

## Formación ética como potenciador estratégico del talento humano en organizaciones industriales

### Ethical training as Strategic Empowerment for Human Talent in Industrial Organizations

*Elizabeth Núñez de Schilling\**

#### Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la formación ética como potenciador estratégico del talento humano. Mediante un estudio de tipo descriptivo y correlacional se consideró a la población de industrias del sector manufacturero del plástico, vinculadas al Consorcio Zuliano de Industrias Plásticas (CONZIPLAS), consultando a los empresarios o gerentes de cada empresa. La formación ética del sector se caracteriza por una mayor tendencia hacia la ética de la convicción. Se concluye que sólo la visión de un directivo o empresario comprometido con los valores que destacan el humanismo de nuestro tiempo lograrán concretar un proyecto ético integral.

**Palabras clave:** Formación ética, potenciador estratégico del talento humano, ética de la convicción, ética de la relatividad, ausencia de ética.

---

Recibido: Abril 2007 • Aceptado: Noviembre 2007

\* Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). E-mail: elizabethn21@gmail.com

## **Abstract**

The purpose of this study is to analyze ethical training as a strategic empowering agent for human talent. Through a descriptive and correlational study, the population of plastic manufacturing industries related to the "Consortio Zuliano de Industrias Plásticas (CONZIPLAS)" was studied, consulting the owners or managers of each industry. Ethical training in the sector is characterized by a greater tendency toward the ethics of conviction. Conclusions were that only the vision of a director or businessman committed to values emphasized by the humanism of our times will make an integral ethical project happen.

**Key words:** Ethical training, strategic empowering agent for human talent, ethics of conviction, ethics of relativity, absence of ethics.

## **Introducción**

Se ha propiciado en los últimos años el desarrollo de una filosofía ética para la actividad empresarial. La gerencia es analizada desde los valores humanos que propicien actuaciones responsables. El sistema organizacional es analizado en su relación con la ética en estructuras y procesos. La cual permite tomar un nuevo enfoque para proponer modelos de actuación empresarial, sustentados en conductas virtuosas que fortalezcan los sectores productivos de un país.

Más aún, se hace necesario el compromiso empresarial con el entorno, donde la formación ética del talento humano contribuye a alcanzar las metas organizacionales desde una perspectiva de la moral cívica. En otras palabras, educación progresiva de las personas que laboran en la empresa, teniendo como elementos primordiales los patrones éticos de la organización y la orientación ética de la gerencia.

El presente trabajo aborda el análisis de la formación ética como potenciador estratégico del talento humano en las organizaciones industriales. Se inserta la perspectiva de la estrategia para el análisis de las competencias organizacionales, el desarrollo de las personas y la orientación de la gestión del talento humano.

Como investigación descriptiva y de campo, el trabajo estuvo dirigido a describir el objeto de estudio desde las organizaciones industriales del sector del plástico del estado Zulia. Éste se perfila como uno de los ejes del desarrollo económico y social venezolano en los planes del Estado. Los retos de estos empresarios incluyen, entre otros aspectos, el abordaje de la ética en sus negocios para atender la demanda de actuaciones en lo social.

Para abordar el análisis propuesto se requiere en primer término, determinar los patrones éticos para la formación del talento humano e identificar la orientación de la gerencia en este proceso de formación. Igualmente, analizar las competencias organizacionales en el marco de la estrategia, las tendencias para el desarrollo de las personas y la orientación estratégica de la gestión del talento huma-

no. De manera que estos objetivos permiten establecer los lineamientos estratégicos para la formación ética en las organizaciones industriales del estado Zulia.

## **1. Fundamentación teórico-metodológica**

El desarrollo del presente estudio comienza por definir las bases teóricas que sustentan las variables de investigación: Formación Ética y Potenciador Estratégico del Talento Humano. De manera que es necesario vincular temas como el de la ética y la estrategia en la empresa, así como la gestión del talento humano, vistos desde el marco educativo moral que se propicia en las organizaciones.

### **1.1. Formación ética**

En cuanto a la formación ética, Barger (2000) refiere el trabajo de Lawrence Kohlberg, profesor e investigador de la Universidad de Harvard, que desarrolla la teoría sobre desarrollo moral, en 1970. Se fundamenta en el pensamiento del psicólogo suizo Jean Piaget y del filósofo americano John Dewey, quienes sostenían que el ser humano se desarrolla filosóficamente y psicológicamente de manera progresiva.

También refiere el enfoque moral de discusión planteando que es una vía a través de la cual el desarrollo de la misma puede ser promovido con una educación formal. La mayoría de dicho desarrollo ocurre a través de la interacción social. El enfoque de discusión está basado en el poder de entendimiento o introspección que el individuo desarrolla como resultado de conflictos cognitivos que ocurren en la etapa moral en la que se encuentra.

Al respecto, García (2003) reflexiona sobre la posibilidad de educar la voluntad de las personas respetando su propio modo de ser. Desde esta perspectiva, se define la educación moral como la tarea formativa para ayudar a cada persona a adquirir la autonomía necesaria, que le permita obrar de acuerdo con lo que piensa que debe hacer, después de haberse informado adecuadamente.

En este orden de ideas, es necesario destacar los aspectos organizacionales y gerenciales inmersos en la formación ética del talento humano. La teoría de desarrollo moral ofrece una alternativa para implementar una formación ética en la organización. Los patrones éticos de la misma y la orientación de la gerencia son los instrumentos de la educación moral de las personas en la empresa.

Según Koontz y Weihrich (2004) la filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión. Refleja como se percibe a sí misma, a quienes la integran y rodean. A partir de esta declaración la empresa debe sembrar los elementos que desarrollen una cultura corporativa que la lleve a cumplir su misión. La cual involucra el accionar de las personas, sus hábitos, costumbres y valores en la ejecución de su labor.

En ese sentido, señalan Thompson y Strickland (2004) que una cultura corporativa fuerte, fundamentada en principios comerciales éticos y valores morales, constituye una fuerza motriz vital detrás del continuo éxito estratégico. Los valo-

res morales y las normas éticas elevadas nutren la cultura corporativa de manera muy positiva, denotan integridad, hacer lo correcto e interés genuino por todas las personas que se relacionan con la empresa.

Para el presente estudio se asume que los patrones éticos de la organización deben considerar la definición de una misión, visión, valores, código de ética y comité de ética; además de enseñar ética a las personas a través de cursos y la promoción de la discusión moral desde el punto de vista que plantea Kohlberg (citado por Barger, 2000). En ese sentido, se considera que la posición de Thompson y Strickland (2004), quienes hablan de adoctrinamiento de boca en boca, no alcanza a considerar el logro de la conciencia moral, como está planteado en la teoría de desarrollo moral de Kohlberg.

En cuanto a la orientación de la gerencia en las organizaciones, Cortina (2000) plantea la dignificación ética del "management", la dirección debe lograr que la empresa se convierta en un proyecto compartido por los trabajadores, lo cual significa que las normas de la empresa dejen de ser un proyecto heroico que el trabajador no es capaz de cumplir.

En ese sentido, la autora destaca la generación de espacios para el diálogo y el intercambio de expectativas. Sin diálogo no hay cooperación y sin ésta no puede darse la integración; podrá haber resignación, concesión o imposición pero no integración. Esta es la dimensión ética de la comunicación.

La dirección es un proceso complejo con múltiples funciones. El directivo debe desarrollar diversos roles. Entre esos están: político, empresario, maestro, jefe, juez, psicosociólogo, organizador, controlador, censor, ejecutivo y ser humano. Éstos le permitirán integrar a las personas en una organización y compartir con ellas un proyecto empresarial.

Para el presente trabajo se considera que las tendencias gerenciales o directivas son también guías de conducción en un proceso de formación ética. En ese sentido, la gerencia o dirección ética contempla el impulso del diálogo, la cooperación, la responsabilidad compartida, la iniciativa en la toma de decisiones, y el ejercicio de un liderazgo democrático. El gerente tiene la facultad de ser un modelador de sus subordinados, además de ser ejemplo dentro de la organización.

## **1.2. Potenciador estratégico del talento humano**

Robert y Dias (2000) destacan la importancia de la capacitación del equipo humano de acuerdo a la estrategia adoptada por la empresa. El éxito de un equipo directivo se sustenta en el conocimiento de la realidad, en la reacción a tiempo y en una reflexión estratégica, asistida por un equipo articulado con el concepto del negocio. Es por lo tanto prioritario saber cuales son las competencias organizacionales centrales y distintivas.

Prahalad y Hamel (1990) quienes definieron la core competente también destacan la importancia de las personas en lograrla. Se refiere a aquellas capacidades que son críticas para alcanzar una ventaja competitiva en los negocios.

Thompson y Strickland (2004), opinan que uno de los recursos más valiosos que tiene una compañía es la capacidad de desempeñar en forma óptima una actividad pertinente para la competitividad. A una importante actividad competitiva interna que una compañía desempeña mejor que otras cosas la denominan competencia central.

Bueno (2005) habla de los componentes básicos distintivos: a) de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa); b) de origen organizativo (procesos de acción de la organización); c) de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización).

Además, las personas sostienen el desarrollo de las competencias organizacionales. Chiavenato (2002) señala que pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización.

Al respecto, el desarrollo de personas no es un simple entrenamiento, es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo.

También la gestión del talento humano debe estar articulada a la estrategia corporativa. En otras palabras, lo anterior debe ser traducido en objetivos y estrategias de recursos humanos. Chiavenato (2002) propone que en la planeación del talento humano se debe estar claro en el tipo de estrategia que la corporación tiene: planeación conservadora y defensiva, planeación optimizadora y analítica o planeación prospectiva y ofensiva.

### **1.3. Metodología**

En cuanto a la metodología utilizada en el trabajo, se adecua a los propósitos de un diseño de investigación no experimental, descriptiva y correlacional. En función de su dimensión temporal es de tipo transeccional descriptivo, ya que la medición de las variables de estudio se realiza en un momento único.

La población está constituida por el conjunto de organizaciones industriales que integran el sector transformador del plástico en el Estado Zulia, miembros del Consorcio Zuliano de Industrias Plásticas (CONZIPLAS). El número total de empresas que conforman el sector es de treinta y cuatro (34). Dada las características de esta población pequeña y finita, se tomaron como unidades de estudio e indagación a todas las industrias que la integran. No se aplicaron criterios muestrales. El censo poblacional permitió establecer que las empresas de la población se caracterizan por ser pequeñas y medianas industrias.

El cuestionario elaborado se aplicó a los gerentes generales, en el caso de las medianas empresas las cuales poseen una estructura organizativa definida y formal. Para el caso de las pequeñas empresas, cuyas estructuras son más flexibles y con autoridad centralizada en la presidencia, se aplicó el cuestionario al empresario quien por lo general es el que ocupa este cargo.

Con relación al tipo de escala utilizada en el cuestionario se recurrió a la escala tipo Likert, la cual permitió evaluar la percepción de los entrevistados en torno a ítems que plantearon la correlación de las variables desde la perspectiva del fortalecimiento de la competitividad y la ventaja competitiva que puede lograr la empresa mediante la formación ética de su talento humano.

La validez de contenido del cuestionario se obtuvo a través del juicio de once (11) expertos. El resultado de la evaluación fue positivo. También se aplicó el cuestionario a personas con características semejantes a las de la población objeto de estudio. La prueba piloto estuvo conformada por catorce (14) sujetos para probar la escala permitiendo realizar el análisis discriminatorio de los reactivos. Para calcular el poder de discriminación de cada ítem se aplicó la fórmula t de Student

Como complemento, la utilización del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach se hizo mediante la aplicación del programa estadístico SPSS 10.0 para Windows, arrojando un resultado de 0,9802. Por tanto, el instrumento resulta de alta confiabilidad.

## **2. Resultados del análisis**

La correlación entre las variables es positiva (coeficiente Pearson: 0.63). De manera que queda demostrado estadísticamente que a mayor presencia de la Formación Ética mayor presencia de Potenciador Estratégico del Talento Humano. En consecuencia el fortalecimiento de la competitividad y la ventaja competitiva de la empresa es posible, de acuerdo a la percepción de empresarios y gerentes del sector transformador del plástico del estado Zulia.

Por otra parte, para presentar los resultados mediante la estadística descriptiva (particularmente su frecuencia relativa) se crearon tres categorías de análisis: Ética de la Convicción, Ética del Relativismo y Ausencia de la ética en el proceso de formación de las personas

Al respecto, siguiendo el método de análisis de Ferrer (2001) se asumió el criterio que si los sujetos responden totalmente de acuerdo a los ítems lograrán los máximos puntajes y por tanto reflejarán en esas características mayor presencia del componente ético. Esto debido a que los ítems que integran el instrumento de recolección de datos fueron elaborados con dirección positiva, y las respuestas en este sentido reflejan convicción en el ámbito de la ética.

También se asume la posición de Ferrer (2001) en cuanto al estado de relatividad que se refleja en las categorías de respuesta "medianamente de acuerdo", "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "medianamente en desacuerdo" debido a que no se adopta una posición definitiva. Sin embargo, se considera que el relativismo

moral que se refleja induce a un proceso de formación de las personas desde esa perspectiva. En el caso de las respuestas "totalmente en desacuerdo" se asume la ausencia del componente ético en el proceso de formación de las personas.

Siguiendo lo planteado por Koontz y Weihrich (2004), la cultura que se implanta en una organización sirve de guía y conducción a las personas que en ella laboran y además se hace viable mediante un proceso educativo en donde los patrones definidos marcan la pauta.

Al asumir esta perspectiva en el análisis, desde el punto de vista estadístico es la moda la que permite determinar la lógica del comportamiento de las variables ya que se pasa de un nivel de medición ordinal a un nivel de medición nominal mediante las tres categorías creadas para el análisis: Ética de la Convicción, Ética del Relativismo y Ausencia de la ética en el proceso de formación de las personas (Parra, 2000) (Kerlinger, 2002).

Igualmente, para la variable Potenciador Estratégico del Talento Humano se aplica la misma perspectiva de análisis, ya que al ser una investigación correlacional, los reactivos plantearon el tema de la ética desde la perspectiva estratégica para las competencias organizacionales, el desarrollo de las personas y la orientación de la gestión del personal.

Al respecto, Cortina (2000) destaca que es a través de la convicción moral propia de los directivos y de los imperativos éticos de la sociedad que las empresas delimitarán su cultura. Mundim (2004) plantea que para la existencia de una integración articulada entre ética y organización es necesario que la misma tenga carácter o disposición de ser mejor. Esto le va a exigir la convicción de la alta dirección de la empresa en alcanzar este propósito.

## **2.1. Patrones éticos de las organizaciones**

En relación con la proyección del futuro a través de una visión el 91.2% de las empresas manifiestan poseer una visión de lo que pretende ser, mientras que el 73.5% consideran que proyectar la empresa hacia el futuro les permite definir su posición ante una ética cívica. Esta es una marcada tendencia en el sector hacia la ética de la convicción. Mientras que la ética del relativismo se observa en un 8.8% en cuanto a la proyección de una visión y un 26.5% para la consideración de la ética cívica.

Además, al analizar la definición de los valores de la empresa se encuentra que el 70.6% ha definido los valores que soportan su cultura, representando los ideales de comportamiento del personal en términos de una ética de la convicción. En este sentido, los valores de una ética del relativismo se encuentran en un 29.4%. Mientras que un 67.6% de las empresas manifiesta comunicar sus valores a todos sus empleados desde la ética de la convicción y un 32.4% desde la ética del relativismo.

Por otro lado, al analizar el indicador correspondiente a la construcción de un código de ética se constató desde el censo poblacional que ninguna de las empresas lo ha definido y formalizado como tal, sólo existen normas de conducta en algunos casos atinentes al respeto y orden en el trabajo. A tal efecto, se les consultó en el instru-

mento aplicado sobre si el código de ética debe establecer las prácticas gerenciales para guiar la conducta del trabajador, encontrándose que el 79.4% de las empresas expresan una ética de la convicción y un 20.6% una ética de la relatividad.

En cuanto al nombramiento de un comité de ética encargado de garantizar la vigencia del código un 47.1% manifiesta una tendencia hacia la ética de la relatividad y un 44.1% hacia ausencia de la ética. En este sentido sólo el 8.8% se observa hacia la ética de la convicción. De tal manera, que en el sector del plástico del estado Zulia no es común la utilización de los comité de ética, contradiciendo lo propuesto por Koontz y Weihrich (2004) quienes destacan su conveniencia para la comunicación del código a los empleados.

En relación con la discusión de temas morales se observó que el 44.1% propicia estas discusiones en el trabajo desde la ética de la convicción, inclinados que es un elemento ético importante para la empresa, y un 52.9% lo hace desde la ética de la relatividad, con una posición que refleja inseguridad frente a la conveniencia de su utilización.

Por último, dentro de los patrones éticos de las empresas del sector del plástico se analizó lo concerniente a los cursos de ética. Ante la afirmación que los cursos de ética afianzan la conducta de las personas dentro de una empresa, garantizando el éxito en la promoción de normas, el 76,5% estuvo de acuerdo desde la ética de la convicción mientras el 23,5% estuvo de acuerdo desde la ética de la relatividad.

En términos generales, los patrones éticos de las empresas del sector del plástico de la región zuliana revelan una mayor tendencia hacia la ética de la convicción lo cual refleja un ambiente positivo para el fortalecimiento de la relación ética-organización y en consecuencia la existencia de unas bases para el proceso de formación ética de las personas. Como señala Mundim (2004) la convicción de los directivos en torno a los asuntos de la ética crea el ambiente favorable para su institucionalización en la organización.

## **2.2. Orientación de la gerencia**

Iniciando el análisis con el indicador: impulso al diálogo, se observa que el 64.7% de los sujetos afirman desde una ética de la convicción que los gerentes de la empresa propician el diálogo con sus subordinados. Mientras que el 32.4% asumen una posición desde la ética de la relatividad y el 2.9% manifiestan ausencia de la ética.

De tal manera, que en términos generales existe un impulso al diálogo en las empresas del sector, favorable desde la ética de la convicción, lo cual demuestra en la práctica que es posible lograr lo que plantea Cortina (2000) acerca de la generación de espacios para el diálogo y el intercambio de expectativas como dimensión ética de la comunicación en el proceso de dirección de las empresas.

En cuanto al indicador: impulso a la innovación, se obtuvo que el 52.9% de los sujetos manifiestan desde una ética de la convicción que los gerentes de la em-



presa propician el surgimiento de nuevas ideas, apoyando la creatividad de sus subordinados. Mientras que el 47.1% lo hace desde una ética de la relatividad.

También se analizó el impulso a la cooperación y se obtuvo que el 70.6% de los gerentes de la empresa propician un ambiente de cooperación o mutuo apoyo en la ejecución de las actividades de la empresa, desde la ética de la convicción. El restante 29.4% se refiere a una posición desde la ética de la relatividad.

Por otro lado, es importante en esta investigación para el análisis de la dimensión orientación de la gerencia en la formación ética, los datos en relación con la iniciativa en la toma de decisiones de los gerentes del sector del plástico. Al respecto, el 52.9% de las empresas consideran, desde una ética de la convicción, que la toma de decisiones de los gerentes obedece a su iniciativa profesional para buscar vías de acción innovadoras. El 44.1% lo confirman desde una ética de la relatividad y el 2.9% manifiestan ausencia de ética.

Finalmente, dentro de la dimensión orientación de la gerencia se analizó el ejercicio del liderazgo democrático encontrándose que: el 55.9% de las empresas manifiestan su existencia desde una ética de la convicción y el 44.1% desde una ética de la relatividad. Además, el 67.6% consideran que genera mayor motivación en el personal para realizar un trabajo cooperativo desde la ética de la convicción, mientras que el 32.4% lo hacen desde la ética de la relatividad.

Nuevamente, en la orientación de la gerencia se observa el predominio de la ética de la convicción lo cual favorece la implementación de un proceso de formación ética del talento humano de las empresas desde una ética vivida en el ámbito gerencial. Como indica Cortina (2000) la cultura pensada y discutida también debe estar presente en el sector mediante el intercambio de opiniones que lleven a la formalización de la ética.

### **2.3. Competencias organizacionales**

Iniciando el análisis por el desarrollo de productos se observa que el 70.6% de las empresas manifiestan desde la ética de la relatividad ser la actividad mejor hecha en la empresa, mientras que el resto de las empresas (29.4%) expresan una ética de la convicción.

En cuanto a la actividad de producción el 64.7% de los sujetos manifiestan desde una ética de la convicción que la formación del talento humano fortalece esta actividad y hace que una empresa sea más competitiva. La ética de la relatividad se ubica en este indicador en un 35.3%. Existe un reconocimiento de los sujetos del carácter estratégico de la formación ética en particular para la actividad de producción.

Además, al analizar la actividad de administración en las empresas se observa que el 61.8% considera desde una ética de la convicción que dicha actividad es lo que mejor se hace en la empresa y el 82.4% nuevamente desde una ética de la convicción creen que la formación ética fortalece esta actividad haciendo a la empresa más competitiva.

Por otro lado, el indicador conformación de equipos de trabajo revela en sus resultados que el 61.8% de las empresas consideran, desde una ética de la convicción, que todos los equipos de trabajo involucrados en llevar el producto al mercado trabajan con una coordinación efectiva. Mientras que el 38.2% lo hacen desde una ética de la relatividad.

Similar comportamiento tiene el indicador dedicación de los empleados donde se destaca una posición hacia la ética de la convicción de 61.8% ante el planteamiento de que el talento humano de la empresa desarrolla su trabajo con dedicación y un 70.6% manifiesta que la formación ética propicia que el talento humano de una empresa trabaje con más dedicación incrementando la competitividad.

En cuanto a la diferenciación organizacional se encontró que el 52.9% desde una ética de la relatividad le da escasa importancia a la organización de todas sus áreas como ventaja sobre sus competidores. Sin embargo, en su mayoría (61.8%) manifiestan desde una ética de la convicción que la formación fortalece la diferenciación organizacional con la competencia.

Al analizar la diferenciación en personal la tendencia revela un mayor grado de presencia de la ética de la convicción: 64.7% cree que lo que le da ventaja a la empresa sobre sus competidores es el personal que posee. En tanto que, el 79.4% afirma que la formación ética fortalece la diferenciación en personal con la competencia, creando una fuente de ventaja competitiva.

En términos generales, al analizar las competencias organizacionales, tanto centrales como distintivas, se observa una marcada tendencia hacia la ética de la convicción. De manera que, al relacionar la formación ética como elemento fortalecedor de las competencias organizacionales, las empresas del sector del plástico manifiestan una actitud positiva para la consideración de la formación ética como potenciador estratégico del talento humano.

#### **2.4. Desarrollo de personas**

Primeramente, la rotación de cargos del personal refleja poca aceptación en el sector al ubicarse en una posición de la ética de la relatividad de 79.4% y sólo 17.6% desde la ética de la convicción. En cambio, el 50.0% desde una ética de la convicción opina que la formación ética del talento humano facilita la rotación de cargos porque potencia el sentido de responsabilidad, dándole mayor competitividad a la empresa.

En cuanto a la asignación de proyectos, el 55.9% de los sujetos, desde una ética de la convicción, afirman que se les da la oportunidad a las personas para que participen en proyectos especiales importantes, mientras que 41.2% lo hace desde una ética de la relatividad. Además, se reconoce que la formación ética potencia al talento humano para trabajar en equipo en el desarrollo de proyectos especiales, impulsando la competitividad.

En relación con la programación de cursos los sujetos presentan un comportamiento positivo hacia la ética de la convicción (82.4%), esto es hacia la necesidad de incluir la formación ética en los cursos que se programan en la empresa, a fin de potenciar los contenidos que requiere la empresa para ser más competitiva.

En relación con la tutoría de personal por ascender, se evidencia que en las empresas de la población este es un método de escasa aceptación, al ubicarse en unos niveles de la ética de la relatividad de 70.6%, en la ética de la convicción 20.6% y en ausencia de ética 8.8%.

En cuanto a la asesoría en relaciones humanas se planteó el proceso de disciplina de los empleados. El indicador demuestra que este es un método de alta aplicación por parte de los sujetos de la población, donde 73.5% afirma, desde la ética de la convicción, que cuando existen problemas de disciplina en la empresa el gerente brinda asesoría al empleado involucrado. En cuanto a la ética de la relatividad se sitúa en 23.5% y la ausencia de ética en 2.9%.

Para resumir, en cuanto a la dimensión desarrollo de las personas se observa que algunos métodos no gozan de popularidad y aceptación en los encuestados. Sin embargo, para todos los indicadores se demuestra que los sujetos reconocen el papel como potenciador estratégico del talento humano que posee la formación ética. Resulta fundamental para los directivos de estas empresas emprender un proceso de actualización en el área de desarrollo de las personas a fin de incorporar nuevas tendencias gerenciales como la planteada por Chiavenato (2002).

## **2.5. Orientación estratégica de la gestión del talento humano**

En el primer indicador se analizó la actitud hacia el uso de una estrategia conservadora. Los sujetos reflejan una mayoría hacia la ética de la relatividad (64.7%), mientras la ética de la convicción se sitúa en 35.3%. Lo cual demuestra que esta estrategia conservadora no es apreciada en el sector del plástico de la región zuliana.

Según lo planteado por Chiavenato (2002a) la planeación conservadora se dirige hacia la estabilidad y el mantenimiento en ambientes previsibles y estables. Característica que no reúne el mercado de los plásticos donde la renovación tecnológica y la disponibilidad fluctuante de la materia prima conforman un ambiente dinámico y cambiante.

Por el contrario, la segunda estrategia referida a la optimización de las características actuales del personal presenta una mayor aceptación, ubicándose en la ética de la convicción en una frecuencia de 55.9%, en la ética de la relatividad con una frecuencia de 41.2% y en la ausencia de ética en 2.9%. Además, para este tipo de estrategia se reconoce el fortalecimiento que le da la formación ética del talento humano desde una ética de la convicción del 76.5%.

En cuanto al tercer indicador: proyección de las características del personal ante eventos futuros, los datos reflejan una aceptación del 55.9% desde la ética de la convicción. Mientras que la ética de la relatividad se ubica en 44.1%. Igualmente, se reconoce el fortalecimiento de este tipo de estrategia mediante la formación ética del talento humano. En este sentido la ética de la convicción se sitúa en 76.5%.

En consecuencia los datos demuestran que la orientación estratégica de la gestión del talento humano, en las organizaciones industriales del sector del plástico de la región zuliana, se dirige hacia la adopción de las estrategias optimizadora y prospectiva (Chiavenato 2002). Donde, los niveles de la ética de la convicción son mayores, propiciando una actitud positiva hacia estas estrategias.

## **2.6. Lineamientos estratégicos para la formación ética del talento humano**

Al considerar la dimensión interna de la organización se debe destacar que la ética debe estar vertebrada alrededor de la estructura y la dinámica de la misma (Mundim, 2004). Por lo que es necesario que la organización formalice unos patrones éticos sustentados tanto en la estructura como en los procesos o actividades organizacionales.

En este sentido, definir los patrones éticos formales requiere elaborar manuales, normas, y procedimientos organizacionales desde esta perspectiva. Particularmente lo relacionado con: misión, visión, valores, código de ética, comité de ética, promoción de la discusión moral y de cursos de ética.

Además, en la vía para alcanzar la formación ética es necesaria la orientación de la gerencia a los procesos organizacionales, también a las actividades que desarrollan las personas. Debe destacar en esta labor el impulso al diálogo, la innovación, la cooperación; así como la iniciativa y profesionalización en la toma de decisiones. Es necesario agregar el ejercicio de un liderazgo democrático por parte de los gerentes.

Particularmente, para las empresas del sector del plástico del estado Zulia, es necesario superar los relativismos morales observados bajo la categoría de la ética de la relatividad y la ausencia de ética (observada con una menor frecuencia). Estas indefiniciones en cuanto a la ética no permiten concretar un proyecto de formación ética formalizado.

Más aún, es necesario que la revisión, discusión interna, sobre sus competencias organizacionales, el desarrollo de las personas y la estrategia en la gestión de su personal sea una constante. De manera, que el seguimiento de estos aspectos se convierta en una guía para no perder los avances observados, y marcar estrategias que fortalezcan las áreas débiles mencionadas en el análisis de los indicadores.

En cuanto a la dimensión externa de las empresas, los lineamientos estratégicos para una formación ética están relacionados con la dinámica conjunta que pueden establecer en las organizaciones gremiales. Estos escenarios deben ser utilizados para alcanzar la especialización necesaria en sus análisis internos, mediante cursos, seminarios, conferencias y foros dirigidos a los gerentes y empresarios.

Además, la posibilidad de compartir ideas en el contexto de la ética gerencial y empresarial genera una tendencia hacia el fortalecimiento como sector productivo. De esta manera, se estaría propiciando una estrategia de unión para actuar en el desarrollo nacional y en el escenario gubernamental.

De manera que lograr una actuación sectorial es posible si los liderazgos gremiales logran comprometerse con el conocimiento de la ética empresarial. Cuestión que en los tiempos actuales es una exigencia de la sociedad y del Estado, por lo cual no podrán soslayar el tema.

En el contexto actual caracterizado por un crecimiento del sector del plástico, la formación ética del talento humano es importante para fortalecer la presencia en el mercado nacional e internacional de las empresas. Según la Asociación Venezolana de Industrias Plásticas (Avipla), prevé que el sector tendrá en el año 2006 un crecimiento en producción del 10%, pero no se muestra muy optimista de cara al futuro, y estima que para el 2007 el incremento sólo alcanzará un 5% (Celis, 2006).

## **Conclusiones**

Al asumir las categorías ética de la convicción, ética de la relatividad y ausencia de ética para el análisis de los datos arrojados en cada indicador, se reconoce la presencia de una formación en las empresas. La cual asume la perspectiva de los directivos de las empresas y que destaca el papel educativo de los gerentes del sector.

Sin embargo, se asume que sólo la ética de la convicción arroja resultados que impulsan una estrecha relación de la ética con la organización. Sólo la visión de un directivo o empresario comprometido con los valores que destacan el humanismo de nuestro tiempo y de las ciencias gerenciales, en particular, lograrán concretar un proyecto ético valedero para el desarrollo integral del hombre en la sociedad.

Mientras que la existencia de una ética de la relatividad revela que el hombre en la sociedad asume actitudes que pueden variar según la conveniencia de la misma, más por adaptación que por lograr un proyecto ético integral. Sin embargo, a efectos de la investigación se ha considerado que su valor como factor formador del recurso humano está presente en la práctica y es una actitud asumida en nuestro medio para lograr la sobrevivencia.

La misma se busca porque los empresarios y gerentes proyectan una dinámica organizacional que propicia la permanencia en la sociedad. Ante ciertos planteamientos reaccionan según la conveniencia, demostrando relativismo moral en su actuación. Esto influye en la conducta de su personal quienes siguen las directrices de sus líderes, e internalizan una forma de hacer las cosas, su labor en la sociedad y en la empresa.

En cuanto a la categoría ausencia de la ética, se ha asumido la existencia de focos perversos en la organización, cuestión a la que no escapa la formación de personas. De tal manera que se ha reconocido en los indicadores la frecuencia de su presencia, a fin de destacar aquellos aspectos más importantes. Pero en términos generales su presencia es mínima, aspecto positivo para el sector del plástico y su proyecto ético integral.

### **Referencias Bibliográficas**

- Barger R. (2000). **A Summary of Lawrence Kohlberg's Stages of Moral Development**. University of Notre Dame. Indiana-USA. Disponible en: <http://www.nd.edu/~rbarger> (Consulta del 15/05/05).
- Bueno E. (2005). **Ponencia: Gestión por competencias en las Administraciones Públicas**, clave para construir la Europa del conocimiento para el crecimiento. Disponible en: <http://iade.org> y <http://pcm.uam.es> (consulta del 12/05/06).
- Celis C. (2006). Industria del plástico espera crecer 10% al cierre del 2006 y sólo 5% el próximo año. Diario Notitarde del 03/10/2006. Caracas. Fuente: Consorcio Zuliano de Industrias Plásticas (Conziplas). Maracaibo.
- Chiavenato I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Cortina A. (2000). **Ética de la Empresa**. Editorial Trotta. México.
- Ferrer J. (2001). **Presencia del componente ético en sectores de Actividad Industrial**. Ediciones Astro Data, S.A. Maracaibo, Venezuela.
- García M. (2003). **El sentido de la acción humana**. En Ruiz, Marta (Coord.) Educación Moral: aprender a ser, aprender a convivir. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición. México.
- Kerlinger F. (2002). **Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales**. 4ta Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Koontz H. y Wehrich H. (2004). **Administración**. Una Perspectiva Global. 12ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

*Formación ética como potenciador estratégico del talento humano  
en organizaciones industriales*

- Mundim R. (2004). **De la Necesidad y de la Posibilidad de la integración entre Ética y Organización.** En: *Ética Empresarial. Una Responsabilidad de las Organizaciones.* Compilador: Francés P. Asociación Venezolana de Derecho y Economía (VELEA). Caracas.
- Parra J. (2000). **Guía de Muestreo.** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Coordinación de Planificación. Colección XLV Aniversario de FCES. Maracaibo, Venezuela.
- Prahalad C.K. y Hamel G. (1990). **The Core Competent of the Corporation.** *Harvard Business Review*, Mayo-Junio. USA.
- Robert M. y Dias C. (2000). **Estrategia Pura y Simple.** Editorial McGraw-Hill. México.
- Thompson A. y Strickland A. (2004). **Administración Estratégica.** Editorial McGraw-Hill. México.