimos años. Athos y Pascale (<http://www.degerencia.com>) definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una organización exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”.

Los valores organizacionales, poseen un rol muy predominante, ya que son principios o pautas que la organización implementa en cada uno de sus integrantes para que sean su pilar fundamental en cuanto a las acciones a ejecutar, sobresaliendo los valores de ética, responsabilidad, participación, dignidad, nobleza, en fin todo lo que realce al ser humano.

Los valores organizacionales son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre los miembros, clientes y socios de la organización. Los valores forman parte de las estrategias organizacionales; según los especialistas (<http://www.degerencia.com>):

- Sirven de guía, de orientación, a sus miembros sobre cómo deben comportarse.
- Fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas.
- Sirven de mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los

miembros de la organización para valorar cómo estamos haciendo las cosas.

- Se utilizan para la selección y evaluación del personal.
- Dan coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización.

En los planes estratégicos de las organizaciones, los valores constituyen uno de los componentes principales en la formulación estratégica de la organización que incluyen: la identidad, que define cómo es la organización; la visión, a dónde se quiere llegar o a qué se aspira llegar; la misión, que precisa la razón de ser de la organización; los objetivos, los resultados que se proponen alcanzar en un período de tiempo determinado y, finalmente, los valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de toda la organización.

El comportamiento se refiere a las acciones de las personas, que usualmente se relacionan con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario, según las circunstancias que lo afecten. El comportamiento define tal y cómo es el individuo, según aplique valores y principios éticos.

Los comportamientos éticos son la unificación de cada uno de los valores que asumen y practican los individuos en los distintos panoramas que se suscitan en su vida cotidiana, bien sea, en su familia, escuela, sociedad, círculo de amistades y en la organización donde labora. Esto radica en la educación que el individuo posea, o bien sea en las costumbres y tradiciones afianzadas a lo largo de su existencia. Como se dijo anteriormente, cada uno de las personas son capaces de elegir qué valores o comportamientos adoptan en su vida, para bien o para mal, lo correcto sería comportamientos afianzados en valores éticos y morales.

Estos comportamientos o modelos de conducta, dependen principalmente de la motivación o el interés de las personas para conseguir determinados efectos, en la búsqueda por satisfacer sus necesidades, tanto materiales, como psicológicas o espirituales, y de los procesos de aprendizaje, es decir, de la forma en la que utiliza y busca los recursos para llegar a ellos. La motivación, usualmente es un proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida por los seres humanos; es intuitiva, es decir; que puede ser inferido solo observando la conducta de las personas, midiendo los cambios en sus maneras de actuar, o pidiéndoles que describan sus necesidades y metas.

La motivación es un impulso intrínseco de querer actuar de determinada manera en las organizaciones, está íntimamente relacionado con el carácter del individuo, la posición en la organización, el cargo que desempeña, los compañeros de trabajo, el ambiente que lo rodea, sus sentimientos, emociones, en sí, un compendio de factores que lo conducirán a tomar decisiones en su forma de actuar.

En virtud de lo antes planteado, se puede decir que los comportamientos y valores éticos que deben permanecer activos y prevalecer en las organizaciones, y, en especial en la definición, implementación y evaluación de los planes estratégicos de las organizaciones son:

- Trabajo en equipo: es considerado como el valor que se les asigna a los integrantes de la organización. Reconocer que cada individuo posee virtudes, criterios, capacidades y habilidades únicas, en la diversidad de formas de sentir, pensar, de la creatividad, del respeto por el otro. Se reconoce, que el trabajo mancomunado provoca un intercambio y una sinergia que enriquece, una transmisión de conocimientos y creencias, y una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y organizacionales. Esto supone trabajar en conjunto, como un equipo

de trabajo, de forma honesta, sincera, respetando al semejante, escuchando opiniones, ceder espacios, con confianza, humildad y solidaridad.

- **Honestidad, solidaridad y probidad:** suelen ser los valores de congruencia entre el pensar, decir y actuar respecto de nosotros mismos hacia los demás. Dentro de éstos valores se perciben la sinceridad, la búsqueda de la verdad en cada una de las acciones, tener y reconocer en los demás la libertad de expresión. En cambio, el hablar de probidad, se refiere al respeto de bienes ajenos, de la organización o la sociedad misma, a la legalidad vigente y con prácticas sociales comúnmente aceptadas.
- **Responsabilidad:** referida a la capacidad de ser comprometido con las operaciones y actividades delegadas por la alta gerencia, o cualquier directivo al cargo, además de cumplir cada una de las normativas, principios y sin lugar a duda a acatar las guías que encaminarán a la implantación de estrategias para alcanzar los planes trazados y cumplir los objetivos propuestos.
- **Lealtad:** este valor supone una conducta de buena fe con un sentido de compañerismo con las personas, y al mismo tiempo, cumpliendo con los compromisos que se tienen con la organización. En ese sentido, actuar de forma leal al momento de formular, implementar y evaluar los planes estratégicos en las organizaciones, es sinónimo de cumplimiento de los valores éticos.
- **Capacidad profesional:** ser capaces, competentes y hábiles de asumir el trabajo y hacerlo correctamente, compartiendo la visión de la empresa, dando lo mejor de sí mismos, con perseverancia, proactividad, iniciativa y creatividad, autonomía y control del propio trabajo, con orientación plena a la satisfacción de los clientes, internos y externos.
- **Confianza:** es la creencia de que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. Al momento de tomar cualquier decisión, implementar una estrategia, ejecutar un plan, evaluar los planes o cualquier operación realizada en la organización es vital que se tenga

confianza en el personal involucrado, para que así se pueda tomar la decisión correcta y se logren los objetivos planificados. Contando con esto, la organización externalizará confianza a sus clientes y garantizará una buena posición en el mercado competitivo, con los entes y organismos gubernamentales y la sociedad en general.

- **Transparencia y respeto:** es el valor asociado con la veracidad e información abierta y oportuna. Que los planes que se han de establecer en la organización sean transparentes, que no estén viciados, no sean actos de mala fe, no sean perjudiciales para un tercero. Sin embargo, el respeto, es el reconocimiento de la dignidad y valor de las personas, supone un compromiso de aceptación del otro, reconocer y aceptar el potencial de cada quien como persona humana.
- **Innovación:** es un valor donde se manifiestan los aspectos fundamentales de la actualidad, estando relacionado con los avances tecnológicos, fomento, mejoramiento y diseño de prácticas de trabajo, potencialidad de los profesionales para desarrollar e impulsar la productividad de la organización. En ese sentido, en la formulación, implementación y evaluación de los planes estratégicos, deberán persistir los avances y nuevas técnicas de innovación.

Además de los valores y comportamientos éticos antes señalados, existen otros valores afianzados en la ética que deben prevalecer en el proceso para diseñar, implementar y evaluar cada uno de los planes estratégicos que se pondrán en marcha para lograr los objetivos de la organización; en realidad son casi infinitos los valores éticos, algunos de éstos son:

- Al momento de formular los planes estratégicos, los gerentes y directores encargados de este proceso, deberán enmarcarse en el comportamientos y valores de honestidad, objetividad, transparencia, lealtad, legalidad y sobre todo la responsabilidad que le confiere la organización para asumir ese rol tan importante



como lo es el diseño de los programas que serán ejecutados en un tiempo específico para lograr un determinado cometido.

- Para la implementación de los planes estratégicos en las organizaciones, todos los niveles de su estructura (estratégico, operativo y táctico), deberán asumir comportamientos de responsabilidad y cumplimiento de los patrones que se expusieron previamente en la formulación, para que así sean cumplidos con eficiencia y eficacia los objetivos planificados. Por tanto, deberán estar enmarcados en conductas principalmente que no violen ninguna normativa legal, que no contravengan con los principios éticos, bien sea la dignidad de los integrantes de la organización, la igualdad de condiciones, la responsabilidad social con el entorno, la honestidad, la prudencia y todos aquellos valores y principios que fomenten la ética en la organización y su entorno.
- Los encargados de la evaluación de los planes estratégicos en las organizaciones, tendrán una amplia responsabilidad. Primordialmente, deberán ser personas íntegras, que realicen su labor con mucha objetividad, con honestidad, con prudencia, con apego a la normativa legal y a las normas y comportamientos éticos. Su responsabilidad recae en la evaluación, apreciación y control de que todo lo que se formuló o diseño en la primera etapa del proceso, sea ejecutado efectivamente y bajo las normas establecidas. Si existiese alguna desviación, deberá tener la capacidad de tomar las medidas y correctivos necesarios enmarcados en valores y comportamientos que no afecten ni a los empleados ni a la organización, es decir, conductas éticamente activas.

Los valores éticos en la formulación, implementación y evaluación de los planes estratégicos de la organización, son las convicciones que poseen los trabajadores para preferir cierto estado de cosas por encima de otras. Elegir ser honesto frente a su contrario, ser eficiente, generar confianza, trabajar con calidad, son valores apreciados en las organizaciones. Cuando los valores éticos se alinean

con el desempeño de los trabajadores y se logra el compromiso, sentido de pertenencia, la identificación y búsqueda de objetivos conjuntos, surge, casi de manera espontánea, la elevada moral para realizar el trabajo, la colaboración mutua, la confianza en los directivos y en la organización, el intenso trabajo y la productividad, en general, el éxito y la realización personal y profesional. Generar valores éticos es fundamental para acrecentar el éxito de las organizaciones, evitar patrones de corrupción y alejarse de las tentativas anti éticas, es un imperativo que merecen aquellas organizaciones que anhelan no sólo su éxito meramente económico, sino, la aceptación de sus usuarios, clientes, proveedores, entes gubernamentales, y todos los relacionados con la organización.

#### **4.2. Influencia de los Principios Éticos en la Definición de los Planes Estratégicos en las Organizaciones.**

Los principios éticos siempre han existido en la sociedad, el ser humano desde su nacimiento se encuentra inmerso en una serie de reglas previamente establecidas que le permitirán formar parte de una sociedad, aunque en algunos casos son dejados de lado, forman parte del día a día de las personas, y con estas reglas deberá transitar por el resto de sus días.

Stoner y Freeman (1994:111), afirman que:

De manera consciente o inconsciente, día con día, participamos en cierto tipo de razonamiento de carácter ético; para mejorar ese razonamiento, es necesario analizarlo explícitamente y practicarlo todos los días. Las empresas no superan las incertidumbres de índole moral que ahora prevalecen a menos que aprendan a considerar los aspectos de la ética en términos éticos.

En las relaciones cotidianas de los individuos con otros surgen constantemente problemas, cuya solución no sólo afecta a la persona que los crea, sino también a otra u otras personas que sufrirán las consecuencias. La ética, debe convertirse en un proceso planificado, con plena conciencia de lo que se quiere lograr en la transformación de la vida del ser humano. Se debe desarrollar al máximo el juicio práctico y profesional para activar el pensamiento ético, reconocer qué es lo correcto de lo incorrecto y contar con el compromiso personal para mantener el honor y el deber (<http://www.monografias.com>).

Si bien es cierto, el individuo desde que nace se encuentra vinculado con una familia, que no es otra cosa que la unidad más simple de la sociedad, también es aquí donde se empiezan a impartir las reglas del comportamiento y los principios éticos que le permite comportarse con sus semejantes.

Las organizaciones, al formar parte de la sociedad no escapan de la influencia de los principios éticos y morales que conviven en ella; estos principios no deben ser descuidados, al contrario, deben formar parte de toda actividad realizada por la organización y los individuos que la integran, cualquier sea la acción realizada la organización deberá tener presente la ética y los principios de objetividad, integridad, transparencia; entre otros. En cierto momento, una organización que haya descuidado sus responsabilidades puede encontrarse ante una bancarrota de este tipo, que conduce a una bancarrota contable que acaba por deteriorar la confianza de los consumidores, clientes, los gobiernos, y los mercados financieros. Las organizaciones con una sólida cultura ética se caracterizan por anticipar esas demandas asumiendo sus responsabilidades antes que sean planteadas como quejas, o antes que se produzca el daño. Esto es lo que puede llamarse una actitud proactiva, para distinguirla de la actitud reactiva que se basa en responder a las demandas una vez que han sido formuladas.

Aunque las organizaciones las componen personas, y el carácter personal de los gerentes tiene importancia decisiva en el perfil ético de las mismas, las responsabilidades organizacionales no coinciden, en muchos casos, con las individuales, los métodos de decisión de la organización son diferentes a los personales, los principios y objetivos de las organizaciones están a veces por encima de las personas y los valores corporativos tienden, en algunas ocasiones, a no identificarse con los valores personales de los miembros de la organización. En definitiva, la ética empresarial tiene componentes que la distinguen netamente de la ética individual.

A este respecto, Chiavenato (2002:200), afirma que:

La cultura que predomina en las organizaciones influye bastante en el comportamiento ético de sus miembros. La ética se relaciona con los aspectos morales de la actividad y el comportamiento de las personas. La ética profesional es el comportamiento moral de la actividad administrativa y en la conducción de los negocios de la organización. Las sociedades modernas esperan que sus instituciones sociales conduzcan sus actividades de acuerdo con elevados patrones morales. En consecuencia, los administradores y empleados de estas instituciones deben obedecer a patrones de ética y conductas socialmente responsables.

Tanto los fundamentos como los valores, normas o principios que una ética organizacional pudiera proponer estarán dirigidos a la organización y, en consecuencia, han de adoptar la forma que tenga sentido y que sea eficaz en términos organizativos. Mientras la ética individual apela a la conciencia o a la razón de cada persona, la ética de las organizaciones ha de apelar al equivalente organizativo, que son procesos que determinan las decisiones y comportamientos de las organizaciones.

Sin embargo, tanto los empleados como la organización deben trabajar en conjunto en búsqueda de un punto de equilibrio en el cual se encuentren ambas partes, donde los intereses de la organización no afecten la moral y los principios del empleado, aun cuando sea considerado éticamente correcto por la misma, y que el empleado comprenda e internalice que la organización tiene metas y objetivos trazados, y que es necesario la aplicación de ciertas herramientas y estrategias para alcanzarlos, que pueden ser considerados por algunos empleados como éticamente incorrectos, pero que, sin embargo, la aplicación de los mismos va contribuir con el alcance de los objetivos organizacionales y su alcance se transformaría en el éxito, tanto de la organización como de sus empleados.

La ética individual y la ética organizacional no pueden separarse tajantemente, porque al fin y al cabo, quienes realizan las tareas en las organizaciones son personas concretas con su ética privada propia y que poseen convicciones personales sobre qué se debe hacer en cada momento.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones aplican diferentes herramientas para el logro de sus objetivos, estas herramientas llamadas planes estratégicos, son la guía de acción a seguir por la entidad en cual se detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo. Para la definición de estos planes, la organización deberá tomar en cuenta una gran cantidad de factores que determinarán la estrategia correcta a seguir; factores como el diseño de la estructura organizacional, tamaño de la empresa, qué objetivos y en cuánto tiempo se espera alcanzarlos, costo de la elaboración del plan y qué beneficios económicos traerá a la organización la implementación del mismo; éstos factores, son los más nombrados o tomados en consideración en el momento de la definición de los planes estratégicos.

No obstante, existe un factor que aunque pareciera tener menor peso que los antes mencionados, tiene la misma importancia en la definición de los planes

estratégicos, como lo es la ética; la cual en muchos casos es considerado como una especie de obstáculo o estorbo para las organizaciones a la hora de poner en práctica sus planes estratégicos. La ética, debe ser considerada no como un obstáculo, sino como un elemento que impulse a la organización a realizar sus actividades y operaciones de la manera correcta, sin afectar a terceros, pero sin mermar sus ganancias ni las utilidades que espera obtener; por tanto, la organización debe elaborar sus planes estratégicos tomando en cuenta y fomentando los principios éticos-morales; guías necesarias para evitar las prácticas corruptas que solo conllevan a la pérdida de los valores, de la entidad y de quienes la integra.

Así mismo, las organizaciones deben reconocer la importancia del ser humano, reconociendo su valor y no considerarlo solo como un fin para obtener los resultados. Esta pequeña gran diferencia, hace que una organización sea considerada ética. Comienza a ser importante la constitución de un código de conducta dentro de la organización el cual garantice factores como (<http://www.scribd.com>):

- Una cultura organizacional que prevé principios comunes de sus integrantes.
- Un mayor compromiso moral, por encima del contrato laboral, un sentido de identidad y pertinencia.
- Identificación con el plan estratégico de la empresa, en cuanto a su misión, visión, valores y fin económico.
- Un principio de responsabilidad social.

En tal sentido, la ética, es una fortaleza y una ventaja para el sistema organizacional, es por eso que, al ser parte de los planes estratégicos de una organización se transforma inmediatamente en un sistema diferente e, incluso, superior a la de una que admita comportamientos inmorales, aunque sean ocasionalmente. Además, aplicar conductas éticas coloca a la organización fuera del

camino de la corrupción, alejándose del trabajo cómodo, la mentira, el engaño, sobornos y toda clase de perturbaciones que trae consigo esa cultura.

Las organizaciones, al implementar sus planes estratégicos apoyados en los principios éticos de justicia, objetividad, igualdad, responsabilidad, entre otros, no solo benefician a sus trabajadores, si no que se traduce en beneficios propios para la misma, ya que, si la ética es dejada de lado en este proceso, quedará comprometida la capacidad de la organización de cumplir con su fin, incluida la de generación de beneficios, en el largo plazo. Si la organización desea maximizar sus resultados económicos en un corto periodo de tiempo, debe hacerlo desde luego sobre la base de una buena estrategia y un plan estratégico bien diseñado e implementado; es decir, la organización debe tener una misión capaz de dar sentido al trabajo de las personas que prestan su colaboración a la misma y de motivarlas con el proyecto.

Pues bien, el talante ético de los gerentes, propietarios y empleados de la organización se reflejará en esa misión, y desde ella, en las capacidades distintivas, en la estrategia, los planes estratégicos y finalmente en todas las actividades que se lleven a cabo cada día.

Ser ético y responsable requiere de un compromiso. Es por esta razón que muchas organizaciones ignoran estos aspectos al momento de establecer un plan estratégico determinado, y se enfocan en satisfacer sus responsabilidades económicas y legales, siempre pendiente de la maximización de las utilidades. Aunque quizás la organización no haga nada malo se pierde de los beneficios a largo plazo que se derivan de de satisfacer las responsabilidades éticas. Las organizaciones que eligen emprender estas acciones se preocupan por incrementar su impacto positivo en la sociedad, su comunidad y el medio ambiente con la meta final de aumentar la buena voluntad hacia la organización así como las utilidades.

Es necesario destacar, que desde una perspectiva económica, todas las organizaciones al momento de formular, implementar y evaluar sus planes estratégicos deben tener como prioridad el resguardo y salvaguarda de sus intereses: la generación de beneficios, la buena estabilidad económica, el buen posicionamiento en el mercado y desde luego cumplir con sus inversionistas representa el objetivo primordial de un buen plan estratégico. La responsabilidad económica de lograr una utilidad, también afecta a los empleados y a la comunidad en general, debido al impacto que tiene la organización en el nivel de empleo e ingreso que éste genera en el área interna de la misma. Las preocupaciones económicas y legales de la organización constituyen el nivel más básico cuando de efectúa el proceso de elaboración de planes estratégicos, por una buena razón, sin ellas, es probable que la organización no sobreviva lo suficiente para participar en actividades éticas.

#### **4.3. Factores que Inciden para que las Organizaciones Desvíen sus Valores Éticos**

En la actualidad el mundo organizacional está experimentando cambios continuos. En estos cambios intervienen factores como la globalización, políticas gubernamentales, fluctuaciones económicas; entre otros, los cuales impulsan a la organización a incurrir en prácticas que quizás no estén acorde con los valores éticos-morales de la misma y que pueden producir desvíos en los principios éticos que fueron adoptados por los empleados de la organización.

La globalización es una realidad de la vida diaria que está afectando a toda la sociedad por igual, desde las más pequeñas familias pasando por las pequeñas empresas hasta llegar a las grandes organizaciones. Todos los días, los periódicos están llenos de noticias que recuerdan que las organizaciones han adoptado un



enfoque global. Los noticieros hablan, con frecuencia de asuntos como las balanzas comerciales internacionales y las fluctuaciones de las monedas. No es raro leer acerca de empresas japonesas que están avanzando en los mercados de Estados Unidos ni de empresas estadounidenses que están progresando en los mercados de Japón. Hoy, ninguna organización puede darse el lujo de suponer que está aislada de todas estas actividades mundiales.

Las grandes organizaciones no son las únicas que han optado, por la vía global, también es cada vez mayor la cantidad de pequeñas empresas que lo hacen. La globalización es el reconocimiento por parte de las organizaciones, de que éstas deben tener un enfoque global y no un enfoque local. A medida que la economía se expande o contrae, cambian las necesidades de los clientes, los hábitos y tendencias de los clientes; en estos casos, las organizaciones deberán modificar su estrategia, renovarse, ajustarse, transformarse y adaptarse con rapidez (Chiavenato, 2002).

Pero esta globalización se ha convertido, en algunos casos, en un factor negativo para las organizaciones; pues éstas deben mantenerse a la par con todas las demás a nivel mundial, para seguir en el mercado competitivo y evitar el fracaso organizacional; lo que genera, en algunos casos, que la entidad desvíe sus valores éticos y morales e incurra en prácticas indebidas desde el punto de vista ético e, incluso, hasta legal, por el solo hecho de obtener ganancias y permanecer en lo más alto del mundo organizacional.

En virtud que las organizaciones se ven envueltas en un mundo de crecimiento económico del cual no pueden escapar y es necesario que permanezcan en él a toda costa, muchas de ellas están presentando estos desvíos éticos, dado que muchos gerentes prefieren poner el dinero por encima de la ética, lo que le trae beneficios a corto plazo, pero a largo plazo ocasionará problemas dentro de la organización; puesto que, una organización que incurra en prácticas maliciosas tarde o temprano, de

alguna manera u otra se verá afectada por ellas; trayendo consecuencias más devastadoras de las que hubiera ocurrido si se hubiese asumido el problema con anterioridad y de manera responsable.

Chiavenato (2002:101) afirma que:

El éxito de las organizaciones, dependerá de su capacidad de leer e interpretar la realidad externa, rastrear los cambios y las transformaciones, identificar oportunidades que se presenten a su alrededor para responder con prontitud y de manera adecuada a ellos, por un lado, e identificar amenazas y dificultades para neutralizarla o amortiguarlas, por el otro.

La globalización si bien genera progreso, también causa pérdidas a las organizaciones, especialmente en aquellas que no poseen la tecnología y la capacidad de innovación para competir a la par con las que si la poseen; la globalización exige creación de nuevos productos, nuevos avances tecnológicos, campañas publicitarias novedosas y atractivas, mejoramiento de las instalaciones, personal preparado para el mundo globalizado, etc. Las organizaciones, en algunos casos, no cuentan con el capital o capacidad monetaria, para poner en práctica todos estos avances e innovaciones; de allí surgen las desviaciones éticas, de la incapacidad organizacional de estar a la par con el resto de competidores y de la presión que en muchos casos genera los altos mandos de la organización sobre sus empleados y trabajadores, causando un desequilibrio ético dentro de la misma y generando problemas que antes de la globalización no existían.

Existen otros factores que también afecta de forma importante a las organizaciones y a las actividades que realizan, como lo son las políticas económicas

del Estado. No cabe duda, que las políticas económicas es el argumento fundamental del Estado para justificar la función reguladora y estabilizadora que éste cumple en las naciones que poseen economías modernas; fijando políticas impositivas, monetarias y cambiarias, así como diseñando las reglas del juego; permitiendo que el mercado actúe libremente pero respetando estas reglas.

Pero, estas reglas, muchas veces, son consideradas por las organizaciones como muy rigurosas o de difícil cumplimiento; la creación de nuevos impuestos, el incremento en la tasa de algunos ya existentes, regulaciones en cuánto se debe producir y qué se debe producir, creación de nuevas leyes que choquen con los intereses de la organización, entre otros; pues la implementación de algunas de estas medidas podría causar una merma en las utilidades de la misma y, por ende, el fracaso organizacional. La creación de nuevos impuestos o el incremento de alguno obliga a la empresa a pagar más de lo que se pagaba antes por este concepto, las regulaciones en los niveles de producción causan distorsión en el proceso productivo de la organización, incluso puede generar pérdidas a la misma, la creación de nuevas leyes que choquen con los intereses organizacionales comprometen a la organización e, incluso, puede causar un cambio en sus estrategias, lo que generaría costos adicionales. Todos estos factores aunados a la globalización y a los cambios tecnológicos generan desvíos en los valores éticos de la organización.

Las organizaciones, que tienen como fin principal la obtención de ganancias, procuran, en lo posible, esquivar o no acatar los efectos que producen las políticas económicas implementadas por el Estado, lo que genera un desequilibrio en los valores éticos de la misma; incurriendo en prácticas anti-éticas y, en algunos casos, ilícitas a fin de evadir dichas políticas y regulaciones que el Estado ha implementado.

Ahora bien, es cierto que en muchas oportunidades el Estado aplica políticas equivocadas, que no dan los resultados esperados e incluso empeoran el problema que

desea resolver. El Estado con frecuencia cae en grandes contradicciones que impone importantes cargas impositivas a las empresas, generando desequilibrio en las economías de los países y, por ende, en las organizaciones. Sin embargo, ésto no es motivo para que las organizaciones desvíen sus valores éticos y pasen de ser serias y responsables a unidades de corrupción, desfalcos y circunstancias alejadas de los principios de honestidad, objetividad, transparencia; principios que deben ser aplicados por todas las organizaciones.

Gitman y Mc Daniel, (1992:806) sostienen que:

Los controles gubernamentales dan lugar a controversias. Algunas personas sostienen que los gobiernos asfixian a las empresas con tanto papeleo y que en consecuencia las regulaciones deberían disminuir. Están convencidas de que el gobierno debe limitar su papel y permitir que las fuerzas de la oferta y la demanda determinen que productos deben ser ofrecidos y por quién. Otras consideran que las regulaciones no han llegado lo suficientemente lejos, que las firmas suelen incurrir en conductas inmorales y que, por tanto, el control gubernamental rígido hace posible que las cosas se mantengan en orden.

Para ello, tanto el Estado como la organización deben mantener el dialogo y trabajar unidos en pro del desarrollo de la nación en la cual se encuentren; por tanto, las organizaciones deben entender y asumir que existen leyes y regulaciones que cumplir y el Estado debe ser más flexible en la imposición de la mismas y comprender que sin las empresas el desarrollo económico no camina.

Otro elemento que tiene gran influencia sobre la desviación de los valores éticos en las organizaciones y que guarda una estrecha relación con lo planteado anteriormente es la inflación, la cual se define como “el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder

adquisitivo” (<http://es.wikipedia.org>). La inflación puede ser devastadora para las organizaciones, puesto que, la misma debilita el capital de trabajo, por cuanto una cantidad de dinero alcanza para cubrir cada vez menos volumen de operaciones; ésto causa una disminución en los ingresos de la organización y, por ende, una pérdida del poder adquisitivo de la misma.

La inflación causa distorsión en la economía y, por ende, en las organizaciones y en sus estrategias a seguir para lograr sus objetivos. Las organizaciones se ven obligas en algunos casos a despedir personal por causa de la inflación de manera injusta violando el valor de la justicia y el de la responsabilidad, incurren también en presentación de información financiera incorrecta a las entidades financieras, violando los valores de honestidad y transparencia, además, se dan prácticas de corrupción, desfalco violando los valores de lealtad e integridad. Estas malas prácticas afectan la imagen organizacional tanto en su ambiente interno (trabajadores, empleados, accionistas) como en su ambiente externo (gobierno, inversionistas, clientes); nadie quiere ser vinculado con una organización que ejecute actividades éticamente incorrectas y mucho menos que se beneficien de ellas.

Aunque el objetivo principal de una organización con fines de lucro sea obtener el máximo de utilidades incurriendo en el mínimo de costos, es necesario que las mismas comprendan que existen otros elementos a los cuales hay que darle importancia, no son solo los beneficios económicos, también las organizaciones deben crear un ambiente en el cual sus miembros sientan seguridad en cuanto a sus valores y los principios que poseen internamente y, además, entiendan que pueden ser exitosas en el mundo empresarial y ser éticamente correctas al mismo tiempo.

#### **4.4. Papel de la Ética en la Gerencia de los Planes Estratégicos de las Organizaciones**

El ejercicio de la ética en las organizaciones en la actualidad, es sumamente importante. Es un asunto urgente el contar con profesionales íntegros para mejorar la calidad de la práctica organizacional de hoy en día. Las organizaciones sienten la necesidad de estar inmersas en la búsqueda constante de alternativas y consensos para lograr competitividad, consolidación económica y credibilidad social; por consiguiente, son importantes los esfuerzos que contribuyan a la creación de una conciencia colectiva en torno a los valores y a la ética como forma legítima de lograr resultados efectivos en cualquier aspecto de la vida; especialmente en las organizaciones.

Como se habló anteriormente, las organizaciones dentro de su estructura organizacional, deberán contar con la figura de una gerencia, la cual no es más que, un proceso administrativo encaminado al logro de los objetivos, ocupado por un director, teniendo múltiples funciones, representar a la entidad frente a terceros y coordinar los recursos que posean para cumplir eficientemente los objetivos trazados mediante el proceso de planificación estratégica, la organización, la dirección, integración y control administrativo y gerencial.

La gerencia en los planes estratégicos de las organizaciones, tiene como función, la formulación, ejecución y evaluación de las acciones, estrategias, operaciones y actividades que permitan que una organización logre sus objetivos. La formulación de planes estratégicos incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de un ente, el establecimiento de misiones de la organización, la fijación de sus objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de

dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger, según la situación planteada y referente a lo que se desea lograr. La ejecución de planes estratégicos requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de planes estratégicos, comprueba los resultados de la ejecución y formulación. En este punto, se verifica que lo planeado y las estrategias que se implementaron, fueron satisfactoriamente ejecutados.

El papel de la ética en la gerencia, es influir directamente en ella, y que la gerencia sea la encargada de difundir, propagar y transmitir los valores, principios y comportamientos éticos a todos los integrantes de la organización. Esta difusión y promulgación estará apoyada por los códigos y comité de ética existentes en la organización.

Ahora, el papel de la gerencia con los planes estratégicos de una organización, está referido a la formulación o diseño de éstos y es la facultada para trazar los objetivos organizacionales que se desean alcanzar. Para Stoner y Freeman (1994) los administradores o gerentes tienen el rol de planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización. Analizando esto de forma general, los gerentes son los encargados del proceso administrativo, tal como se mencionó en el capítulo dos, pero adaptándolo a los planes estratégicos de las organizaciones, los gerentes además de planificar y establecer los objetivos, serán responsables de verificar qué recursos están disponibles para utilizarlos y maximizarlos en la implementación de esos planes estratégicos.

Así mismo, ser un líder para sus subalternos; pone de manifiesto, una vez, más las conductas y valores éticos. El contar con un gerente ético, garantizará en gran parte que la organización sea o posea un ambiente ético de trabajo. En la evaluación de los planes estratégicos en la organización, los gerentes o administradores

controlarán las actividades realizadas, que se encuentren apegadas a lo planificado y a patrones de conductas éticas.

Actualmente, y desde hace mucho tiempo, las organizaciones cuentan con una gerencia, ya que, sin ésta figura, sería como navegar sin rumbo, es decir, el papel que representa la gerencia en la estructura organizativa es esencial, por todas las características expuestas anteriormente.

La gerencia proporciona y garantiza que lo trazado sea cumplido de forma eficaz y eficiente, que los planes estratégicos sean un programa satisfactorio para la consecución de los objetivos organizacionales y, por consiguiente, las estrategias; son la vía o el camino para alcanzar esos planes a corto o largo plazo.

Ahora bien, la gerencia en los planes estratégicos, debe mantener una conducta intachable, ser eficiente y eficaz en cada una de las actividades y operaciones específicas de su cargo, adoptar los principios de ética, mantener los valores individuales y grupales, poseer un comportamiento apegado al profesionalismo y las buenas costumbres. De la misma manera, estar apegada en todo momento al código de ética vigente que posea la organización, e inducir y motivar a los demás integrantes de la misma a regirse por esa normativa, asumiendo conductas afianzadas en los valores de honestidad, responsabilidad, sinceridad, objetividad, transparencia, probidad, entre otros; que se tornarán en beneficios cualitativos y cuantitativos y, además reflejan, una imagen ética de la organización y de quienes trabajan en ella.

El papel de la ética en la gerencia de las organizaciones y, por consiguiente; en los planes estratégicos es guiar, normalizar, reglamentar y garantizar que cada conducta que se asuma en la formulación, implementación y evaluación de dichos planes sea transparente y apegado a los valores y principios éticos. Mientras se asuma este comportamiento integral y honesto, la organización asumirá una imagen



respetable frente a su entorno (competidores, entes gubernamentales, clientes, accionistas, proveedores, entre otros).

Contar con un código de ética en la gerencia de los planes estratégicos en las organizaciones, es tener una herramienta muy valiosa, ya que los valores éticos que se expresan en ese código están basados en principios morales que tradicionalmente han guiado la conducta de los individuos para poder relacionarse en armonía con los semejantes. En cuanto a la gerencia, ésta debe poseer una imagen de líder ante sus subalternos, los cuales se sentirán motivados de trabajar bajo un ambiente honesto, libre y ético, cumpliendo con las labores diarias de manera eficiente y eficaz.

Los planes estratégicos deben estar vinculados con acciones para el bienestar tanto de la organización, como para cada uno de sus integrantes. Las estrategias serán transparentes, legales, objetivas y fortalecidas por valores éticos.

Actualmente, las organizaciones tratan a su máxima expresión de conseguir sus objetivos organizacionales, y la mejor vía es la del bien común, del cumplimiento fiel de sus responsabilidades penales, civiles, administrativas, profesionales y la más destacada la responsabilidad ética y moral, logrando de tal manera contar con una organización exitosa.

#### **4.5. Ventajas y Desventajas de la aplicación de la Ética en los Planes Estratégicos de las Organizaciones**

Las organizaciones al contar con profesionales calificados en materia económica, tecnológica, administrativa, gerencial, financiera, productiva, social; es decir, un personal integral, y sobre todo que apliquen principios éticos-morales en cada uno de los niveles estratégicos y las operaciones realizadas en ellas,

especialmente en el proceso de elaboración, ejecución e implementación de planes estratégicos guiados a lograr los objetivos eficientemente trae consigo ciertas ventajas y desventajas. Entre los aspectos positivos se encuentran:

- La aplicación de principios éticos en las organizaciones, facilita el estudio de los valores morales que deberá ser aplicados en las operaciones de la vida económica diaria de la organización.
- Impulsa a las organizaciones a crear códigos de conductas éticas, como un modo de institucionalizar el comportamiento moral de los empleados en las organizaciones, para que esos patrones sean aplicados en la formulación, implementación y evaluación de los planes estratégicos de forma eficaz y eficiente.
- Proporciona un ambiente armónico en el diseño, implementación y evaluación de los planes estratégicos dentro la organización, logrando que todas las actividades sean correctamente ejecutadas sin perjudicar a los individuos involucrados, así mismo, evitando inconvenientes y problemas dentro de la organización en cuanto a su círculo laboral y social.
- La organización obtiene beneficios al implementar los valores y principios éticos en los planes estratégicos, en todos los aspectos; personales, grupales, sociales, económicos, gerenciales, culturales, entre otros, que dignifican al individuo como ser social, y al mismo tiempo dignifica y posiciona a la entidad como una organización éticamente responsable.
- Garantiza la transparencia al momento de diseñar, implementar y evaluar los planes estratégicos, así como, relacionarse económicamente con respecto a competencias entre las organizaciones del mismo mercado competitivo.
- Garantiza la eficiente ejecución de los planes estratégicos, de manera ética a cada una de las estrategias organizacionales, corrigiendo, de forma honrada, las posibles desviaciones de dichos planes en el momento apropiado.

- Certifica que lo trazado en la planeación estratégica sea implementado y evaluado de forma transparente, eficiente, eficaz y que se logren los objetivos apegados a los principios éticos.
- Proporciona seguridad integral al proceso de planificación estratégica, avalado por principios aceptados por la sociedad, abordando la responsabilidad, objetividad, integridad y cada valor ético y moral.
- Garantiza que los beneficios económicos que son percibidos por la consecución de los objetivos organizacionales sean legales, dignos, honrados, reales y afianzados en la ética.
- Promueve la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones, en cuanto a los planes estratégicos, su implementación, y evaluación.
- Certifica que cada uno de los planes estratégicos que posea la organización sean respaldados por valores éticos, respetando los derechos de los individuos y que no afecten a su dignidad.
- Proporciona una mejor perspectiva de la organización en el presente y futuro, en cuanto al posicionamiento de la organización en el mercado competitivo, los entes gubernamentales y la sociedad en general.
- La organización al aplicar conductas éticas, obtiene mayor credibilidad, reduciendo así los fraudes, malversaciones, corrupción y conductas no aceptadas por la sociedad.

Hay que destacar que una de las ventajas de la aplicación de la ética en los planes estratégicos de las organizaciones, es contar con la presencia no sólo de esta ciencia tan preciada para la vida del hombre, sino también de una ciencia que en la actualidad ha abarcado mucho en las ciencias humanas y del individuo como ser humano, como es el caso de la bioética.

La bioética es considerada para Escobar (2004:306), como la que “examina

todos aquellos problemas morales relacionados con el valor y la conservación de la vida humana, animal y vegetal (conservación del ambiente)”. Desde ese punto de vista, tiene mucha relación con la ética, ya que la bioética, presenta una serie de principios expuesto en el capítulo tres y que representan ventajas para la organización y a su vez para los planes estratégicos de éstas. En el sentido de:

- El principio de no maleficencia: que se trata de respetar la integridad física y psicológica de la vida humana. Así se tendrá en cuenta que este principio en la aplicación en los planes estratégicos garantizará que no se violará ningún derecho humano en el diseño, implementación y al momento de evaluarse el plan, siendo esto positivo para la organización y sus involucrados.
- La obligación de hacer el bien en todo momento: al formular e implementar un plan que no perjudique a nadie y al ser evaluado de la mejor manera, se estará cumpliendo con el principio de beneficencia, siendo otra ventaja para la organización, el tomar en cuenta tanto los principios éticos, como los bioéticos.
- La autonomía y libertad: en las etapas del proceso de formulación, implementación y evaluación de los planes estratégicos en las organizaciones, se debe tomar en cuenta la autonomía y la libertad de decisión que poseen cada uno de los integrantes de éstas, incluso a la aceptación del equivocarse en cualquier momento, considerando que todos son seres humanos y merecen respeto y solidaridad como tal, lo cual está planteado en los principios bioéticos de la libertad y autonomía.
- El siguiente principio es el de justicia, que además de un principio es un valor que todo ser humano debe poseer y actuar de tal manera. En este principio se destaca, la distribución equitativa de responsabilidades y trabajo en equipo para conseguir los objetivos organizacionales, así la responsabilidad no es sólo de los altos directivos y gerentes, no, es de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Así pues, que no sólo la ética es una ventaja para la formulación, implementación y evaluación de los planes estratégicos de las organizaciones, sino, también la bioética como ciencia que encamina el comportamiento de los seres humanos en los valores y principios éticos. Por tanto, al considerar la ética en cada uno de los niveles de las organizaciones, y directamente en la formulación, implementación y evaluación de los planes estratégicos, se evidencia que su ejecución en la misma es vital, traduciéndose en miles de virtudes, por lo que no se evidencia ninguna desventaja en la aplicación de valores éticos en las organizaciones.

Cabe destacar, que todos los principios y valores de responsabilidad, objetividad, igualdad, moral, honestidad, libertad, respeto, y todos aquellos vinculados con la ética y los derechos de los seres humanos, están estrechamente vinculados con su satisfacción personal y, a su vez, con las organizaciones, aportando armonía, bienestar, conformidad, felicidad, prosperidad, riqueza y todos aquellos valores que dignifiquen al ser que se relaciona constantemente.

En las organizaciones es de suma importancia la aplicación de esos principios éticos, ya que éstos aportan infinidad de beneficios y ninguno de ellos perjudica a la organización, es decir, no cabe la posibilidad de imaginar alguna desventaja en la organización por la implementación de tales valores y principios éticos.

## CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación con relación a la ética en los planes estratégicos de las organizaciones, abordado los temas concernientes a las organizaciones, los planes estratégicos y la ética, se hace necesario plantear algunas reflexiones a manera de conclusiones.

- Para que una organización logre los objetivos es imprescindible que utilice planes estratégicos, los cuales forman parte de la columna vertebral de la organización. Los planes estratégicos se pueden definir como, un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas organizacionales.
- Los planes estratégicos están íntimamente relacionados con la planeación estratégica, ya que, éstos se derivan de la misma; por lo tanto, es preciso conocer el proceso de planeación en las organizaciones. Para que la planeación estratégica sea exitosa, se deben establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se deben evaluar dichas decisiones.
- La ética es considerada como una ciencia de principios que orientan a las personas en cuanto a la concepción de la vida, el hombre, los juicios, los hechos, y la moral. La ética se desplaza al ámbito organizacional, siendo estos valores del hombre apegado a las conductas de las organizaciones; de la misma manera lo hace la ética profesional, que comprende todas las virtudes que debe poseer una persona en el desarrollo de su carrera para ser un profesional honesto e íntegro.

- La gerencia es una de las responsables del éxito o fracaso de una organización, por ello se hace necesario contar con una gerencia eficaz y eficiente, honesta e íntegra, que delegue las funciones específicas para lograr los objetivos organizacionales. Esta gerencia debe planificar estratégicamente apegada a principios y valores éticos.
- La gerencia tiene la facultad y obligación de difundir dentro de la estructura organizativa, en todos los niveles (directivo, operativo y táctico) conductas apegadas a la ética, principios de honestidad, responsabilidad, integridad, profesionalismo, y todos aquellos que respalden una imagen decorosa y digna de los integrantes y de la organización en general.
- Para que la ética sea aplicada en el ámbito organizacional y profesional es necesario crear comités de éticas que serán los encargados de diseñar, difundir y garantizar que las normativas de valores éticos impuestas sean acatadas por los integrantes de la organización, traduciéndose en éxito.
- La implementación de la ética en los planes estratégicos de las organizaciones es de suma importancia, pues la misma, garantizará una buena imagen en su entorno, con los clientes, los proveedores, los inversionistas, los entes gubernamentales y los competidores, logrando difundir una imagen positiva de la organización.
- Es una ventaja, a la máxima expresión, contar con políticas éticas aplicadas tanto en los planes estratégicos así como en la organización, en todos los aspectos, sociales, personales, económicos, culturales, tecnológicos y sobre todo con respecto a sus competidores y clientela en general.

- Los planes estratégicos en las organizaciones son de vital importancia para la misma, y aplicarlos con base a valores y principios éticos es garantía de que la organización es dirigida por personas serias y responsables que aprecian lo que significan sus empleados desde un punto de vista más humano que económico, tal como lo plantea la bioética.
- Los valores éticos deben formar parte de la columna vertebral de toda organización, sin ellos la misma solo sería una entidad generadora de dinero, sin sentido humano y personal, que sólo persigue el beneficio propio sin ningún sentido de apreciación por todo lo que la rodea.
- Todo plan estratégico debe estar enmarcado en principios y valores éticos y bioéticos. Las organizaciones deben internalizar esta premisa, hacerla suya e integrarla a todos los niveles de la estructura organizacional.
- El papel que juega la ética en los planes estratégico es fundamental para los mismos, al formularlos, implementarlos y evaluarlos de manera ética y responsable se está contribuyendo con un propósito que traspasa las fronteras de los negocios, un propósito humanístico, enmarcado en los principios éticos y bioéticos.



## RECOMENDACIONES

- Los planes estratégicos diseñados, implementados y evaluados en las organizaciones deben respetar los principios de equidad, igualdad, transparencia, objetividad y todos los valores éticos-morales que están presentes en la sociedad actual.
- Las organizaciones deben seguir y crear una conciencia ética e inculcarla a todos sus miembros a través del diseño, difusión e implementación de un código de ética organizacional, y que éste sea aplicado al momento de la planificación, la implementación y la evaluación de los planes estratégicos, que las actuaciones de los gerentes y los integrantes de la organización esté adaptada a los parámetros éticos y morales.
- Las organizaciones deben crear un comité integrado por miembros representativos de todos los niveles operativos de la misma, el cual se encargará de velar por el cumplimiento del código de ética en cada una de las fases del proceso de formulación, implementación y evaluación de los planes estratégicos. Establecer y asegurar el cumplimiento de las sanciones expuestas en el código por el no cumplimiento de la normativa ética.
- Realizar monitoreo constante dentro de la organización asegurando que el código de ética sea cumplido por todos y cada uno de los miembros en los planes estratégicos en la organización.
- Dar algún tipo de incentivo a aquellas personas que están siguiendo al pie de la letra el código de ética y realizan sus labores al formular, implementar y evaluar

los planes estratégicos guiados al logro de los objetivos organizacionales, respetando los valores éticos-morales.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

Arias, F. (2004). **El proyecto de investigación**. Introducción a la metodología científica. (4ª ed.). Episteme: Venezuela.

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación**. Introducción a la metodología científica. (5ª ed.). Episteme: Venezuela.

Balestrini, M. (2002). **Cómo se elabora el proyecto de investigación** (6ª ed.). BL Consultores Asociados: Caracas.

Chiavenato, Idalberto. (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. Mc Graw Hill: Colombia.

David, F. (2003). **Concepto de administración estratégica**. Pearson Educación: México.

Diccionario Larousse. (2000). Printer Colombia: Colombia.

Diez E., García J., F Martin y R. Periañez (2001). **Administración y dirección**. Mc Graw Hill: España

Donnelly, J.; Gibson, J e Ivancevich, J. (1994). **Dirección y administración de empresas**. (8ª ed.). Adisson Wesley Iberoamericana: USA.

Enciclopedia Temática (2000). Ediciones Nauta: España.

Escobar, G. (1992) **Ética. Introducción a su problemática y su historia.** (3ª ed.).  
Mc Graw Hill: México.

Escobar, G. (2004) **Ética. Introducción a su problemática y su historia.** (5ª ed.).  
Mc Graw Hill: México.

Garzón, F. (2003). **Bioética. Manual interactivo.** (2ª ed.). Panamericana editorial  
Ltda.: Colombia.

Gitman, L. y McDaniel, C. (1992). El mundo de los negocios. HARLA: México

Goldhaber. G. (1994). Comunicación organizacional. (6a ed.). Diana: México.

Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1997). **Planeación estratégica aplicada.** Mc  
Graw Hill: Colombia.

Hofer, C. y Schendel. (1985). **Planeación estratégica:** conceptos analíticos. Norma  
S.A: Colombia.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1986). **Fundamentos de la administración.** Mc Graw  
Hill: México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración.** (7ª ed.). Mc Graw Hill: México.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). **El proceso estratégico.** (2ª ed.). : Prentice Hall:  
México.

Newman, W. y Yavitz, B. (1985). **Estrategia en acción.** Continental, S.A.: México.

Nogueira, J. (1994). **Diseño de la estrategia empresarial**. Ediciones gestión: España.

Pinto, R. (2000). **Planeación estratégica de capacitación empresarial**. Mc Graw Hill: México.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento organizacional**. (10<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall: México.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. (6<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación: México.

Steiner G. A (1986). Planeación estratégica. CONTINENTAL: México.

Stoner, J. y Freeman E. (1994). Administración. (5<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall: México.

Thompson, A. y Strickland (2004). **Administración estratégica**. (13<sup>a</sup> ed.). Graw Hill Interamericano: México.

### **Documentos Consultados:**

Argandoña, A. (1998). **La teoría de los stakeholders y el bien común**. Editorial: IESE: España.

Fernández, J. (1999). **Ética, responsabilidad social y modelos de empresa**. IESE: España.

Gutiérrez L., María Á. (2002). **Acoso moral: ahogados en el trabajo**. IESE: España.

Llano, C. (1997). **Dilemas éticos de la empresa contemporánea**. Fondo de cultura económica: México

Melé, D. (1999). **Tres versiones de la ética empresarial**. Editorial: IESE: España.

Ráfols, C. (2002). **Ética en las empresas o empresas éticas**. IESE: España.

Samper, I. (2002). **La ética en la empresa: depende de mí**. IESE: España

#### **Trabajos de Investigación:**

Malavé, E., Silva, S., Salazar, F., Mota, J., Centeno, M., Pico, T., y Guerra, W. (2005). **Dimensión Bioética en la Gerencia Estratégica de Creación de Valor bajo el ambiente BSC**. Trabajo de investigación. Universidad de Oriente. Venezuela.

#### **Trabajos de Grado:**

Martínez, M. y Teixeira, R. (2008). **Modelo estratégico para la responsabilidad social de las organizaciones**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Soto, R. (2005). **La ética y la responsabilidad social como factores determinantes del éxito de las organizaciones**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Valecillos, L. y Martínez, M. (2008). **La bioética: nueva disciplina en la gerencia de las organizaciones**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

**Fuentes electrónicas:**

Chiavenato, I. (02 de enero de 2009). **Tipos de organizaciones**. Consulta en línea:  
<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

Dell', J. (01 de marzo de 2009). **Ética**. Consulta en línea:  
<http://www.monografias.com/trabajos5/etica/etica.shtml>

Drane, J. (20 de febrero 2009). **Bioética**. Consulta en línea:  
<http://www.uchile.cl/bioetica/doc/bioeu.htm>.

Halten, K. J: (20 de diciembre de 2008). **Estrategia**. Consulta en línea:  
<http://strategos.blogspot.com/2005/05/el-concepto-de-estrategia.html>.

López C. (02 de enero de 2009). **Valores organizacionales**. Consulta en línea:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202/etica.htm>.

Martínez M. (01 de marzo de 2009). **Perspectiva epistemológica de la bioética**.  
Consulta en línea: [http://prof.usb.ve/miguelm/perspectiva epistemológica de la bioética.html](http://prof.usb.ve/miguelm/perspectiva%20epistemologica%20de%20la%20bioetica.html).

Massie (20 de diciembre de 2008). **Las organizaciones**. Consulta en línea:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/orgsqueson.htm>

Mora C. (20 de diciembre de 2008). **Ética en las organizaciones**. Consulta en línea:  
<http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/eica-en-lasorganizaciones.htm>.

Scott y Etzioni (02 de enero 2009). **Organizaciones**. Consulta en línea:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/orgsqueson.htm>

Vidal, M. (20 de febrero 2009). **Bioética**. Consulta en línea:  
<http://www./Biotecnologia/bioetica.htm>

#### **Otras páginas web:**

<http://comunicarefectivamente.com>.

<http://es.wikipedia.org>.

<http://ética-empresarial>.

<http://html.rincondelvago.com>.

<http://portal.imcp.org>.

<http://sisbib.unmsm.edu.pe>

<http://strategos.blogspot.com>.

<http://www./responsabilidad-social-empresarial.html>

<http://www./Biotecnologia/bioetica.htm>

<http://www.2004-10.jerez.es>.

<http://www.aprocom.org>

<http://www.degerencia.com>

<http://www.es.catholic.net>

<http://www.forodeseguridad.com>.

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.guiadelacalidad.com>.

<http://www.joseacontreras.net>.



<http://www.losrecursoshumanos.com>.

<http://www.monografias.com>.

<http://www.myownbusiness.org>.

<http://www.oei.es/valores2/monografias>.

<http://www.scribd.com>

<http://www.unap.cl>.

[www.plataforma.uchile](http://www.plataforma.uchile)

# Hoja de Metadatos



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Contaduría</b>

## Resumen (abstract):

La ética es una ciencia que apela a la conciencia y la razón de cada ser humano, y se define como el conjunto de normativas que van a conducir al hombre, a las directrices que han de orientarlos a una conducta correcta. Las organizaciones en la actualidad, se están viendo influenciada por la ética, día a día la ética va calcando en las actividades organizacionales, quienes solo acudían a ella cuando esto le proporcionaba algún beneficio particular; sin embargo, las organizaciones han percibido que los costos de incurrir en actividades antitéticas son cada vez más elevados que si se rigen por los principios éticos-morales. Por lo tanto, es necesario fortalecer estos principios no sólo en el seno familiar sino también organizacional. Las organizaciones deben plantearse metas y objetivos cuya factibilidad de logro sea posible, para ello debe elaborar planes estratégicos que las guíen a la consecución de los mismos; las organizaciones para tener éxito en estos planes deben contar con profesionales capaces y competentes pero, por sobre todas las cosas, deben respetar los valores éticos que dichos profesionales poseen, para crear un ambiente de respeto dentro de las mismas y así tener éxito en la formulación, implantación y evaluación de los planes estratégicos. Considerando tal situación, surgió la necesidad de indagar sobre la relación de la ética con los planes estratégicos de las organizaciones. Para ello, se efectuó una investigación de tipo documental, la cual se fundamentó en las ideas, reflexiones y opiniones de diferentes autores. El análisis reflejó, que para las organizaciones es mucho más beneficioso la inclusión de principios éticos y morales en los planes estratégicos y en sus actividades, en general puesto que los mismos permiten un mejoramiento de su imagen. La implementación de la ética en la organización debe considerarse una inversión para llegar al éxito.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

## Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
Msc. Eika Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

## Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	04	03

Lenguaje: spa

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

## Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS.doc	Application/word

## Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

## Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

## Área de Estudio:

Contaduría Pública

## Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



Alonso R., Carlos M.



Díaz C., Idalxis C.



Tutora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez



Tutora

MSc. Elka Malavé Ramos



POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

