

**DOCTORADO EN PLANEACION ESTRATEGICA Y DIRECCION DE
TECNOLOGIA**



**Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de
Tecnología**

Título de la investigación

**Comportamiento ético gerencial y sus beneficios en las
empresas del sector comercio al por menor**

**Tesis para obtener el Grado de
Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología**

Presenta

Rosa María Rincón Ornelas

Puebla, México

2017



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Comportamiento ético gerencial y sus beneficios en las empresas
del sector comercio al por menor

Nombre del Alumno:

Rosa María Rincón Ornelas

Comité Asesor

Dra. Beatriz Pisco González

Directora de Tesis

Dr. Pablo Nuño de la Parra
Asesor
Dr. Alfredo Toriz Palacios
Asesor

DEDICATORIA

A Melissa, Mariann y Paulett; mis adoradas hijas, mi mayor motivación en la vida.

A mi Abuela, por sus consejos para la vida y el inclinarme al estudio y todos sus consejos para esta vida.

A mi Madre por darme la vida.

A Ramón, mi esposo por permitir superarme.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por existir, por lo que ha creado, por lo que me ha brindado y he tenido la oportunidad de vivir, guiándome en el para aportar un diminuto granito desde mi trinchera lo correspondiente a sus enseñanzas, a sus palabras y poder colaborar con sus designios.

Gracias a mis hijas, mi todo, mi fuente de mi inspiración, su apoyo incondicional y por los momentos que no estuve con ellas: me disculpo.

Gracias a mi esposo por permitir superarme.

Gracias a mi abuela, mi mamá por sus enseñanzas y apoyo incondicional.

Gracias a la Dra. Beatriz Pico González por ser la directora de este trabajo y su contribución a él.

Gracias al Dr. Pablo Nuño por escucharme, por su contribución a este trabajo y el apoyo brindado

Gracias al Dr. Alfredo Toriz, por sus contribuciones como asesor a este trabajo.

Gracias al Dr. Pablo Ruiz, por el apoyo incondicional brindado y por compartir conmigo parte de su sabiduría.

Gracias al Dr. Francisco Espinoza Morales y a todas aquellas personas que me apoyaron y formaron parte de esta experiencia con diversas etapas y aspectos al culminar.

Gracias a UPAEP y UNISON, por brindarme la oportunidad de superarme.

INDICE GENERAL

RESUMEN		
ABSTRACT		
INTRODUCCION		i
CAPITULO 1. PROPOSITO Y ORGANIZACIÓN		1
1.1	Planteamiento del problema	1
1.2	Pregunta de Investigación	18
1.3	Propósito de la Investigación	18
1.4	Objetivos General	18
1.4.1	Objetivo específico	18
1.5	Justificación de la investigación	18
1.6	Alcance y Limitaciones	26
1.6.1	Alcance	26
1.6.2	Limitaciones	26
1.7	Organización del estudio	27
CAPITULO 2. MARCO TEORICO		29
2.1	Comportamiento ético gerencial	29
2.1.1	La ética como parte fundamental del comportamiento gerencial	29
2.1.2	La ética y sus generalidades en el comportamiento gerencial	29
2.2	El comportamiento ético gerencial	32
2.2.1	Bondades motivantes para apegarse al comportamiento ético gerencial	33
2.3	Manifestaciones del comportamiento ético gerencial en las empresas	36
2.3.1	Enunciación y tipos de comportamiento gerencial	36
2.3.2	Factores fundamentales para el buen comportamiento ético gerencial	38
2.3.3	La toma de decisiones, clave en el comportamiento ético gerencial	40
2.4	Estrategias	41
2.5	Estrategias para mejorar el comportamiento ético gerencial	45
2.5.1	Generación de negociaciones	45
2.5.2	Evitar conflictos	47
2.5.3	Apego a la normatividad	48
2.5.4	Liderazgo ético	49
2.5.5	Códigos de ética, su importancia y tendencia	51
2.5.6	Otras estrategias para el comportamiento ético gerencial	52
2.6	Comportamiento ético gerencial en México y su relación con la globalización	54
2.7	Instancias relacionadas con el comportamiento ético en las empresas	56
2.8	El papel de los empresarios y/o gerentes en las empresas éticas	57
2.8.1	Los gerentes y sus compromisos	57
2.8.2	Las decisiones éticas de los gerentes	57

2.8.3	Los empresarios.....	59
2.9	Beneficios del Comportamiento Ético Gerencial en los trabajadores	62
2.9.1	Satisfacción laboral.....	62
2.9.2	Compromiso afectivo organizacional.....	62
2.9.3	Rendimiento laboral.....	64
2.10	Sector comercio al por menor.....	65
2.11	Propuesta de Modelo.....	67
CAPITULO 3. METODOLOGÍA.....		73
3.1	Diseño de la investigación.....	73
3.2	Hipótesis de la investigación.....	74
3.3	Selección del instrumento.....	74
3.4	Validación del instrumento.....	78
3.5	Análisis de fiabilidad del instrumento.....	80
3.6	Determinación de la población.....	81
3.7	Obtención del tamaño de la muestra.....	82
3.8	Recolección de datos.....	84
3.9	Análisis de la información.....	85
3.9.1	Análisis estadístico descriptivo de las variables de la investigación...	85
3.9.2	Análisis correlacional de las variables de la investigación.....	97
3.10	Comprobación de hipótesis.....	99
CAPITULO 4. RESULTADOS.....		101
CAPITULO 5. ANALISIS Y DISCUSION.....		106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
REFERENCIAS		
ANEXOS:		

Anexo 1. Relación de empresas del sector comercio al por menor.

Anexo 2. Cuestionario diseñado para la investigación, aplicado a trabajadores

Anexo 3. Componentes principales (instrumento del trabajador).

Anexo 4. Varianza total explicada

Anexo 5. Matriz de componentes

Anexo 6. Análisis de fiabilidad. Escala: todas las variables

Anexo 7. Tablas de frecuencias

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE GRAFICAS

ÍNDICE DE TABLAS

RESUMEN

En años recientes se han vivido entornos turbulentos sujetos a cambios constantes que han estado apareciendo a nivel global, por lo cual el comportamiento gerencial en las compañías mexicanas se ha estado desarrollando de una manera compleja. Presentándose la necesidad de realizar acciones para crear escenarios favorables en el ser humano y debiéndose tener presente que en toda empresa se trabaja con este y para este. Considerándose al gerente y las decisiones que este tome importantes para que se dé un buen comportamiento en las empresas y presenten una situación favorable en la actualidad y en su futuro en el mundo empresarial. Desde esta perspectiva en esta investigación se estudia el comportamiento ético gerencial en el sector comercio al por menor y los beneficios para los trabajadores. Realizándose una indagación sobre el comportamiento ético gerencial y cuál es su situación en el sector comercio al por menor y los beneficios como la satisfacción laboral, compromiso afectivo organizacional y el rendimiento laboral, resultando favorable en los trabajadores. Se propone modelo y se cuestiona a los trabajadores de empresas mejor evaluadas sobre qué aspectos consideran tienen sus dirigentes que ayude a tener un buen comportamiento ético gerencial.

ABSTRACT

In recent years they have lived subject to constant changes that have been appearing globally, so management behavior in Mexican companies has been developing in a complex manner turbulent environment. Presenting the need for action to create favorable scenarios in humans and should be borne in mind that any company working with this and this. Considering the manager and make important decisions that this be given for good behavior in businesses and present a favorable situation at present and its future in the business world. From this perspective in this research ethical management behavior in the retail trade sector and benefits for workers is studied. Carried out an inquiry into the managerial ethical behavior and what is their situation in the retail trade sector and benefits such as job satisfaction, organizational affective commitment and job performance, resulting favorable in the workers. Model is proposed and workers better evaluated companies questioned about what aspects are considered leaders help to have a good managerial ethical behavior.

INTRODUCCION

Para que México esté preparado y enfrente diversas situaciones que se deriven del fenómeno de la globalización y hacer frente a la agresiva competitividad, debemos de estar preparados para salir adelante, airados y que perfile un buen futuro. Para estar en sintonía toda empresa se debe de tener la finalidad de realizar bien sus acciones y ocuparse en tener un comportamiento basado en la ética, pudiendo generarlo las personas que están al frente como lo son los gerentes. Es importante que todo gerente realice su trabajo con ética y se lleve a cabo para el beneficio del mismo, de los trabajadores y de la misma empresa de la cual forman parte.

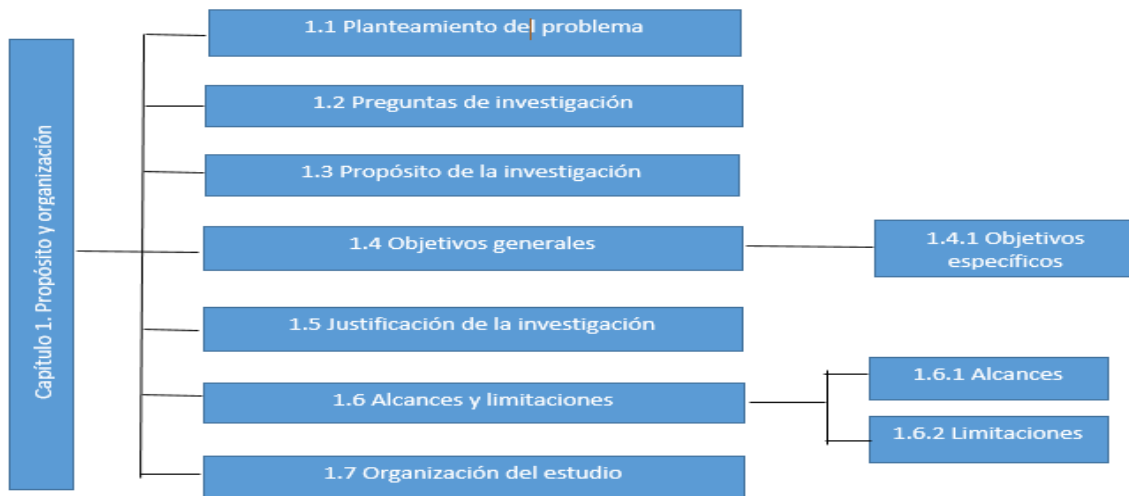
La situación que presenta el entorno actualmente es complejo, ruidoso y con la tendencia a cambios constantes que han estado apareciendo a nivel global en las formas de trabajo y con comportamientos diversos. Por lo cual los gerentes o los dirigentes de empresas deben de estar monitoreando y al pendiente de lo que acontece, tanto interna como externamente en sus campos de trabajo. Considerándose que el comportamiento ético gerencial es una acción importante para el desarrollo y futuro de toda empresa en tiempos actuales.

En este trabajo de investigación se pretende identificar el comportamiento ético gerencial que genere beneficios los cuales servirán de apoyo a los gerentes o empresarios que estén dentro del sector comercio al por menor.

Considerándose que lo anterior se puede dar al concebir negociaciones, evitar conflictos, apegarse a la normatividad, con liderazgo ético y apegándose a los códigos de ética. Debiéndose sembrar y promover el interés de las personas que dirigen empresas y lo lleven a cabo en la entidad económica en donde laboren.

CAPITULO 1. PROPOSITO Y ORGANIZACIÓN

Figura 1. Estructura del capítulo uno



Fuente: Elaboración propia

1.1 Planteamiento del problema

La internacionalización de las organizaciones de hoy nos hace incursionar en nuevos ambientes de trabajo, donde cada día juega un papel de mayor importancia el saber combinar culturas y personalidades diversas presentes en los grupos de trabajo (Castelán, 2010). Las acciones de quien las dirige deben de ocuparse de que estas sean las correctas en tiempo y forma para salir adelante enfrentando las diferentes situaciones que se presentan ante la competitividad de los mercados globales. Por lo anterior las personas que dirigen estas empresas como lo son los gerentes deben de tener una orientación encausada a que se presente un comportamiento humano ético en las organizaciones.

La ética en la empresa es un tema que preocupa cada vez más a directivos y académicos. Sin ella se puede ganar a corto plazo, pero una empresa guiada por principios poco éticos no perdurará mucho en el mercado actual (Ruiz y Ruiz, 2011).

El comportamiento ético en las organizaciones puede aparecer en todas las labores y procedimientos que hace un gerente en su quehacer normal día a día. Por lo cual, es importante que se haga algo para poder conseguirlo permanentemente por el bien de la empresa, del individuo mismo y su entorno. Se considera que la ética da ventajas para quien tiene la práctica, quien la percibe y en donde se desenvuelven como en la misma sociedad. Como también mencionan Bañón, Guillen y Ramos (2011), la ética no es ajena al mundo de las organizaciones en general, ni al de las empresas en particular, como agrupaciones humanas.

En las empresas se presentan diversas situaciones con algunas alternativas en donde se tienen que tomar decisiones acertadas, analizándolas, reflexionando ante casos comunes o poco comunes que se presentan. Lo anterior debido a diversos fenómenos como el de la globalización ya que al existir la apertura de los mercados se presenta una variedad de productos, servicios, ideas, culturas, negocios y la forma de operarlos. Se considera que para obtener competitividad empresarial se debe utilizar como estrategia la ética. Al respecto, Cuervo (2004) propone que la creación de la riqueza y el dinamismo de un país se sustentan sobre la competitividad de sus empresas, y ésta depende básicamente de las capacidades de sus empresarios y directivos.

Trabajar con ética es una necesidad y es viable, ya que queriendo hacer las cosas bien con actitud positiva, apegándose a la normatividad con la voluntad, con la armonía de hacer lo que se quiere y se dice, haciéndolo de una buena manera en la organización se puede contagiar a los empleados, directivos, socios y proveedores entre si y a otros. En las empresas debe de haber congruencia entre lo que las define y lo que se vive en las mismas. Esto es lo que las hace exitosas, lo que las distingue como líderes. No se pueden importar de otras empresas, no se pueden dar por consultoría, se tienen que vivir (Bohon, 2009).

A pesar de que la dimensión ética es un dato de experiencia común, presente en toda organización humana, no es ningún secreto que durante años la ética ha sido la gran olvidada de las teorías de la organización. Lamentablemente, todavía hoy este olvido sigue teniendo lugar en la mayor parte de los enfoques y modelos teóricos del *management* de muchas universidades y escuelas de negocios, lo que está dando lugar en muchos casos a una formación de directivos sin ningún sentido de responsabilidad ética (Goshal, 2005, citado por Bañón, Guillén y Ramos, 2011).

Existen algunos estudios en diferentes partes del mundo donde se ha estado trabajando para que la ética esté presente en el comportamiento de los gerentes y que sea una procedencia en las acciones realizadas y a realizar racionalmente para conseguir beneficios individuales, grupales y tanto económicos como sociales, como a continuación se menciona:

González (2001), considera que uno de los fenómenos más apasionantes que tienen el estudio de la ética empresarial es: descubrir de qué modo es la presión de la sociedad, interna y externa, la que va forzando a la empresa a que repiense tanto el fin como los medios que se ha fijado en su actividad, además de obligarle a que reflexione y asuma las consecuencias positivas y negativas de su praxis. Razonan que las indagaciones están relacionadas en la búsqueda de la legitimidad y credibilidad de la actividad empresarial, así como en el intento de forjar relaciones de confianza y cooperación en el seno de las empresas puesto que son instituciones sociales.

Por otro lado, Bañón, Guillen y Ramos (2011), consideran que la responsabilidad de la calidad ética de la organización sea mayor en el caso de sus dueños y directivos, por ser ellos quienes tienen la potestad de evitar o fomentar determinados comportamientos entre sus trabajadores. Concluyendo que ética y RSE son cuestiones distintas, pero no separadas. Proponen la utilización del término “Empresa Ética y Responsable” para calificar a las empresas que además de ser éticamente sanas, cuentan con políticas de RSE más o menos explícitas y que los directivos en sus empresas lleven a cabo cierta reflexión acerca de cuál es su nivel de calidad ética. Logrando con este trabajo poner en manifiesto que las empresas, y sus políticas de RSE, pueden presentar distintos grados de calidad ética.

Fundación Chile Unido (2003), afirma que la ética es un buen negocio, que “invertir en ética es quizá uno de los negocios más rentables para la empresa”. Teniendo la idea de que la ética eleva las ventas y mejora la imagen corporativa, la lealtad y el compromiso de los empleados, impide la sobre regulación del mercado, evita perder negocios y brinda mayor acceso de financiamiento, entre otras ventajas (Ramírez, 2008).

Rodríguez y Aguilera, (2005), en su investigación tuvieron la finalidad de sugerir un nuevo enfoque organizacional basado en la reflexión acerca del papel que cumple la ética en la dirección de

empresas a través de la conducta de la persona en la organización y comentan que el surgimiento de la responsabilidad social hace pensar que la ética no puede considerarse como algo ajeno al ser empresarial, sino que, por el contrario, las empresas necesitan directivos con una adecuada formación ética. Sin embargo, en no pocas ocasiones se reduce la ética a un medio para eliminar las injustas agresiones a las que se ve sometido el individuo en el entorno social.

Zúñiga (2012), analizó que los actores del mercado se separen de los fundamentos éticos del derecho del trabajo, y esto acarrea la precariedad laboral, la desigualdad y el individualismo, se advierte que el modelo adoptado como consecuencia de la globalización, no ha permitido un mejoramiento en las condiciones laborales de la clase trabajadora. Por tanto, se esboza la necesidad de incluir dentro de los procesos de flexibilización laboral el elemento de la ética empresarial, que hasta el momento ha estado ausente, desconociendo con esto, que el enfoque socialmente responsable de las empresas puede mejorar su productividad y ayudarlas a encontrar nuevos mercados. Proponiendo un modelo de interpretación de las políticas de flexibilidad laboral.

Rodríguez (2006), indaga sobre los comportamientos éticos que los empleados más valoran de sus gerentes, para proveer evidencia de personas con experiencia laboral acerca de lo que hacen los gerentes éticos. Diseñando un modelo que permite la recolección de información de personas con experiencia laboral y posibilitar la identificación de los comportamientos éticos más importantes exhibidos por los gerentes. Incluyendo la técnica BARS¹. A partir de los resultados en sus tres fases de la investigación, se consolidó: la taxonomía presentada (con los niveles individual, organizacional y social), permitiendo identificar los aspectos éticos que los empleados más valoran de sus gerentes, con categorías (valores, desempeño gerencial y relaciones externas) y sus dimensiones. Deduciendo que la categoría valores es la base del CEG², porque los valores permiten construir confianza y es el elemento que mantiene sólido los negocios en cualquier situación de estas, mediante el uso de ejemplos reales de comportamientos éticos. Ocupando primer lugar los

¹ BARS, (por su nombre en inglés: Behaviourally Anchored Rating Scales). Escalas de evaluación ancladas en comportamientos. Fue propuesta por Smith y Kendall (1963), en un intento por desarrollar escalas de clasificación evaluativas ancladas en ejemplos del comportamiento esperado. Tomadas de la psicología organizacional.

² CEG, Comportamiento Ético Gerencial.

valores morales dentro de la ética gerencial convirtiéndose en el núcleo de esta, lo cual se puede resumir en una sola palabra: integridad³.

Al igual que Rodríguez y Bustamante (2008), cuestionan: ¿cómo fomentar el comportamiento ético gerencial? Sugieren programas de formación orientados al desarrollo de competencias éticas en los gerentes. Proponen basarse en la responsabilidad (con un incremento en lo legal, social y profesional), y el desarrollo de competencias para el comportamiento ético gerencial. Considerando a la responsabilidad el punto de partida para el CEG. Proponiendo enfocar una ética gerencial bajo el concepto de responsabilidad integral, permeada desde los comportamientos gerenciales. Para lo cual proponen talleres enfocados a la formación de gerentes íntegros, con cualidades, con valores y que la motivación y participación afectiva nos impedirá errar en el difícil, pero necesario, reto que aparece ante nuestros ojos: la construcción de una ética gerencial que permita aplicar el conocimiento y posibilite el umbral de una civilización más humanizada.

López y Vásquez (2002), consideran que los principios éticos juegan un papel fundamental, dado que orientan los comportamientos humanos y que la ética es un factor decisivo en la excelencia de las relaciones en el mundo de los negocios. Comprobando que el fin último es y debe ser la promoción del desarrollo humano. Creen que la credibilidad y el prestigio lo aportan las personas. Proponen incorporar valores en el ámbito de sus responsabilidades y distinguir tres niveles: personal, organizativo y social. La actividad empresarial debe contemplar un análisis reflexivo desde el punto de vista de los valores humanos y comportamiento ético. Así como certificar el comportamiento ético, considerando la norma SA 8000, teniendo como preocupación principal especificar las normas elementales sobre derechos laborales básicos, seguridad e higiene, nivel de remuneración, etc., partiendo de los principios internacionales aplicables a los derechos humanos. Acentuando que no puede haber calidad profesional sin calidad humana.

Arrazate, Hernández y Rodríguez (2009) diseñaron una investigación con el fin de suministrar evidencia fundada y suficiente de la conexión entre el proceso de razonamiento moral gerencial en

³ Ser un gerente íntegro es: “ser responsable, desde luego, pero también significa comunicarse con claridad y coherencia, ser un intermediario honrado, cumplir las promesas, conocerse a uno mismo, y evitar las agendas ocultas que dejan a otras personas al margen. Se aproxima mucho a lo que solemos denominar honor, lo que en parte significa no mentirse a uno mismo” (Teal, 1996)

la Mipyme de Cd. Juárez para determinar su comportamiento ético y las variables independientes de género, educación formal y experiencia laboral. Midiéndose el comportamiento ético con la prueba de definición de criterios (DIT)⁴ desarrollada por James Rest en 1993. Encontrándose que los gerentes de género femenino alcanzaron una puntuación significativa estadísticamente más alta, en educación formal con una puntuación mayor los que tenían maestría y los que tenían menos años de experiencia obtuvieron mayor puntuación. Considerando que el comportamiento ético impacta las estrategias y las acciones de las organizaciones.

Ramírez (2008), considera que la justificación de la ética de los negocios no radica en su utilidad para ganar dinero; se puede ganar dinero faltando a la ética y se puede perder dinero siendo ético. Lo que verdaderamente justifica a la ética es su contribución al orden social. La ética es un saber práctico que dota de coherencia a la conducta humana, ajustándola a valores aceptados por la mayoría. La ética de los negocios es un movimiento mundial por el cual las corporaciones ofrecen autorregularse. En su justificación filosófica pueden identificarse tres tesis: una que considera la ética como garantía para evitar el fracaso, otra que piensa que la ética es una inversión redituable y una tercera de carácter normativo. El concepto rector de este movimiento es el de responsabilidad social de la empresa. Una empresa responsable sigue un código de conducta explícito, por lo general escrito. No obstante, la efectividad de estos códigos depende de quién escriba y supervise el código.

Sandrea y Boscán (2010), consideran que la ética gerencial constituye un aspecto de crecientes consideraciones en el mundo de los negocios, factor estratégico clave para impulsar el desarrollo de sectores productivos. Diseñaron un modelo documental descriptivo en el cual identificaron la relevancia de la dimensión ética en las relaciones entre empresas, especialmente los valores asociados a la ética en la relación de cooperación entre los diversos grupos de interés. Perciben que el éxito a largo plazo de estas estrategias depende de la toma de decisiones gerenciales basadas en valores éticos, particularmente en relación con competidores, colaboradores y aliados.

⁴ El DIT, instrumento de Defining Issues Test. cuyos derechos pertenecen a la Universidad de Minnesota. Ha sido utilizado en numerosos estudios de toma de decisiones éticas en los negocios (Rest, 1979; Armstrong, 1992). Así mismo, Paradise y Dejoie (1991) utilizaron el DIT en la medición del desarrollo moral y lo incorporaron a su constructo como un factor en el proceso de toma de decisiones éticas.

Peña y Peña, (2009) consideran para la ética gerencial cuatro aspectos importantes a saber, los cuales son: 1. La ética gerencial está constituida por el conjunto de personas que integran las empresas. 2. La ética ha tenido un impacto en la gerencia. 3. Existe una diferencia, que señala Drucker (1999), entre hacer las cosas correctas y hacer las cosas correctamente. Mientras lo segundo sólo se refiere a ser eficiente y efectivo (cumplir los objetivos con los recursos disponibles y en el tiempo planificado), lo primero centra el verdadero sentido y naturaleza de la empresa, el impacto que tendrá la gestión, el sentido ético. 4. La ética gerencial, empresarial, o de los negocios (entendidas como sinónimos) tiene patrones internacionales, esto es: las cuestiones éticas generales. No obstante, de acuerdo a cada país, y más aún, según asuntos específicos la ética gerencial adquiere matices.

Patiño (2010), considera que se deben de implementar programas y políticas que integren un marco de respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente para contribuir con el desarrollo sostenible. Expone perspectivas para su implementación en la empresa desde el punto de vista estratégico. Encontrando que la empresa será socialmente responsable de acuerdo con las decisiones que tomen sus dirigentes, estableciendo como preponderante incluir este componente dentro de la gestión estratégica y ética gerencial de las organizaciones. Considerando generar un cambio social y ambiental en un compromiso de todos los sectores de la sociedad. La responsabilidad social corresponde a las empresas, pero debe extenderse a todos los ámbitos públicos y privados para alcanzar el objetivo de un desarrollo más sostenible convertido en un factor de éxito organizacional; así las empresas tendrán estímulos éticos y económicos para actuar más responsablemente.

Oñoro (2007), nos dice que los actos de las empresas y de los individuos que hacen parte de ellas, repercuten de manera positiva o negativa en otras empresas, otros individuos u otros procesos, es decir toda empresa tiene códigos de conducta sustentados en valores y filosofía institucional. Es así como se suponen principios, los cuales son: propósito, orgullo, paciencia, persistencia y perspectiva. Los cuales se pueden tomar no como receta sino a modo de rutas de acción y clave para mejorar las relaciones sociales y empresariales de manera humana. Los gerentes deben de tener cierto comportamiento y actitudes vitales como la constancia, la capacidad de riesgo, la ambición, la autoconfianza para obtener una buena gerencia. Planteando que la gerencia tiene unos

principios como lo son la eficiencia, calidad, flexibilidad, innovación, utilidad, estrategia, eficacia, servicio, producto, tecnología y proceso.

Ruiz, Silva y Vanga (2008), ofrecen una visión integral del comportamiento de las variables, ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). El propósito de la investigación fue determinar la relación entre la ética empresarial y el desempeño laboral. Obteniéndose como resultados niveles altos de desempeño laboral y el cumplimiento de los códigos de ética por parte de los empleados. En cuanto a la relación de ambos resulto ser positiva pero muy débil, lo que significa que mientras el empleado mejore el cumplimiento de la ética en sus labores, no necesariamente se evidenciará en él algún progreso del desempeño laboral. Sugiriendo una reorientación de los esfuerzos internos a fin de propiciar al empleado a una mayor participación a cursos de capacitación, talleres o charlas donde se compartan conocimientos entre los integrantes de la organización. Planificando y organizándolo de acuerdo a las necesidades individuales y grupales.

Morera (2004), considera que el individuo, a través de su labor logra plenitud como persona. Y si no se tiene un comportamiento ético adecuado para la profesión como Administrador de Empresas corre el riesgo de caer. Siendo necesario reflexionar sobre nuestros actos como profesionales y emitir un juicio autocrítico por medio del cual podamos establecer una posición sólida en cualquiera de los dos polos, como profesionales éticos o como todo lo contrario. El comportamiento de todo profesionista debe ser basado en valores y beneficiando a la sociedad y a la economía en la cual se encuentra inserta la empresa. Los principios forman la base de la confianza y cooperación; también contribuyen a la moral de los empleados. Es especialmente importante el sentido de orgullo por parte de los empleados en su productividad y actitud general, cuando visualizan pertenecer a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida.

Betanzos, Andrade y Paz (2006), trabajaron con el compromiso organizacional y aspectos que lo forman y lo mantienen. Adoptaron una posición integradora ante las diferentes perspectivas de estudio para determinar si la aplicación de los instrumentos más utilizados permite hacer más evidente las dimensiones que engloban este constructo. Los resultados mostraron cuatro dimensiones: identificación-implicación, compromiso afectivo, compromiso de continuidad y

compromiso normativo. Evidenciándose que es principalmente una actitud que le lleva a sentir apego y mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que la organización le brinda a su integrante.

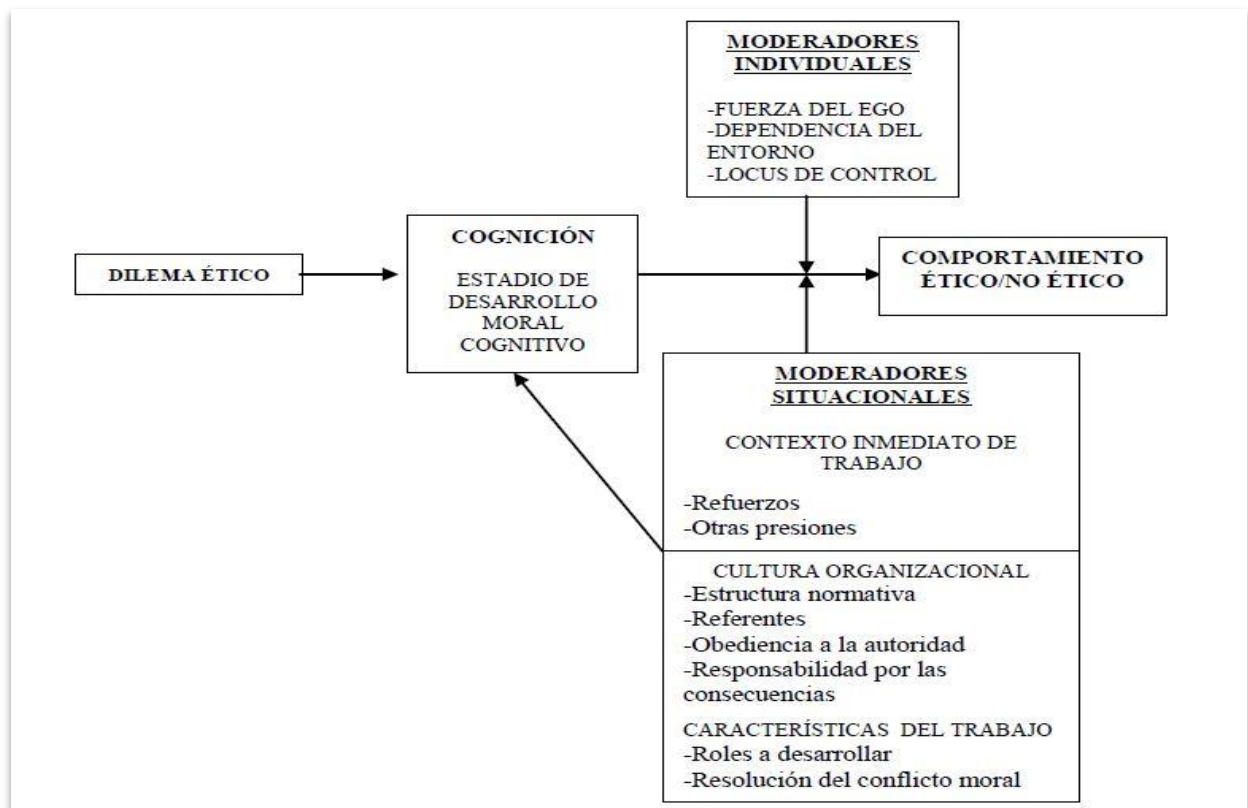
Trujillo (2014), trabajo en la evaluación del desempeño como un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos y resultados relacionados con el desempeño individual del empleado dentro de las organizaciones. Considerando que la mejora del desempeño es posible con la implantación de sistemas de remuneración justos y que estén basados en los méritos. Siendo un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas, por lo que cada vez son más las empresas que instauran planes de prestaciones a la carta. Concluyendo que es necesario que los empleados tengan una percepción de los objetivos, de las funciones de la evaluación, y que cada individuo se crea útil y necesario para la organización. Existiendo relación entre motivación y evaluación del desempeño, estando vinculado a los resultados que el empleado obtenga de la evaluación, los incentivos y las compensaciones.

Barradas y Ortiz (2012), realizaron un análisis y propuesta relacionada con la ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa. Planteándose la interrogante ¿han sido la responsabilidad social y los valores morales elementos integrantes de su cultura organizacional? Concluyendo que individuos y organizaciones, con sus hechos y comportamientos en la vida diaria, impactan en la comunidad a la que pertenecen; con nuestros pequeños o grandes actos, la ennoblecemos o la envilecemos. Las empresas deben mantener buenas relaciones con sus grupos de interés, ya que de estos depende su supervivencia: la productividad y competitividad dependen del capital humano. Si desean permanecer y continuar en el mercado, deberán adoptar un comportamiento empresarial basado en la ética y responsabilidad social, que integre el respeto por las personas, la comunidad y el medio ambiente.

Treviño (1986), propone un modelo interaccionista de toma de decisiones éticas en las organizaciones. Considerando factores que se involucran al presentarse un dilema ético y los moderadores o variables individuales (como el desarrollo moral) y variables situacionales para explicar y predecir el comportamiento sobre decisiones éticas de los individuos de la organización que provocan la conducta ética/no ética. Ofreciendo una visión de cómo los gerentes piensan acerca

de los dilemas éticos y una manera de ver el mundo real de las decisiones. No alterando el hecho de que la observación y medición de la ética de los gerentes es difícil. Un componente importante del modelo se basa en el modelo de desarrollo moral de Kohlberg, cognitiva que proporciona la definición de construcción, herramientas de medición, y la base de la teoría para guiar la investigación futura de ética empresarial, lo cual se plasma en figura 2, como modelo de interacción persona-situación.

Figura 2. Modelo de interacción persona - situación

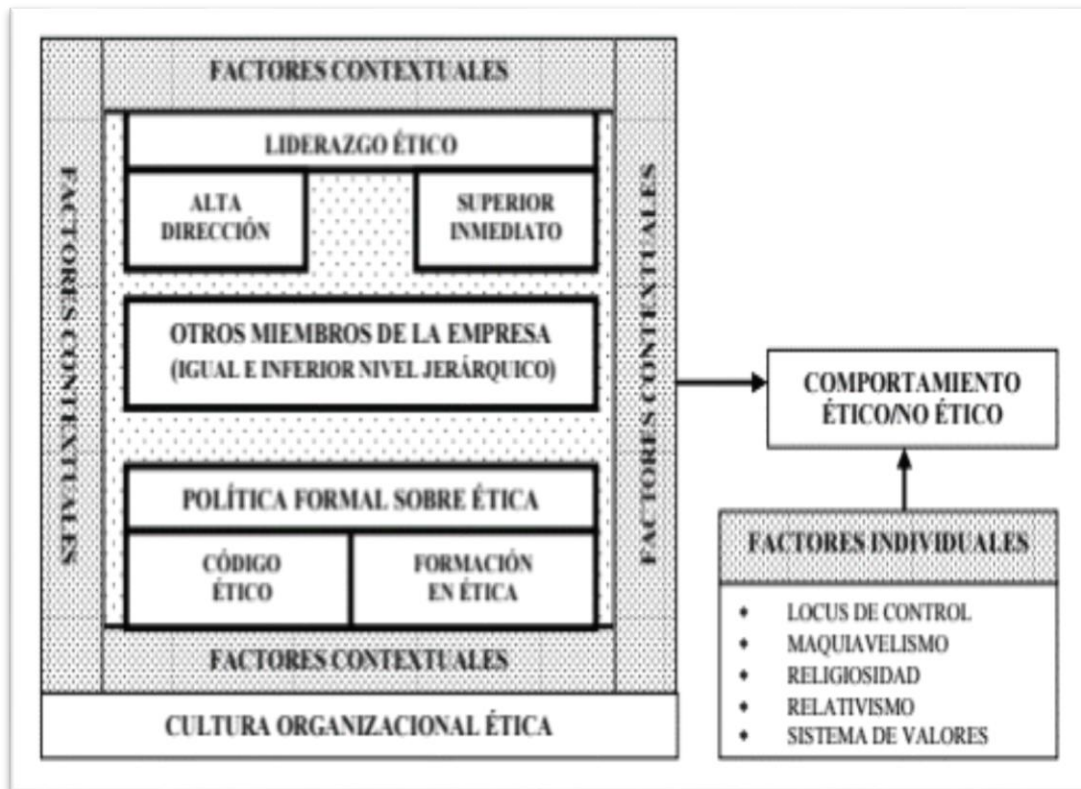


Fuente: Treviño 1986

Aportando Ruiz y Ruiz (2011), un modelo explicativo de los factores que influyen de manera más destacada sobre el comportamiento ético/no ético del empleado y, en consecuencia, de cómo promover de forma efectiva la ética en la organización. Considerando al liderazgo como un aspecto de mayor influencia sobre el comportamiento del individuo. Plasmando en su modelo (Figura 3) los factores básicos, tanto de naturaleza organizacional como individual, que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado. En donde en una primera parte plantea la influencia

ejercida sobre el comportamiento ético por factores organizacionales y en una segunda parte propone la influencia que las características personales del individuo (aspectos cognitivos y/o de personalidad) ejercen también sobre el comportamiento ético/no ético de éste.

Figura 3. Modelo explicativo de factores determinantes de comportamiento ético/no ético.

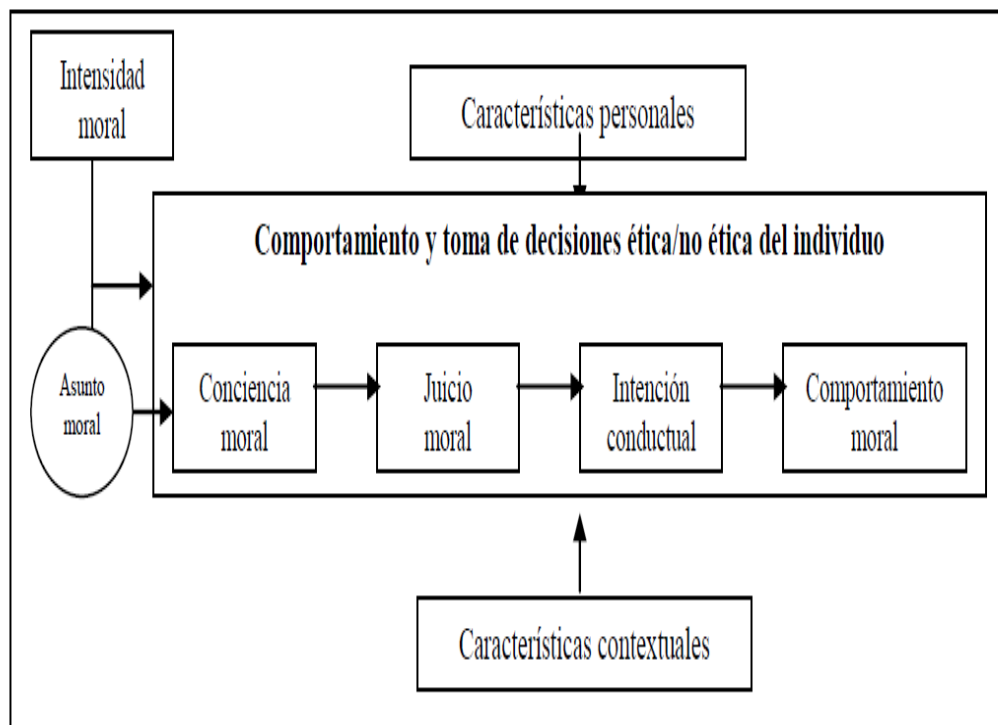


Fuente: Ruiz y Ruiz, 2011.

Proponiendo Ruiz (2011), que los numerosos fallos éticos sucedidos en el ámbito empresarial en décadas anteriores han despertado el interés de los directivos por mejorar la calidad moral de sus empresas. Al comprender mejor el proceso de toma de decisiones y comportamiento ético/no ético del empleado, estableciéndose así la base sobre la cual diseñar la mejor estrategia a seguir para lograr la excelencia ética en las empresas. Proponiendo modelo (Figura 4) que se encuentra influido por una amplia diversidad de factores que entran en juego en todo momento, desarrollando un papel fundamental en el proceso de elección de una u otra decisión/acción. El proceso comienza cuando surge un dilema ético/moral. Se comprende que tanto los factores individuales como contextuales

influyen de manera sorprendente significativa en la intención y posterior decisión conductual del empleado.

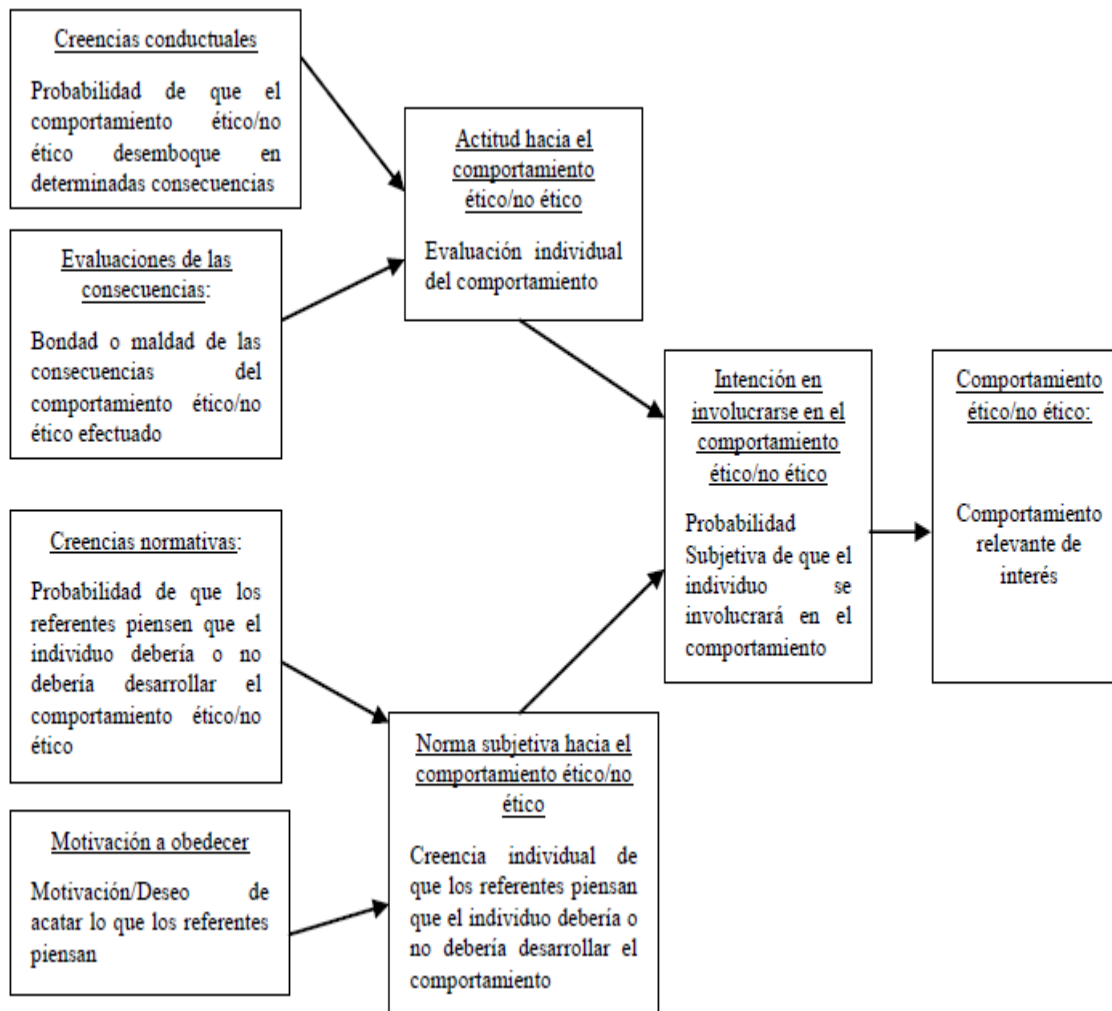
Figura 4. El proceso de comportamiento y toma de decisiones éticas/no éticas.



Fuente: Adaptado de Granitz (2003) y Treviño y Nelson (2004), tomado de Ruiz, 2011.

También se dan a conocer propuestas de diversos investigadores sobre el tema a tratar, exponiendo sus modelos diversos factores que tienen antecedentes o relación. Como lo son los dilemas morales que se pueden presentar, las tomas de decisiones, y el mismo proceso del comportamiento del individuo. Mostrándose en las figuras 5, 6, y 7. Pero no se ha propuesto uno que considere estrategias para que se dé o facilite un comportamiento ético gerencial y los beneficios que se pueden generar en los trabajadores.

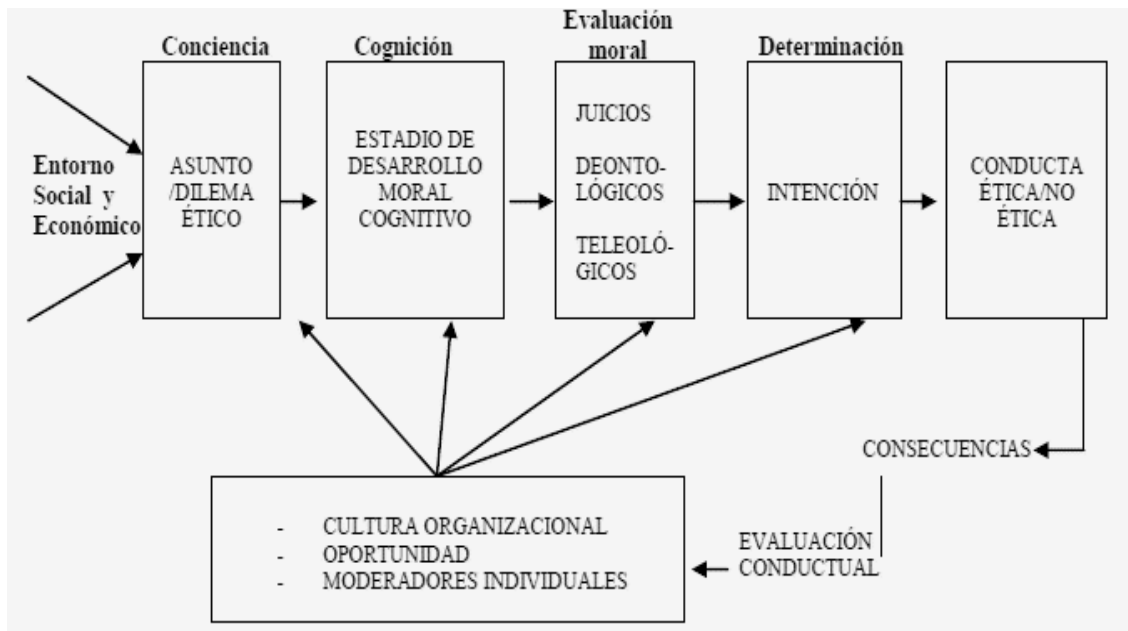
Figura 5. Modelo de análisis de la toma de decisiones y comportamiento ético/no ético



Fuente: Dubinsky y Loken (1989).

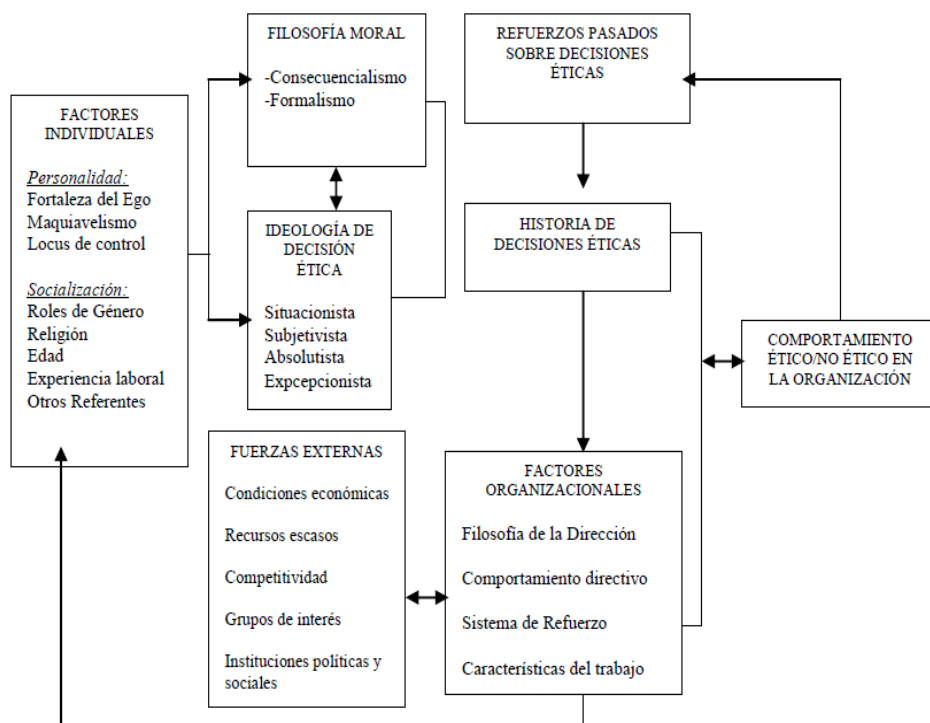
Dubinsky y Loken (1989), pocos de los modelos han sido probados empíricamente. Además, los marcos existentes sufren de ciertas limitaciones. En su artículo se presenta un enfoque alternativo para el análisis de toma de decisiones éticas en la comercialización y discute los resultados de una prueba de campo del enfoque. Los resultados del estudio sugieren que el marco es muy prometedor como un medio con el que estudiar la toma de decisiones ética.

Figura 6. Modelo integrado de síntesis de toma de decisiones y comportamiento ético/no ético



Fuente: Ferrell, Gresham y Fraedrich (1989), tomado de Ruiz, 2011.

Figura 7. Modelo de comportamiento ético/no ético en la empresa



Fuente: Stead, Worell y Stead (1990), tomado de Ruiz, 2011.

También se encontró que tanto la ética empresarial como la responsabilidad social empresarial no han sido involucradas en estos procesos, y por lo tanto no se ha logrado combinar la flexibilidad implementada por la empresa con la seguridad y el progreso de los trabajadores en el marco de un dialogo necesario entre gobierno, empleadores y trabajadores.

Friedrich y Ferrell (1992), en su investigación empírica analizaron si los gerentes son consistentes en su toma de decisiones éticas. Los resultados sugieren que, dependiendo de la situación, los encuestados a veces cambian su estructura de valor o su percepción de tipo filosofía moral. Los resultados también sugieren que aquellos empleados que utilizan la filosofía egoísta pueden cometer actos que ellos perciben como poco éticos. Basado en el egoísmo, pueden cometer actos poco éticos para su beneficio personal. El castigo y las recompensas pueden tener un impacto en estos gestores. Una organización que deja al azar, con la esperanza de uniformidad en las filosofías morales de los empleados, es la descentralización de decisiones sobre una base aleatoria de decisiones éticas.

Torres (1998), su trabajo de investigación fue para encontrar respuesta al cuestionamiento de por qué algunas personas juzgan sus propias decisiones en situaciones que no sean de negocios. Algunos administradores de vista empresarial lo toman como un juego empresarial separado de la sociedad, donde cualquier actividad de las prestaciones de una organización es aceptable y puede ser más difícil que mejorar la toma de decisiones éticas. Los valores personales se utilizan en la comercialización de la toma de decisiones y podría ayudar a los administradores en la mejora de las decisiones éticas.

Considerando lo anterior, siempre existirán diversos motivos para asociar ética con el desarrollo de la empresa, ya que, si se hacen las cosas bien, si se cumplen los objetivos se está en progreso. Y también se puede decir que con el comportamiento ético gerencial se dará un reflejo en la ética empresarial. La ética se desenvuelve con y alrededor de hombres y mujeres que aportan su trabajo en los procesos económicos con el ánimo de conseguir determinados objetivos, pero, en últimas, con el fin de servirse a ellos mismos. Los trabajadores y empleados en actividad son quienes ejercen y/o son objeto del poder y la autoridad emanada del capital (Cuevas, 2009). Se puede decir que gracias al ser humano es posible producir, distribuir y consumir bienes y servicios; por ende, al

considerar a la persona como un sujeto indispensable en la organización económica, se requiere el reconocimiento y la protección de sus derechos y la seguridad de su acceso a oportunidades para suplir sus necesidades básicas. Como dice Adela Cortina (1999) en su escrito “Ética de la empresa informativa” el mecanismo de la empresa puede ser, por supuesto, el lucro, pero el fin de las empresas consiste en satisfacer necesidades humanas con calidad, que es lo que se les presta sentido y legitimidad social.

Paladino, Debeljuh y Del Bosco (2005), dicen que los escándalos que han sacudido al mundo empresarial han puesto en evidencia la necesidad de volver a analizar los fundamentos éticos de la empresa. Parece que cada vez más la sociedad como un todo, inclusive en su dimensión globalizada, no está ya dispuesta a aceptar que algo sea rentable pero inmoral. Reconocer la capacidad de las empresas y de los directivos de influir en la calidad de vida de las comunidades implica reconocer, al mismo tiempo, la necesidad de la integridad personal e institucional para que, desde la tarea empresarial, surja una cultura favorable a una vida plenamente humana.

En México, no obstante, desde mediados del siglo XX diversos autores han advertido sobre el rápido deterioro de la moral económica, visible en el aumento de personas que violan las leyes, engañan al consumidor, contaminan el ambiente, roban a los accionistas, hacen trampas contables, omiten pagar derechos de autor, utilizan mano de obra infantil o arriesgan la salud de sus empleados usando tóxicos en la elaboración de sus productos. La apertura de las economías nacionales al libre comercio coloca al mundo de los negocios frente a grandes tentaciones. La falta de una fuerte conciencia ética, combinada con la práctica de subcontratar operaciones a quien ofrezca mayores ahorros en el costo de mano de obra, es fuente de innumerables abusos (Ángel, 2008).

Por otro lado, se ha observado que los gerentes de las empresas que se ocupan de trabajar con calidad se apegan a tener un comportamiento ético en los quehaceres de la empresa donde trabajan. El comportamiento ético es fundamental para una organización, ya que representa la base moral de su actuación, el sustento de valores que valida sus acciones, y el trasfondo que imprime sentido y cohesión a su quehacer (Franklin y Krieger, 2011).

También se menciona que por extraño que parezca, el movimiento de la ética de los negocios no se presenta como una respuesta a la mala fama de los corporativos. No hay solución de continuidad

entre los escándalos y las promesas de un mejor comportamiento. La renovada conciencia ética del mundo de los negocios se apoya en la tesis de que la falta de ética provoca pérdidas a las empresas y a los mercados. Se dice, por ejemplo, que una actuación deshonesta puede afectar negativamente los resultados financieros de las empresas que coticen en bolsa (López, 2007) y que la corrupción de un país desalienta la inversión (Murray, 2002).

La ética se entiende como un cuerpo de conceptos filosóficos, un grupo de principios que involucra los comportamientos humanos (correctos e incorrectos), el mundo espiritual y la vida diaria. El objetivo de la ética es el mejoramiento de la existencia humana, y para ello se tiene en cuenta que las personas viven en sociedad, dentro de un entorno. Por lo tanto, la ética incluye la responsabilidad por los efectos de nuestros actos y en el medio ambiente (Rodríguez y Bustamante, 2008).

Franklin y Kriegor, (2011) dicen que la ética es determinante para el individuo y su entorno, ya que de ella depende la claridad y transparencia de los conceptos que de una u otra manera se traducen en hechos. La ética puede definirse como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona o una comunidad (compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, entre otros), constituyendo uno de los pilares de las normas de actuación para cualquier individuo. Desde el punto de vista organizacional, la ética puede definirse en términos de los principios morales y normas que orientan el comportamiento de la organización en el mundo de los negocios. Lo anterior debiendo estar presente en el comportamiento ético de todo gerente.

Después de realizar una revisión de la literatura en donde se encontraron pocas investigaciones que se han realizado sobre el comportamiento ético gerencial a nivel internacional y escaso a nivel nacional durante el periodo de la indagación para formar el marco teórico de esta exploración, a nivel regional. No encontrándose una que estableciera el comportamiento del gerente de una forma ética y una nula promoción de estrategias, ni las características que se deben de tener para contribuir formalmente y lograr que se genere la ética en las empresas de una manera continua. Existiendo ausencia de invitaciones o promociones a apegarse a esta y que se dé una formación formal competente a los gerentes al frente de una empresa.

Con base en lo anterior se detectó en la literatura poca existencia de información sobre comportamiento ético gerencial y los beneficios que se pueden presentar en los trabajadores de empresas del sector comercio al por menor.

1.2 Pregunta de investigación

Por lo tanto, la presente investigación pretende responder al siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles son los beneficios que se generan en los trabajadores con el comportamiento ético gerencial del sector comercio al por menor?

1.3 Propósito de la investigación

El propósito de la presente investigación es analizar los beneficios que se generan en los trabajadores con el comportamiento ético gerencial en las empresas del sector comercio al por menor.

1.4 Objetivo General

Analizar los beneficios que se generan en los trabajadores con el comportamiento ético gerencial del sector comercio al por menor en la ciudad de Navojoa, a través de un análisis correlacional.

1.4.1 Objetivos específicos

1. Identificar si existe comportamiento ético gerencial en las empresas del sector comercio al por menor.
2. Identificar los beneficios que se generan en los trabajadores con el comportamiento ético gerencial.

1.5 Justificación de la investigación

El ser humano libre y racional ha buscado determinar su comportamiento identificando lo que está bien y lo que está mal, con el objetivo de actuar bajo los principios esenciales de convivencia y dentro de un marco aceptado por la sociedad en la época que se vive. El objeto material de la ciencia ética reside en la acción humana, es fácilmente comprensible que toda propuesta ética debe

tener como sustento un modelo básico de hombre y, sobre todo, de su forma de comportarse y tomar decisiones (Rodríguez y Aguilera, 2005).

El ser humano forma la empresa. Y la empresa es una institución relevante para la sociedad, con capacidades propias no sólo para producir bienes o servicios, sino para participar en la edificación de la comunidad (Paladino, Debeljuh y del Bosco, 2005).

En los últimos años las empresas han tenido comportamientos diversos que van de acuerdo al actuar de sus gerentes, lo cual hace que se describa a los negocios por las acciones que estos realizan. Toda acción que realice un gerente puede llegar a influenciar en las personas que colaboran con él, por lo cual, se debe de tener cuidado con las acciones y decisiones que se toman en toda empresa por el bien del personal, directivos o con quien se tiene relaciones en la organización. El actuar de un gerente en una organización se debe de cuidar ya que se pueden tener resultados o efectos no agradables, afectando no solo interno si no lo externo a la entidad, por lo cual se debe de obrar con responsabilidad por el bien de la humanidad. De manera simple el imperativo ético de Kant consiste en el siguiente precepto: “trata a los demás como te gustaría que ellos trataran a todos, incluyéndote a ti mismo” (Franklin y Krieger, 2011).

La actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes o *stakeholders*, que son los proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, etcétera. Se exige de la actividad empresarial una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que su comportamiento le repercute directa o indirectamente (Soto y Cárdenas 2007).

A través de la presente investigación se pretende conocer el comportamiento ético gerencial que perciben los trabajadores de sus gerentes e identificar los beneficios que se pueden generar en el recurso humano para que los gerentes de las empresas operen con ética, ya que hay que ser ético en los negocios por la sencilla razón de que éstos tienen lugar entre personas. Las personas tienen que hacer las cosas y bien; es decir tener un actuar ético, de acuerdo con la norma moral derivada de su propia y exclusiva condición de persona humana, racional y libre. Las empresas tienen el derecho de decirles a sus empleados cómo deben actuar cuando lo hacen en nombre de las empresas; pero tienen además el derecho y la obligación de darles formación sobre estas cuestiones,

y de crear entornos de trabajo que favorezcan el crecimiento personal de la gente y que no promuevan conductas inmorales (Fontrodona y Argandoña, 2011).

La presencia y el mejoramiento del comportamiento ético gerencial podrían traer tanto beneficios económicos como sociales. El hombre debe ser siempre ético, en todas las situaciones y circunstancias, porque no hay más que una ética. No hay una ética individual -privada como le llaman algunos- una ética familiar, una ética social, una ética profesional, una ética empresarial. No hay más que una sola y única ética y esta ética hay que vivirla en la vida individual, en la vida familiar, en la vida social, en la vida profesional y en la vida empresarial (Jornadas de Empresarios Castellanos, Valencianos y Aragoneses, 2014).

La exigencia social no siempre coincide con la exigencia ética, y no sólo porque puedan existir exigencias sociales poco éticas, sino también porque las empresas que cuentan con políticas de RSE no necesariamente se comportan siempre con calidad ética (Bañón, Guillén y Ramos, 2011).

La guía básica para fomentar una cultura organizacional ética son las decisiones de la alta dirección, los comportamientos de los mandos medios, y las tareas de los administradores de primer nivel (Franklin y Krieger, 2011). Todo gerente debe actuar con ética en la empresa que este laborando como en todos sus actúes, es decir dentro y fuera de la empresa. Pudiendo concluir que se es ético o no y no existen horarios para un comportamiento ético gerencial.

El estudio de la ética en la empresa ha adquirido un relieve antes insospechado. Atender la ética es atender al hombre, esto es, volver la mirada a su modo de ser, a esa estructura de sus cualidades o virtudes que llamamos carácter (Llano, 1997).

La mayoría de los problemas encontrados en las organizaciones son relativas a la forma en como la gente se comporta. El comportamiento ético gerencial en su concepción más alta expresa la ambición de éxito competitivo. Un alto nivel de comportamiento ético y el continuo desarrollo de estándares éticos son metas a las cuales el gobierno, las empresas y los sistemas educacionales deben adherirse. Beneficiando el impacto de las estrategias y las acciones de las organizaciones (Arrazate, Hernández y Rodríguez, 2009).

Hoy en día el comportamiento que tienen las empresas es muy diverso, ya que en él se encuentra inmersa la diversidad de culturas, principios e ideales, por lo cual los dirigentes de estas deben de considerar lo mejor para sus mercados. Teniendo como realidad la barrera de la corrupción a nivel global (Healy y Ramanna, 2013).

Considerándose que las corporaciones no son responsables de todos los problemas del mundo, ni tienen los recursos para resolver todos ellos. Pudiéndose decir que cada empresa puede identificar el conjunto particular de dificultades sociales que está igual o mejor equipada para ayudar a resolver y puede obtenerse el mayor beneficio competitivo (Porter y Kramer, 2006).

Al dirigente de una empresa se le exige dos cualidades: la ingenieril y la humanista. Ambos conceptos deben ser compatibles. Se debe de tener conocimiento, siendo un activo intangible. Debiéndose manejar cuatro tipos de capital: el monetario, el social, el intelectual y el caracterológico (Llano, 2003).

El CEO⁵ sabe que depende de los recursos humanos de su empresa para lograr éxito. Razonando que las empresas no crean valor, las personas lo hacen. Los CEOs alinean constantemente el capital humano de una entrada superior, pero por lo general subestiman a su director de recursos humanos, viéndolo como menos importante que otras funciones (Charan, Barton y Carey, 2015).

Las empresas tienen efectos en la sociedad ya que se puede influir en ellas. Considerándose que se deben de analizar las acciones a realizar para que se dé valor.

Las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana. La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva. El argumento de la reputación busca ese beneficio estratégico, pero rara vez lo encuentra. La preocupación por la reputación, al igual que la licencia para operar, se enfoca en dar satisfacción a las audiencias externas. Se debe de tomar en cuenta cuales son las realidades a las que se presentan y priorizar los problemas sociales (Porter y Kramer, 2006).

⁵ CEO. Chief Executive Officer. Ejerce como máximo responsable de la gestión administrativa en la empresa (Hernández, 2013).

El problema que salta a la vista es que la persona como tal se caracteriza como un ser que se posee así y qué suponemos actúa con dominio sobre sus propios actos. El hombre por su parte es susceptible de recibir muchos estímulos para emprender una actividad o restringir su comportamiento lo que provoca una cantidad inmersa de respuestas a los diversos estímulos que le aparecen: incluso puede negarse a responder a cualquiera de ellos y en esto reside su dominio de sí mismo (Llanos 1991).

Muchos gerentes operativos han desarrollado una arraigada mentalidad de “nosotros contra ellos” que responde defensivamente a la discusión de cualquier problema social, tal como muchas ONG⁶ ven con desconfianza la búsqueda de valor social a cambio de utilidades. Estas actitudes deben cambiar si las empresas quieren aprovechar la dimensión social de la estrategia corporativa (Porter y Kramer, 2006).

Se debe de trabajar en brindar confianza. No es una cuestión de buenos deseos; el índice de confianza que posea hoy una empresa es factor de peso decisivo cuando llega el momento de pactar un negocio. Las empresas no son el resultado de una inteligente reingeniería, o de una serie de procedimientos rígidos, sino que es el producto del carácter ético y talante de sus directivos. La empresa es la causa del florecimiento de los individuos, el fruto de un modo de ser (Llano, 2003)

Los métodos tradicionales globales para impulsar la excelencia operativa en las organizaciones globales no son suficientes (Cross, Gray, Cunningham, Showers y Thomas, 2010).

Se presenta en las empresas que el personal esta desmotivado para lo cual se deben de tomar acciones y provocar que se dé la motivación de forma sostenida para generar la productividad y evitar efectos como el abandono.

⁶ ONG. Organizaciones no gubernamentales. Según Pineda (1999), el nombre de ONG proviene en principio de organismos multilaterales tales como: el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo –PNUD–, el Banco Mundial –BM–, el Fondo Monetario Internacional –FMI–, que son instituciones que operan con el aporte de sus integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo, quienes tomaron el término, especialmente de Gran Bretaña, con el fin de describir aquellas organizaciones socias en países que tienen diferentes trayectorias de desarrollo (Pérez, Arango y Sepúlveda, 2011).

Lo más importante reside en los motivos que tenemos para mover a otros. Por diversos caminos llegamos así a nuestra observación inicial: la dirección de hombres no es una técnica; es más bien, un “asunto personal” de quien la tiene en sus manos (Llano, 1997).

El aspecto emocional y motivacional es de vital importancia para lograr la estrategia y alcanzar los objetivos (Gómez, 2015).

Se debe de brindar satisfacción laboral a todos los empleados de la empresa ya que genera beneficios. Incluye distintas variables ya sean ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras. La satisfacción laboral es un concepto que depende de condiciones personales, de la organización y del entorno. Es a través del tiempo como se comprenden mejor los factores que le afectan. La motivación laboral son los estímulos que posee una persona que lo conducen a actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. (Sánchez, Sánchez, Cruz y Sánchez, 2014).

Cuando existen propósitos las personas terminan moviéndose por esa motivación trascendente que es mucho más fuerte que cualquier otra motivación, incluso la económica (Gómez, 2015).

La humildad nos hace afirmar que no hay competencia pequeña, es decir, los demás no son inferiores a nosotros. El humilde no es el pobre, es aquel que no quiere quedar bien con los demás siendo bueno. No hay peor enemigo para el crecimiento de la empresa, que el orgullo. La humildad debe ser vivida, en primer lugar, por la cabeza de la empresa, pues tener un jefe humilde es tremendamente atractivo. Tener liderazgo, bien entendido, no es tener el primer lugar en el mando, sino en el ejemplo (Llano, 2004).

Cuanto el foro económico mundial encuestó a los líderes para identificarse con los mayores impedimentos para la realización de negocios en los países en desarrollo, citaron la corrupción como el obstáculo más grande en Rusia, el segundo más grande de la India y el quinto más grande de China e India y Sudáfrica. (Healy y Ramanna, 2013).

La corrupción es un problema que implica enormes costes sociales, entre los cuales se podrían destacar como uno de los más graves, el incremento de la pobreza (Gray y Kaufmann, 1998),

especialmente en países subdesarrollados o los que se califican en vías de desarrollo (Aldaz, Calvo y Álvarez, 2010).

La corrupción “dificulta el desarrollo económico, las inversiones pierden la confianza, los empresarios sufren mayores costes al incrementarse el riesgo de los negocios, los índices de solvencia regionales bajan y la credibilidad de profesionales, empresarios y gobierno disminuyen enormemente (IFAC, 2006).

Corrupción frena inversión y negocios; se dice en el Foro Económico Mundial. Considerándose es el principal factor que impide la competitividad y, en segundo lugar, la inseguridad. De acuerdo con el índice, México está ubicado en el sitio 57. Especialistas consultados coincidieron en que, si bien un país como México es capaz de atraer capitales, si no se resuelven la corrupción e inseguridad, las inversiones serán de baja calidad y no producirán los efectos deseados sobre el desarrollo del país. (Cantillo, 2015).

La corrupción puede erosionar la competitividad de una empresa, la confianza de los empleados y clientes, e incluso la legitimidad del capitalismo. Los jefes de las compañías multinacionales a menudo tienen el poder para combatir la corrupción en los mercados emergentes (Healy y Ramanna, 2013).

Nombres como Enron, Quest, Tyco, Global Crossing, Xerox y World-Com, buques de insignia de la globalización y la nueva economía, son ahora parte del salón de la infamia de la corrupción empresarial (Llano, 2003). Como la empresa Volkswagen quien no tenía coherencia con lo que decía y hacía y, tendrá que pagar las consecuencias a con activos tangibles e intangibles.

Otra situación que se presenta en las empresas es la insatisfacción laboral, para lo cual se debe de buscar causas y soluciones. Ya que esta puede perjudicar el logro de objetivos.

Si el esfuerzo para lograr los objetivos no reporta al hombre en si satisfacción alguna, si el único contrapeso es la esperanza del logro del objetivo por cuya consecución se esfuerza, bien hará la organización en vigilar el cumplimiento de la tarea, habida cuenta de la experimentada variabilidad de la constancia de sus hombres. La satisfacción en el trabajo es tanto consecuencia del desarrollo de la tarea como causa de él. El sistema, la disciplina, el dominio de sí, la coordinación con otros,

el vencimiento del cansancio, son, para un hombre sano, motivo de satisfacción y de alegría. Y son tales hombres los que resultan dignos de confianza (Llano, 1997).

La búsqueda de soluciones reales supone sacrificios por parte de todos, pero no debemos olvidar que con frecuencia son los pobres quienes deben sacrificarse forzosamente, mientras que los poseedores de grandes fortunas no se muestran dispuestos a renunciar a sus privilegios de beneficio de los demás. El acaparamiento excesivo de los bienes por parte de algunos priva de ellos a la mayoría, y así se amasa una riqueza generadora de pobreza. Hay algo inseparable en el trabajo y que es de máxima importancia: la dignidad de la persona. No olvidar que el único título legítimo para la propiedad de los medios de producción es que sirvan al trabajo. El progreso de la sociedad debe estar orientado al bien común de todos los ciudadanos, es decir, evitando la tentación de convertir la comunidad nacional en una realidad al servicio de los intereses particulares de la empresa. (Juan Pablo II, 1990).

Se cree comúnmente que, ante el problema o dificultad, lo que sirve, en especial, es la inventiva de las soluciones. Una vez más, se quiere mantener, a la acción directiva en un terreno puramente intelectual. Con la imaginación de soluciones realistas y eficaces, en vistas “al objetivo”, han de concurrir en el hombre de acción diversos hábitos prácticos, ya no intelectuales, que le hagan adoptar una actitud adecuada frente a ellos (Llano, 1997).

También se propone utilizar estrategias para generar y mejorar el comportamiento ético gerencial en las empresas del sector comercio al por menor que contribuyan a beneficiar a trabajadores y empresas. Y de igual manera se podrán utilizar en países con características similares a México.

Por lo que la presente investigación pretende identificar si existe comportamiento ético gerencial que genere beneficios los cuales, servirán de apoyo a los empresarios de la región que estén dentro del sector comercio al por menor, favoreciendo a los trabajadores y a la sociedad misma.

1.6 Alcances y limitaciones

1.6.1 Alcance

Los alcances de esta investigación fueron, identificar el comportamiento ético gerencial en empresas establecidas operando formalmente y encontrándose en el sector comercio al por menor en la Ciudad de Navojoa, Sonora. La unidad de análisis fueron empresas que contaran con trabajadores. Las cuales se encuentran agrupadas con el rango de 6 a 10, de 11 a 30, de 31 a 50, de 51 a 100, de 101 a 250 y 251 a más empleados contratados, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014).

La duración de la presente investigación fue de 11 meses, iniciando en Noviembre del 2014 y concluyendo en Octubre del 2015.

1.6.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones de la investigación se puede mencionar que los gerentes de las empresas encuestadas no tenían la actitud de apoyar en permitir se realizara la contestación de los cuestionarios. Presentándose la desconfianza e inseguridad para proporcionar información y que se hiciera mal uso a pesar de informarles cual era el objetivo de esta. Algunos gerentes argumentaron tener muchas actividades por realizar y poco tiempo disponible por parte de sus empleados, que estaban ocupados y era difícil se concentraran, leer y contestar.

Pudiéndose presentar imprecisión de la información recibida, que al realizar la aplicación de los cuestionarios oculten información, que las personas a encuestar no cuenten con conocimiento de lo que acontece en la empresa para la cual trabajan y que los empleados encuestados no cuenten con un criterio bien definido, la poca disponibilidad de los empleados del sector comercio al por menor de no atender encuestas por atender a clientes ya que la mayoría gana comisión por las ventas llevadas a cabo.

1.7 Organización del estudio.

En el capítulo uno denominado propósito y organización, se hace referencia al planteamiento del problema, preguntas de investigación, propósito de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, justificación de la investigación, alcances, limitaciones y la organización del estudio.

En el capítulo dos se plasma el marco teórico de la presente investigación, describiendo y centrándose en las definiciones que se consideran relacionadas con el comportamiento ético gerencial, variables del modelo propuesto y su importancia al igual que la situación de la ética de las empresas. Realizándose una investigación exhausta teórica para identificar los facilitadores referenciados en la literatura. También al realizarse las visitas a las empresas se pudo observar y cuestionar la situación que se presentaba en las empresas analizadas. Considerándose que el sector comercio al por menor es un sector importante en donde el comportamiento ético gerencial plasma sus beneficios en los trabajadores. Se realizó una investigación bibliográfica en referencias nacionales e internacionales para conceptualizar y comprender las variables relacionadas con la investigación. Se diseñó propuesta de modelo.

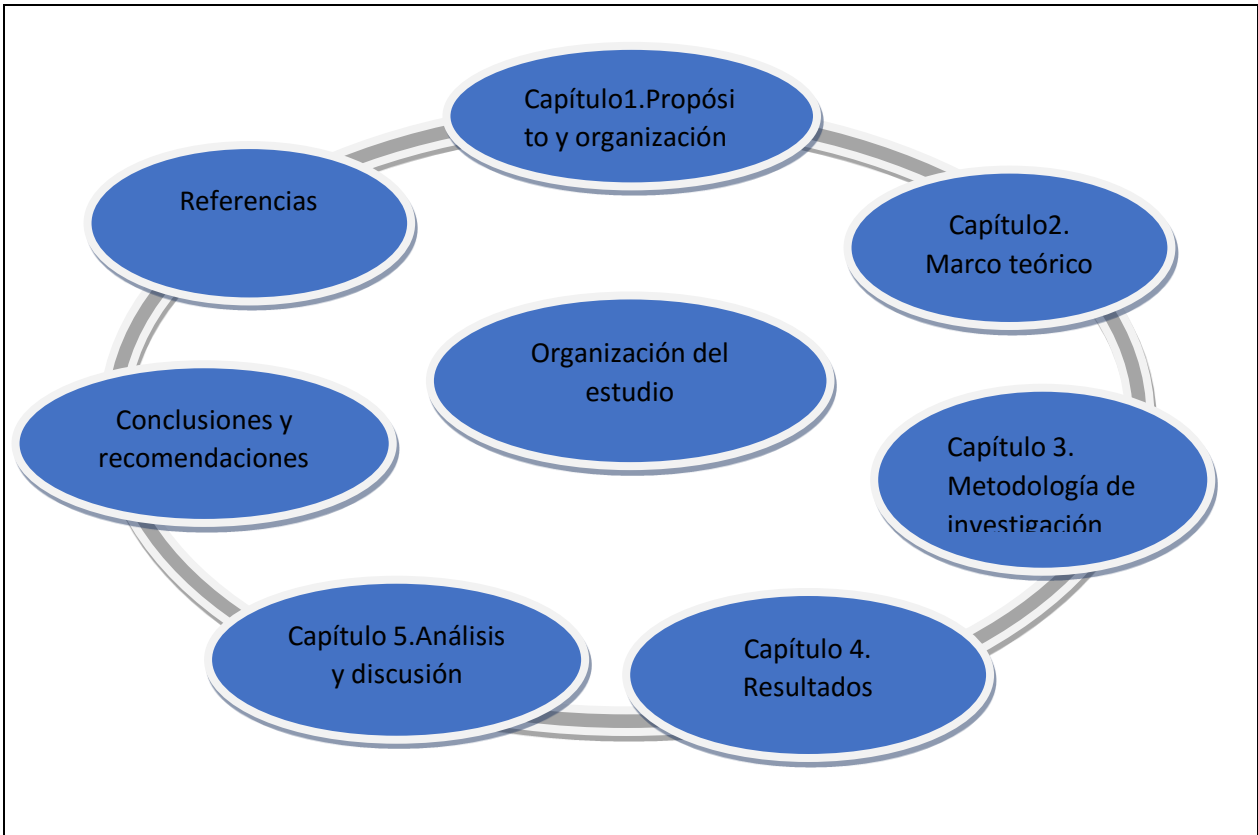
En el capítulo tres se hace referencia a la metodología utilizada y diseñada para este trabajo. Se plantea hipótesis y se realiza detalladamente una descripción del tipo de estudio que se realizó. Se detalló cómo se hizo la selección de la población y la muestra de las empresas que formaron parte de esta investigación, al igual que de los trabajadores que contestaron los cuestionarios. Se describe el instrumento y la evaluación de éste mismo, el cual se diseñó y se detallará como se recolectaron los datos que se utilizaron.

En el capítulo cuatro se refiere a la descripción de los resultados, en donde se describe detalladamente lo que se obtendrá con ésta investigación. Presentándose un análisis descriptivo de los datos que se obtuvieron.

En el capítulo cinco se analizan y discuten los resultados para posteriormente plasmar el análisis que se obtuvo de la investigación realizada.

Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones. Formando aportaciones a este trabajo y realizando una serie de recomendaciones para futuros trabajos de investigación relacionados con éste. Así como la bibliografía utilizada. Concentrado todo lo anterior en figura 8.

Figura 8. Organización del estudio



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Comportamiento ético gerencial

2.1 La ética como parte fundamental del comportamiento gerencial

2.1.1 La ética y sus generalidades en el comportamiento gerencial

La ética puede definirse como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona o de una comunidad (compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, entre otros), constituyendo uno de los pilares de la norma de actuación para cualquier individuo. Desde el punto de vista organizacional, la ética puede definirse en términos de los principios morales y normas que orientan el comportamiento de la organización en el mundo de los negocios (Franklin y Kriegor, 2011)

La ética tiene que ver con juicio de valor, con evaluaciones subjetivas, y con valores morales, con la forma de ser del individuo, así como su espiritualidad misma.

Según Adela Cortina (1994), dice que la ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un saber para actuar de un modo racional.

Si se habla de ética, el principal problema que todos tenemos es el significado. Más allá de lo que el diccionario diga, es bueno recoger definiciones que se han dado sobre el concepto ético: ético es lo que los sentimientos dicen que es correcto, éticos son estándares aceptados en términos de bienestar social y personal, ético es lo que está de acuerdo con mis creencias religiosas, ético es lo que está de acuerdo con las reglas de oro: “haz a otros sólo aquello que te gustaría que te hicieran a ti”, y ética es el conjunto de principios de conducta que gobiernan a un individuo o a un grupo de personas (Varela, Gómez y Balkin, 2011).

La ética es el estudio sistemático de la naturaleza de los conceptos axiológicos, como “bien”, “mal”, “correcto”, “equivocado”, entre otros, y de los principios generales que justifican la aplicación de

ellos a alguna acción o acto. Ética es una parte de la Filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. Moral es la ciencia que trata del bien general y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia (Soto y Cárdenas, 2007).

El actual orden económico, político y social a nivel internacional, nacional y regional demanda empresas, instituciones y organizaciones éticas, capaces de enfrentar un mundo globalizado y altamente competitivo, donde la moral y la ética deberían constituirse en pilares fundamentales para la toma de decisiones empresariales (Labarca, 2010).

En definitiva, la ética es el arte de vivir bien en sociedad. Como arte no admite dogmas y sus teorías no son un compendio de recetas para alcanzar el bien humano, sino que buscan, en esencia, un fin que va más allá de la materialización y que persigue el desarrollo integral de la persona como ser humano que convive con otros seres en el planeta. La ética es, pues, similar a la belleza, difícil de definir, pero fácil de identificar (Salazar, 2012).

Según Ramírez (2008), la ética de los negocios es un movimiento mundial por el cual las corporaciones ofrecen autorregularse. En su justificación filosófica pueden identificarse tres tesis: una que considera la ética como garantía para evitar el fracaso, otra que piensa que la ética es una inversión redituable y una tercera de carácter normativo. Como se puede apreciar en la definición la ética trae ventajas a quien la aplica para con esto verlo reflejado en los resultados de las operaciones llevadas a cabo. Se debe tener presente que la ética no es una ciencia, o es cuestión de decir que hago o quiero hacer, sino de práctica.

La ética se ocupa de analizar las acciones humanas en tanto que a través de esas acciones los seres humanos nos hacemos mejores o peores. Desde esta perspectiva, la dimensión ética de la actividad empresarial y del trabajo profesional hay que verla como una necesidad, más allá de que en determinados momentos esté más o menos de moda. Aunque la ética en la empresa no es sin más la suma de las conductas y valores de las personas que la forman, no cabe duda de que no puede haber una empresa ética si las personas que la dirigen y que trabajen en ella no lo son (Fontrodona y Argandoña, 2011).

La ética no es ajena al mundo de las organizaciones en general, ni al de las empresas en particular,

Tabla 1. Esencias de las principales definiciones de algunos estudiosos sobre ética

Autor:	Definición:
Salazar y Rodríguez, 2012	La ética es el arte de vivir bien en sociedad. La ética es similar a la belleza, difícil de definir, pero fácil de identificar.
Varela, Gómez y Balkin, Cardy, Kotler, Armstrong, Bayliss, Medina y Barbuzon, 2011	Ética son principios de conducta que gobiernan a un individuo o a un grupo de personas.
Franklin y Griegor, 2011	Ética son los principios morales y normas que orientan el comportamiento de la organización en el mundo de los negocios.
Fontrodona y Argandoña, 2011	Ética en la empresa no es sin más la suma de las conductas y valores de las personas que la forman, no cabe duda de que no puede haber una empresa ética si las personas que la dirigen y que trabajan en ella no lo son.
Bañón, Guillen y Ramos, 2011	Ética no es ajena al mundo de las organizaciones en general, ni al de las empresas en particular, como agrupaciones humanas que son.
Ramírez, 2008	Se debe de entender que la ética no es una ciencia, es cuestión de decir que hago o quiero hacer, sino de práctica.
Soto y Cárdenas, 2007	Ética es una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.
Adela Cortina, 1994	Ética, tipo de saber de los que pretenden orientar la acción humana en un sentido racional, pretende que obremos racionalmente.

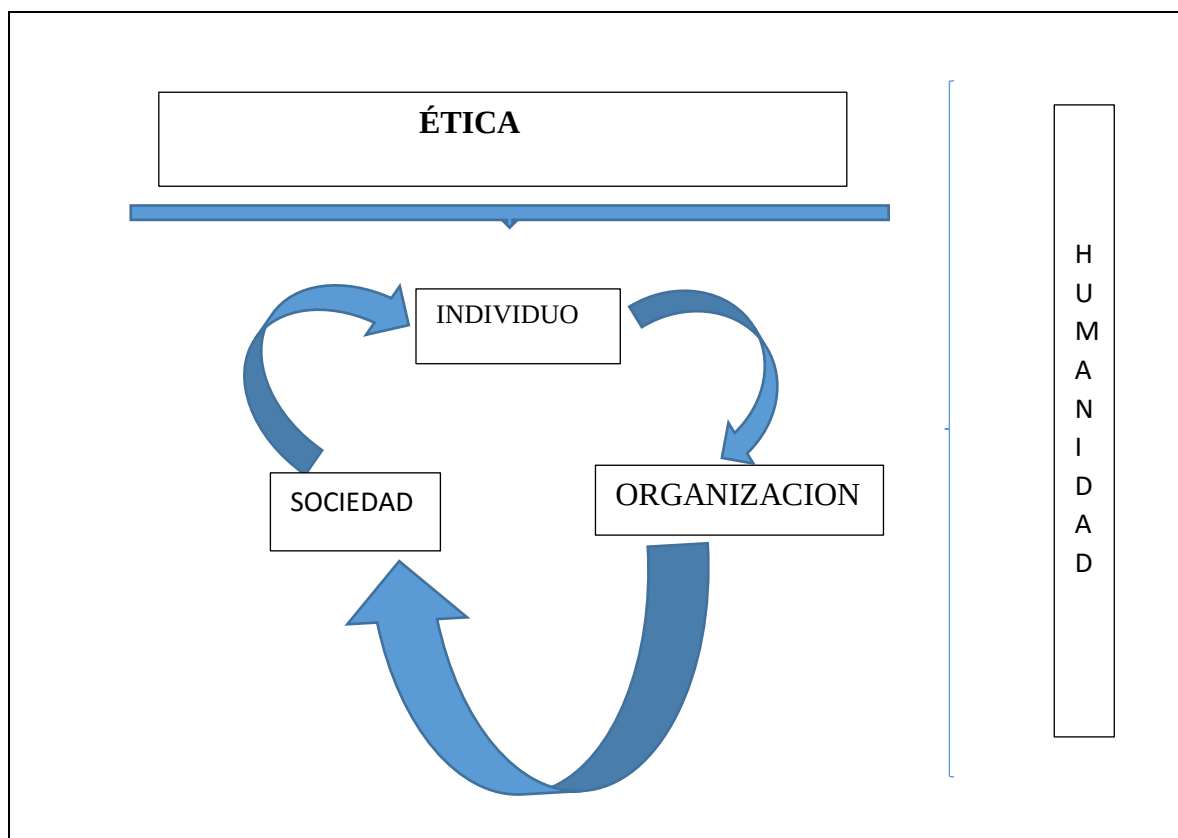
Fuente: Elaboración propia

como agrupaciones humanas que son. A pesar de que la dimensión ética es un dato de experiencia común, presente en toda organización humana, no es ningún secreto que durante años la ética ha sido la gran olvidada de las teorías de la organización (Bañón, Guillén y Ramos, 2011).

Por lo tanto, la ética establece el compromiso humano y los principios en los que se apoyan todos aquellos deberes y obligaciones que se adquieren en el momento de ser parte de una empresa. Y

evidentemente el ejercer con ética en la vida empresarial tiene un gran beneficio en el comportamiento de todo individuo y por lo tanto en el actuar de todo gerente, por lo que es recomendable que se utilice en sus funciones y decisiones para realizarlas de la mejor manera lo cual tendrá beneficios en la organización que se labora y en la sociedad misma. De acuerdo a lo planteado anteriormente sobre la ética se considerando lo que se plasma en figura 9. La ética y su entorno.

Figura 9: La ética y su entorno



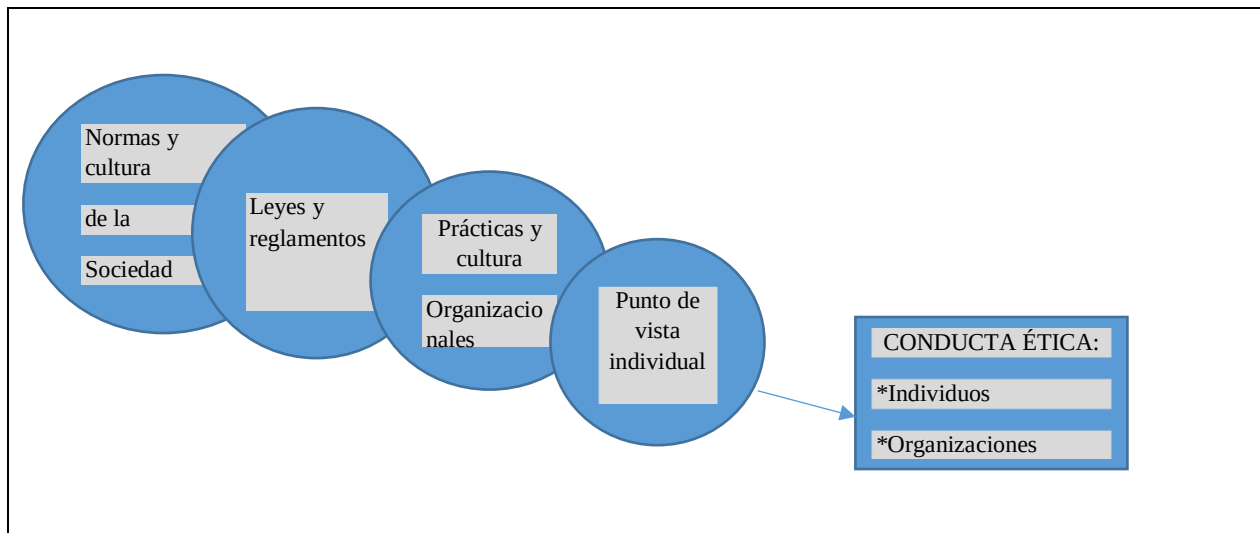
Fuente: Elaboración propia

2.2 El Comportamiento ético gerencial

En el sentido más elemental, ética es un conjunto de valores y reglas que definen los comportamientos correctos e incorrectos; señalan cuando es aceptable una acción y cuando resulta inadmisible. Lo que se considera ético depende de la óptica con que se traten los asuntos de orden ético. Identificándose cuatro fuerzas básicas que influyen en la conducta ética de los individuos y

las organizaciones, las cuales son: normas y culturas de la sociedad, leyes y reglamentos, prácticas y culturas organizacionales y el punto de vista individual; afectando la conducta ética en el individuo como en las organizaciones. Pocas veces pueden entenderse las consecuencias éticas de las decisiones o los comportamientos si se considera sólo una de estas fuerzas.

Figura 10. Fuerzas básicas que influyen en la conducta ética de individuos y organizaciones



Fuente: Hellriegell et al, 2002.

2.2.1 Bondades motivantes para apegarse al comportamiento ético gerencial.

Como ya se ha descrito con anterioridad la ética es muy importante y trae beneficios en estos tiempos al igual que en épocas anteriores y posteriores. Se encarga de que el ser humano sea racional en su pensar y actuar en las cosas que debe y no debe de hacer de la forma correcta sin dañar al prójimo y su entorno, cumpliendo con leyes y normas establecidas. Y en el presente debemos de tener el actuar con la ética presente. A través de las acciones no solo se hacen cosas, sino que además “nos hacemos” a nosotros mismos (Fontrodona y Argandoña, 2011).

Cuando en las empresas se actúa con ética trae beneficios para la misma organización como para las personas que la forman y quienes tienen relación alguna. La importancia de la ética radica en que tiene intercambio con las nociones fundamentales de moralidad, y éstas pueden tener grandes efectos en relación con la conducta de las personas, ayudando a que predomine la razón y el bien común por encima del bien individual (Soto y Pineda, 2007).

La ética ayuda a encaminar las acciones por un buen camino y se preocupa por el ser humano que realiza las acciones y a quien le pudieran afectar directa o indirectamente, por lo cual auxilia a encausar la difícil relación entre las actividades e intereses propios y actividades e intereses sociales o del grupo. También ayuda a dominar la difícil práctica de orientarnos correctamente en la vida, siendo una brújula a seguir para la difícil marcha de la vida. Necesitándose de la ética para enfrentarse a situaciones problemáticas en la convivencia de la vida diaria. El apegarse a la ética, actuar de acuerdo y considerar todas las decisiones nos trae diversidad de ventajas y una de ellas es la misma felicidad por hacer las cosas bien, brindando tranquilidad y el poder saborear una paz, por la o las labores realizadas. Debiendo estar al pendiente del entorno ya que la ética es algo que está cambiando constantemente (Guerra y Aguilar, 2005).

Como también lo dijo Rodríguez y Aguilera, (2005) la felicidad no se alcanza en la cosa sino en la acción, en el obrar bien, porque el hacer bien las cosas es un fin en sí mismo y, de este modo, objeto de deseo por parte de la voluntad. Los escándalos que han sacudido al mundo empresarial han puesto en evidencia la necesidad de volver a analizar los fundamentos éticos de la empresa (Paladino, Debeljuh y del Bosco 2005).

Por extraño que parezca, el movimiento de la ética de los negocios no se presenta como una respuesta a la mala fama de los corporativos. No hay solución de continuidad entre los escándalos y las promesas de un mejor comportamiento. La renovada conciencia ética del mundo de los negocios se apoya en la tesis de que la falta de ética provoca pérdida para las empresas y a los mercados (Ramírez, 2008).

Estudios demuestran que empresas éticas y con prácticas empresariales de responsabilidad social demuestran tener mejores rendimientos en términos de las utilidades, así como con la relación con los clientes (Hamman *et al.*, 2009). Pelton *et al.*, (1999) y se sugiere que cuando las empresas actúan con ética, los clientes son más propensos a confiar de que la empresa tiene un rol integral y se preocupa de generar valor no sólo para su negocio, sino que también para sus clientes y en general, para todos los grupos de interés con los que interactúa (Valenzuela, 2010).

Es evidente que cuando una empresa se preocupa por hacer las cosas bien, se ocupa de los clientes, por ejemplo, de lo que les va a ofrecer para que lo consuma, considera los efectos que se pudieran

presentar, analiza las premisas para evitar daños directos o indirectos. Por otro lado, también considera a sus empleados con las acciones que realiza, invirtiendo en equipo e instalaciones adecuadas para la operación normal de la empresa, según Gómez (2012), si es grave atentar contra los bienes particulares, es mucho más grave hacerlo contra los bienes de todos, destinados al mejoramiento común, a las necesidades de los más pobres frecuentemente.

Los compradores prefieren asociarse a las empresas con buena reputación y distanciarse de las empresas de dudosa ética. Esta preferencia puede resultar en un mayor valor de los clientes sobre la relación con la empresa conocida por su comportamiento ético y de sus productos y servicios. Esto también sugiere que los clientes perciben que la empresa como compañía ética evaluará las operaciones más favorables. En consecuencia, el nivel ético impacta positivamente en el comportamiento de compra de los clientes y, por ende, aumenta el valor del tiempo de vida de la relación cliente-empresa (Valenzuela, 2010).

Cómo se ha plasmado anteriormente diversos estudiosos están de acuerdo en que existen varias razones para trabajar apegados a la ética ya que cuando los consumidores de un producto o servicio perciben que una empresa es ética se identifican con esta, realizando compras y pos compras, con el deseo de seguir haciendo negocio e inclusive en el momento que ofrezca un producto o servicio más lo aceptarían.

Otra razón más para apegarse a la ética es que toda empresa elimina costos si se hacen las cosas como se deben hacer y de la mejor manera, cumpliendo con las leyes y normas establecidas que se tienen para procesar u operar de la manera indicada, ahorrándose por ejemplo mermas o desperdicios, multas o sanciones impuestas por los gobiernos locales, estatales y federales. A toda empresa le interesa tener una buena imagen, un buen prestigio y esto se puede lograr con ética y una vez que se tiene se ve reflejado hasta en las utilidades de la misma empresa, ya que es confiable negociar con ella, trabajar en ella, comprarle o venderle inclusive. Una y otra situación han de influir en la convivencia humana, en la concordia que se requiere que haya vida ordenada para todas las personas (Gómez, 2012).

2.3 Manifestaciones del comportamiento ético gerencial en las empresas

2.3.1 Enunciación y tipos de comportamiento gerencial

En una empresa el personal que está al frente, quien manda o dirige debe de tomar diversas acciones y tomar decisiones lo más correctas posible, para ello debe de ser ético en sus actuaciones para lograr resultados satisfactorios para todos los involucrados. La persona que desempeñara el puesto de gerente debe de ser ético en su comportamiento, evidenciando que es todo un profesional para lo cual también beneficia el tener la vocación. Todos esperamos que la sociedad mejore cada día, lo que es posible y es la verdadera finalidad de la existencia (Gómez, 2012).

El comportamiento ético gerencial se refiere a las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros (Rodríguez, 2005).

El comportamiento ético puede definirse como aquel que *“contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona”* (Guillén 2006, tomado de Ruiz 2011).

El comportamiento ético gerencial está directamente relacionado con la ética empresarial y con la responsabilidad social. Igualmente, integra diferentes ciencias sociales, como la antropología, psicología, sociología, filosofía moral y administración. Antropología, psicología y sociología en relación con el estudio del comportamiento humano; filosofía moral, en el estudio de la ética y; administración, en el estudio de los gerentes (Rodríguez, 2005).

Después de mencionar lo que viene siendo el comportamiento gerencial podemos decir que existen tipos, los cuales son:

- a) Comportamiento ético gerencial, y
- b) Comportamiento no ético gerencial.

Cuando se da el tipo de comportamiento ético gerencial, se puede señalar que las acciones que se realizan en la empresa son de acuerdo a la normatividad, cumpliendo con normas y apegándose en todo momento a la ética. Se puede decir que se está trabajando bien. Parece ser que el mayor interés de las empresas y sus dirigentes en relación a la ética no es sólo por hacer lo correcto sino por

evitar, por un lado, una mala reputación o sanciones legales derivadas del comportamiento no ético efectuado y, por otro lado, conseguir determinados aspectos que bien seguro se cree que mejorarán el funcionamiento organizacional (Ruiz, 2011).

Al presentarse el tipo de comportamiento no ético gerencial, se pueden percibir acciones no deseadas como la corrupción y el no ser transparentes en los actos que se realicen. En el actuar se irrumpe en las leyes, normas, política, entre otras legislaciones formales e informales.

En ocasiones los individuos cometen actos poco éticos de un modo más frecuente de lo que supuestamente se lo permitirían sus creencias y, al contrario, como no realizan determinadas actuaciones cuando, en principio, estarían predispuestos a hacerlo en función de la naturaleza de sus valores. Sin embargo, lo cierto es que no todos los individuos ocupan o pueden llegar a estados de autonomía y desarrollo Moral (Ruiz, 2011).

Tabla 2. Definiciones del Comportamiento ético gerencial

Definición:	Autor:
El comportamiento ético se trata de un carácter virtuoso o una disposición de nacimiento para actuar correctamente	(Cortina, 1997) Tomado de Arrazate ed. al 2009.
Son las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros	(Rodríguez, 2005).
Es el que <i>“contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona”</i>	(Guillén 2006, tomado de Ruiz 2011).

Fuente: Elaboración propia con información de varios autores.

2.3.2 Factores fundamentales para el buen comportamiento ético gerencial.

Existen factores fundamentales para que se tenga un buen comportamiento ético gerencial y se propone que estén presentes los siguientes: ética, motivación, comunicación, actitud positiva, información, actualización, cultura, liderazgo ético, tomar buenas decisiones y estrategias.

- **Ética.** Es el arte de vivir bien en sociedad. La ética es similar a la belleza, difícil de definir, pero fácil de identificar (Salazar y Rodríguez, 2010). El gerente debe de ser ético para poder desempeñarse en la empresa que labora éticamente. Mencionándose anteriormente más información.
- **Motivación.** La motivación es cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado, es una búsqueda de beneficio personal. Mediante el proceso de motivación las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción (Lussier y Achua, 2011). La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas (Hellriegely Slocum, 2009). Se puede decir que motivación es un sentir que tiene el humano que provoca una acción o un movimiento. La motivación encamina la conducta que tendrá un individuo. Los gerentes luchan y deben trabajar en motivar a las personas que laboran en la organización.
- **Comunicación.** Es importantísima para el quehacer de todo gerente en una empresa. Invade la actividad organizacional; es el proceso por el cual las cosas se realizan en las organizaciones. Cada empleado está continuamente involucrado y afectado por el proceso de comunicación. Para los gerentes, la comunicación efectiva es una destreza crítica ya que las funciones de control, organización y planificación del gerente se convierten en operativas únicamente a través de la actividad comunicativa (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

- **Actitud positiva.** Es una postura que toma el individuo, que normalmente expresa algo, lo cual es recomendable que sea positivo para atender situaciones normales de una empresa o para resolver problemáticas que se le presente.
- **Información.** Conjunto de noticias o de datos sobre un tema (Larousse, 2011). Se debe de estar informado de lo que acontece y que la fuente de información sea clara, oportuna, veraz y confiable.
- **Actualización.** Resultado de poner al día algo (Larousse, 2011). La actualización es de vital importancia para quienes se dedican a transmitir conocimientos. En un negocio es importante que estén actualizados de los sucesos que acontecen tanto internos como externos a él.
- **Cultura.** Una cultura nacional es un conjunto de valores, actitudes, creencias, y normas compartidas por una mayoría de los habitantes de un país. Estos llegan a incorporarse en las leyes y regulaciones de la sociedad, así como también en las normas generalmente aceptadas del sistema social del país. En una sociedad, las personas aprenden lo que hay que considerar y lo que no, cómo comportarse con los demás y cómo manejar la responsabilidad, éxito y fracaso. La mayoría de las personas no tienen conciencia si quiera de cómo su cultura ha influido en sus valores, actitudes, creencias y normas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003). La cultura es el patrón dominante de la vida, el pensamiento y las creencias que desarrolla un pueblo, de forma consciente o inconsciente, y que trasmite a generaciones posteriores (Franklin y Krieger, 2011). La importancia del factor de la cultura interna (algunas veces llamada clima organizacional) ha recibido diversos grados de atención por los académicos y practicantes organizacionales (Hall, 1996).
- **Liderazgo ético.** Al desarrollarse el liderazgo ético se debe de tener los elementos identificados como los objetivos, el poder, los valores y la comunicación. Hablar de liderazgo es hablar de un concepto ciertamente complejo que engloba muchos aspectos sobre los que apoyarse para incidir de una manera efectiva sobre el comportamiento del empleado. Por tanto, y asumiendo que el liderazgo en la empresa, bien sea ejercido por la Alta Dirección, bien sea ejercido por un superior cualquiera, puede constituirse como un

factor clave de influencia sobre el comportamiento ético/no ético del empleado. Hay una serie de rasgos asociados de forma constante a los líderes con éxito, tales como: impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento relacionados con el puesto (Ruiz, 2011). Sin relación y sin comunicación no se puede dar efectivamente el liderazgo.

- **Tomar buenas decisiones.** La toma de decisiones es un proceso, no es un simple acto de elegir entre alternativas (Robbins y Coulter, 2010).
- **Estrategias.** Se deben de aplicar y ejecutar las acciones necesarias. Estrategia consiste en la creación de “ajuste” entre las actividades de una empresa. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica una serie de actividades diferentes. Si solo hubiera una actividad ideal, no habría necesidad de una estrategia (Porter, 1995).

Tabla 3. Factores fundamentales para un buen comportamiento ético gerencial

Factores fundamentales para un buen C.E.G.:	
-Ética, Valores	-Motivación
-Comunicación	-Cultura
-Actitud positiva	-Liderazgo ético
-Información	-Tomar buenas decisiones
-Actualización	- Estrategias

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 La toma de decisiones, clave en el comportamiento ético gerencial

La responsabilidad más importante del administrador o del gerente es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como “el motor de los negocios; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. En la toma de decisiones es necesario: definir el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir entre alternativas y aplica la decisión (Münch, 2009).

La tesis básica de Adam Smith era que tanto los individuos como las organizaciones se benefician con la toma de decisiones éticas. El reto, sin embargo, estriba en saber cómo promoverlas y

estimularlas. Con frecuencia tomar decisiones éticas puede ser una tarea difícil (Franklin y Krieger, 2011).

El hecho de que casi todo lo que hace un gerente implique la toma de decisiones, no significa que las decisiones siempre se lleven mucho tiempo y que sean complejas o evidente para un observador externo (Robbins y Coulter, 2010).

Para tomar buenas decisiones también es importante que en las empresas se realice un estudio FODA, el cual consiste en realizar un análisis sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se tienen, para posteriormente deliberar sobre con que iniciaran a explotar o a eliminar mediante una buena toma de decisiones.

Por otro lado, las empresas deben de realizar planeación y dentro de su planeación estrategia, analizar y monitorear si las cosas van en la dirección planteada o se necesitaran tomar decisiones para poder cumplir con los objetivos trazados los cual forma parte de su propósito.

2.4 Estrategias

La estrategia no es algo que ocurra de manera aislada en una organización. Sus integrantes pueden tener una idea de lo que quiere lograr para ella, pero es necesario vincularla con los intereses de los actores relevantes y sus lineamientos estratégicos fundamentales, y, además, comunicarla. Hacer esto permitirá que la estrategia tenga sentido para toda la organización, además de facilitar su ejecución (Blanco, 2014).

Por lo cual se deben considerar estrategias para que las empresas tengan un comportamiento ético en beneficio de sus colaboradores y de la sociedad en sí. Plasmándose posteriormente en tabla 4.

Retomando el discurso de Juan Pablo II, cuando habla de la responsabilidad en la actuación: “El país necesita colaboración de todos y cada uno de vosotros. Cada uno según su especialidad, está llamado a aceptar con humildad y generosidad el reto que plantea la actual situación de injusticia, para dedicar lo mejor de su experiencia y de su capacitación profesional al servicio de una patria grande, justa y fraterna, por encima de cualquier egoísmo de partido o de clase. Latinoamérica debe de salir adelante con el trabajo de sus hombres y mujeres, gracias a una corriente de solidaridad real y eficiente. Se debe de aceptar con todas las consecuencias la responsabilidad en vuestras

actuaciones. Una responsabilidad que gira en torno a tres coordenadas fundamentales: las personas que forman parte de las empresas, la sociedad y el medio ambiente. Se debe de tener la voluntad de hacer de la empresa un factor de auténtico crecimiento en la sociedad” (Juan Pablo II, 1990).

Es importante entonces que las personas, la sociedad y el ambiente estén en la misma sintonía y trabajen con objetivos comunes. En donde se presente el ganar-ganar de las partes involucradas para obtener beneficios mutuos e ir mejorando y evolucionando con beneficios compartidos.

Se puede abordar temas sociales creando valor compartido que conducirá a soluciones autosostenibles que no dependen de subsidios privados o gubernamentales. Cuando una empresa bien gestionada aplica sus vastos recursos, experticia y talento de gestión a los problemas que entiende y en los que posee un interés, puede tener un mayor impacto sobre el bienestar social que cualquier otra institución u organización filantrópica (Porter y Kramer, 2006).

Las empresas deben construir más organizaciones colaborativas e innovadoras. Los ejecutivos deben diseñar y analizar las redes de colaboración de los empleados para descubrir cómo los individuos y equipos de alto rendimiento se conectan. Las redes deben de ser diseñadas para optimizar el flujo de buenas ideas a través de la función de la distancia y especialidad técnica.

Pueden trabajar para mejorar el rendimiento de cuatro formas fundamentales:

- Aportar ventajas de escala a través de la colaboración eficaz a nivel mundial. Las organizaciones pueden construir equipos para aprovechar la experiencia diversa e impulsar la adopción de nuevas ideas a través de geografías.
- Impulsar la participación de fuerzas de trabajo y el rendimiento. Los descubrimientos de las características de la red de alto rendimiento pueden mostrar los empleados que desempeñan funciones similares cómo mejorar su propio rendimiento.
- Alinear en colaboración con los socios y las partes interesadas externas. Los CIOs necesitan saber cómo efectivamente sus unidades satisfacen las necesidades de los interesados del negocio.
- Maximizar las ineficiencias y costes de la red. A pesar de que la colaboración es a menudo vista como una virtud, el exceso de colaboración a demasiados niveles de organización puede ser una desventaja (Cross, ed. Al, 2010).

El director de recursos humanos debe convertirse en un verdadero socio estratégico para el CEO. Los líderes de negocios ya no pueden ignorarlos. Ciertamente hay poderosos argumentos morales contra prácticas oscuras, y una aplicación más firme de las regulaciones, la reasignación de las personas junto con la reasignación de capital es lo que realmente impulsa a la empresa. El encargado de Recursos humanos debe de ayudar al director general mediante la construcción y la asignación de talento, especialmente las personas claves, y trabajando para dar rienda suelta a la energía de su organización (Charan, Barton y Carey, 2015).

El trabajo en equipo es la clave, porque es el mismo equipo el que suple las carencias individuales y crea una entidad integral. Un director debe de ser flexible, saber improvisar y, en especial, ser persistente. El sentido de hacer lo correcto es universal y atemporal. La verdadera ética tiene validez en cualquier lugar y en cualquier tiempo. La importancia de integrar la ética con la eficiencia técnica; en la necesidad de inyectarle humanidad a una tecnocracia fría que sólo responde a las leyes del mercado (Llano, 2003).

Cuando existen propósitos las personas terminan moviéndose por esa motivación trascendente que es mucho más fuerte que cualquier otra motivación, incluso la económica (Gómez, 2015).

Utilizar el código de ética como principal antídoto a posibles problemas de corrupción: en él se establecen los principios generales de actuación respecto a diversos temas, como la ley, los derechos humanos, la igualdad, entre otros. Debiéndose contemplar sanciones tanto económicas como disciplinarias, llegando en algunos casos hasta el despido (Aldaz, Calvo y Álvarez, 2010).

Ciudadanos privados se están uniendo a la lucha contra la corrupción. Están haciendo limpieza en los negocios y el gobierno. Otros forman un enfoque de base utilizando el poder del internet para arrojar luz sobre las prácticas de corrupción en el gobierno. Las nuevas iniciativas de los ciudadanos, los líderes de negocios ya no pueden ignorarlos. Ciertamente hay poderosos argumentos morales contra prácticas oscuras y una aplicación más firme de las regulaciones como la ley de prácticas corruptas en el extranjero y la ley anti soborno que han subido las apuestas legales (Healy y Ramanna, 2012).

Tabla 4. Estrategias que debe adoptar todo dirigente de empresa

E S T R A T E G I A S	Humildad y generosidad	Juan Pablo II, 1990
	Solidaridad real y eficiente	
	Colaboración de todos y cada uno de vosotros	
	Sacrificio por parte de todos	
	Trabajo	
	Responsabilidad con las personas que forman parte de la empresa, la sociedad y el medio ambiente. Aceptarla con todas las consecuencias	
	Dignidad de la persona	
	Seguir el plan de Dios	
	Trabajo en equipo	Carlos Llano, C. 2003
	Hacer lo correcto	
	Integrar la ética con eficiencia	
	El conocimiento	
	Brindar confianza	
	Ser flexible	
	Saber improvisar	
	Ser persistente	Carlos Llano C. 2004
	Ser ingenieril y humanista	
	No orgullo	
	Humildad y liderazgo	Aldaz, Calvo y Álvarez, 2010
	Líderes coherentes, firmes y humildes	
	Utilizar códigos de ética	
	Unión de ciudadanos	Healy y Ramanna, 2013
	Iniciativa ciudadana en línea para combatir la corrupción	
	Generar y lograr que ciudadanos se unan contra la corrupción	
	Satisfacción laboral	Sánchez, Sánchez, Cruz y Sánchez, 2014
	Crear valor compartido	Charan, Barton y Carey, 2015
	Diseñar redes de colaboración con los empleados	
	Recursos humanos, socio estratégico del CEO	
	Motivación	Gómez, 2015
	Tener un propósito	

Fuente: Elaboración propia con información de diferentes autores

2.5 Estrategias para mejorar el comportamiento ético gerencial

En una empresa es importante que se analice cual ha sido el comportamiento que se ha tenido. Si se ha tenido un buen comportamiento ético gerencial será satisfacción para quienes laboran en la empresa. Si se tiene la otra cara de la moneda se deberá de actuar a la brevedad posible y aplicar acciones, es decir estrategias para remendar lo mal hecho o mejorar la situación que se tiene.

Siendo estrategias según Münch (2009), el termino estrategia, literalmente significa: “arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo”; se deriva del griego *strategas* que quiere decir “general”. Estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se deben de aplicar y ejecutar las acciones necesarias. Estrategia consiste en la creación de “ajuste” entre las actividades de una empresa. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica una serie de actividades diferentes. Si solo hubiera una actividad ideal, no habría necesidad de una estrategia (Porter, 1995). Aguilera, González y Rodríguez, (2011) dicen que las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa con la finalidad de incrementar las posibilidades de cumplimiento de objetivos y metas.

Para que se dé el comportamiento ético gerencial se deben de apoyar los empresarios, directivos o líderes del primer nivel en estrategias. Para llevarlas a cabo se debe de tener habilidad para idearlas y aplicarlas para conseguir el objetivo trazado. La persona que valla a trabajar con estrategias debe de tener conocimiento, táctica y saber maniobrar para implementar estrategias en las empresas. Para que se den exitosamente se considera importante que se consideren los aspectos de negociación, evitar conflictos y cumplir con la normatividad.

Según Münch (2014), la creación de una estrategia es un proceso de negociación y de influencia, subrayando el uso del poder y la política para definir estrategias favorables a intereses particulares.

2.5.1 Generación de Negociaciones

La negociación es un proceso por el cual dos o más partes, con un problema en común, mediante el empleo de técnicas de comunicación interpersonal, buscan obtener un resultado acorde con sus objetivos, necesidades o aspiraciones. Como todo proceso, el de negociación está constituido por

etapas que deben sincronizarse eficientemente entre sí para conducir a un resultado exitoso: etapa de pre negociación, etapa de negociación formal, etapa de contratación y etapa de ejecución. En el proyecto de negociación de Harvard se manejan siete elementos, tales como: los intereses, opciones, la legitimidad, alternativas, la relación, compromiso y comunicación (Astarloa, Bataller, Berdiñas, 2008).

En la negociación se da un continuo intercambio voluntario en la satisfacción de los valores, intereses y objetivos de cada parte; elementos que pueden ser aumentados, disminuidos, consumidos a solas o compartidos (Gnazzo, Ledesma y Domínguez, 2007).

Las negociaciones son una de las habilidades más demandadas en los gerentes y a lo que le invierten bastante tiempo ya sea en horas o deshoras de trabajo. La negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para contender o establecer un acomodamiento, definir las pautas de una relación laboral, comprar o vender un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, deslindamiento de responsabilidad laboral, entre otras actividades. La negociación ideal es cuando queda todo equilibrado y que las partes involucradas ganan, es decir, se da el ganar-ganar.

Si se realiza efectivamente, el proceso de negociación puede ser denominado un esfuerzo de colaboración de la búsqueda de ganancias en conjunto y un esfuerzo de colaboración para crear valor donde no ha existido previamente. Se supone que la negociación tiene dos lados con intereses diferentes o conflictivos que se juntan para llegar a un acuerdo. Habitualmente, cada lado traerá al proceso una serie de propuestas que se discuten y se llevan a la acción. Cada cual sabe la importancia que tiene el regateo para concretar las disputas de los sindicatos, formular pactos comerciales, manejar situaciones hostiles y alcanzar acuerdos armados. Los gerentes en las organizaciones realizan diariamente la misma función sobre una base continua, negociando con sus subordinados, superiores y los clientes (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

2.5.2 Evitar Conflictos

El conflicto surge cuando se rompen las expectativas previstas por los sujetos. Sin embargo, el conflicto es inevitable en las relaciones sociales y puede adoptar un curso constructivo o destructivo. Se adopta un curso constructivo cuando se obtiene algún beneficio de la situación en

crisis. Por el contrario, el curso es destructivo cuando se convierte en un círculo vicioso, el cual perpetúa las hostilidades y fomenta el antagonismo entre los participantes. Por tanto, la cuestión no es eliminar o prevenir el conflicto, sino enfrentarlo de tal modo que salgamos enriquecidos (Fierro, 2010).

Los conflictos se deben de evitar y un buen comportamiento ético gerencial será cuando se evadan los problemas, que actúen para que no se presenten en la empresa, pero cuando se presenten se resuelva de la mejor manera y será cuando las personas involucradas queden conformes. Que se lastime lo menos que se pueda y que sea evidente que se trató de resolverse de la mejor manera posible para todos.

Muchas de las principales formas de conflicto dentro de las organizaciones son bien conocidas para cualquiera que este familiarizado con las organizaciones o sociedad en general. El conflicto trabajadores-empresa es parte prominente de nuestra herencia social, así como la vida de la organización (Hall, 1996).

El conflicto es consustancial al ser humano como ser social que interacciona con otros seres humanos con los que discrepa, y que tiene intereses, percepciones, valores y necesidades contrapuestas. El origen de los conflictos necesita ser abordado, fundamentalmente, a partir de una adecuada comprensión de la *conducta humana*, y ya desde la prehistoria los conflictos están indisolublemente unidos a la evolución de las sociedades humanas (Esquivel, Jiménez y Esquivel, 2009).

Según Astarloa, Bataller, Berdiñas (2008), si estamos en la situación de decidir, ante un conflicto, podemos decir que la guía de acción debería ser: 1. Plantearse positivamente frente a la situación, 2. Definir exactamente la situación, 3. Crear y buscar alternativas, 4. Valorar opciones, 5. Aplicar la solución tomada y 6. Analizar y evaluar resultados.

El conflicto es inevitable en las organizaciones. Sin embargo, debido a que puede ser una fuerza positiva o negativa, la gerencia no debe esforzarse en tratar de eliminarlo todo; solamente aquel que posee efectos perjudiciales en los esfuerzos de la organización para lograr las metas. Algún tipo o grado de conflicto puede ser beneficioso si es usado como un instrumento de cambio o innovación. De tal forma el tema crítico pareciera no ser el conflicto en sí mismo, pero sí como

éste se maneja. Utilizando este enfoque podemos definir conflicto en términos del efecto que tiene en la organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

Todo gerente en una empresa debe de monitorear los quehaceres o acontecimientos en ella por si se presenta algún problema y se presentan dilemas a resolver. Las empresas no son ajenas a los conflictos, los cuales se pueden presentar en cualquier momento por diversos factores y, se deben de resolver lo antes posible ya que pueden crecer agarrar fuerza, involucrándose más personas, departamentos o instancias quizá con el transcurso del tiempo. Cuando se presenta un conflicto, se debe de atender y resolver a la brevedad posible debiendo ser de la mejor manera y debe de servir de experiencia y tomar las medidas necesarias para que no se vuelva a presentar o reglamentar la acción y saber que hacer al presentarse de nuevo. Por eso podemos decir que una vez que se resuelven bien los conflictos son un trampolín de evolución o desarrollo para la misma empresa en donde se presentó.

Se pueden presentar conflictos de intereses de los mismos gerentes en las empresas por la diferencia de ideales, culturas, preferencias o simplemente criterios, lo cual puede afectar bloqueando el desarrollo de la misma por lo cual se debe de deliberar bien para que no afecte en el cumplimiento de los objetivos.

2.5.3 Apego a la Normatividad

En toda empresa se debe de operar cumpliendo con la normatividad y para que esto ocurra se debe de tener conocimiento de lo que está regulado o regularlo si existe la necesidad en la instancia donde se realizan las acciones para evitar que existan conflictos.

Las normas son reglas establecidas para actuar bien (Larousse, 2011). Pudiéndose decir también que son estándares de conducta individual o grupal generalmente aceptados como resultado de la interacción de los miembros en el tiempo. Ellas poseen ciertas características que son importantes a los miembros del grupo. Primero, las normas se forman sólo con respecto a cosas que son significativas para el grupo. Ellas pueden estar escritas, pero a menudo son comunicadas verbalmente a los miembros. En muchos casos, nunca se formulan de manera formal, pero de alguna manera son conocidas por los miembros del grupo. Segundo, las normas son aceptadas en varios grados por los miembros del grupo. Algunas son aceptadas completamente, otras solo

parcialmente. Y tercero, las normas pueden aplicarse a cualquier miembro del grupo o solo a algunos miembros del grupo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

2.5.4 El liderazgo ético

Cuando las personas piensan respecto al liderazgo, vienen a la mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos quienes dirigen ejércitos victoriosos, moldean los sucesos de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos. No existiendo una definición universal de liderazgo porque es complejo y se analiza en distintas formas, las cuales requieren de diversas definiciones (Lussier y Achua, 2011).

Los líderes de nuestro país ya se deben de estar ocupando en hacer las cosas que se tienen que hacer y cómo se deben de hacer, lo anterior para cumplir con la ética empresarial y se preocupan de que la sociedad los perciba para tener su reconocimiento, se dice que está de moda, pero deben de ser actuares que deben de quedarse para siempre y en lugar de eliminarlos ir mejorándolos para una evolución de la misma humanidad.

Hoy en día las empresas no sólo requieren tener dentro de su fuerza laboral trabajadores o empresarios capaces de enfrentar las diversas situaciones turbulentas que se presentan en los mercados cambiantes y competitivos, sino que además exigen figuras que alcancen niveles de liderazgo, basado en valores éticos (Varela, Gómez y Balkin, 2011).

El liderazgo adquiere un papel muy importante en las organizaciones hoy en día, ya que de los líderes dependerán en gran medida que se diseñen e implementen prácticas de comportamiento ético al interior de las organizaciones y que éstas se reflejen en logros externos. Para ello se requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones. Corresponde a quienes liderean procesos en las organizaciones asumir este compromiso, dado que como plantea Drucker (2001), son ellos quienes desarrollan una visión de futuro, fomentan el entusiasmo de sus seguidores y promueven el cambio.

Enmarcada en la responsabilidad social, los directivos que ejercen un liderazgo efectivo serían aquellos que tienen en cuenta las características de las situaciones, que logran persuadir a sus

colaboradores para el logro de metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en los equipos de trabajo, a diferencia de aquellos que dirigen procesos centrados en el puro cumplimiento de objetivos organizacionales descuidando aspectos fundamentales como la motivación, el clima organizacional, y demás aspectos relacionados con la satisfacción y el bien estar del trabajador. Los estilos de liderazgo pueden, en interacción con otros aspectos organizacionales, ser un factor de impacto sobre el bienestar y la salud integral de los subordinados. Un liderazgo efectivo dentro de este marco debe basarse no sólo en la productividad, sino en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción laboral. Tomado de Francoise, Contreras et al (2009). Sugiriendo que debe ser siempre el estilo a seguir de todo gerente el liderazgo ético.

Kanungo (2001) señaló que los líderes éticos se involucran en actos y comportamientos que benefician a otros, y al mismo tiempo, se abstengan de conductas que puedan causar daño a los demás. Brown, Treviño, y Harrison (2005) sugirieron que la combinación de integridad, las normas éticas, y el trato justo de los empleados son los pilares de un liderazgo ético. Treviño y Brown (2004) propusieron que el liderazgo ético, en su verdadero sentido, promueve la conducta ética de la práctica, así como la gestión ética y todos rindan cuentas para ello. Khuntia y Suar (2004) sugirieron que el líder ético incorpora los principios morales en sus creencias, valores y comportamientos. Tomado de Yukl, Gary et al, 2013.

El comportamiento de los líderes se basa en sus rasgos y habilidades. Los rasgos y actitudes de personalidad de liderazgo del gerente afectan en forma directa su comportamiento y su relación con los empleados. Liderar es esencial para los gerentes. Como lo señaló Albert Einstein, “Establecer el ejemplo no es el principal medio para influir en los demás; es el único. Se puede decir que liderar sucede mientras los seguidores observan el comportamiento del líder y lo imitan. Todos los líderes tienen un estilo, siendo este la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores (Lussier y Achua, 2011).

Los líderes, poseen autoridad, y la autoridad es aquello que las personas dan a quienes las dirigen, es un signo de reconocimiento de la calidad del líder de un directivo por parte de quien están bajo su mando. El uso del poder no sólo no se opone al liderazgo, sino que, por el contrario, un líder

puede verse obligado, precisamente por ser líder, a usarlo con verdadera fortaleza, aunque no le guste hacerlo (Pérez, 2009).

2.5.5 Código de ética, su importancia y tendencia

El código de ética son postulados o lineamientos que dicen lo que se debe de hacer en determinado momento o en situación por la que se atraviese. Guía por el camino que debe de ser el correcto. Siendo importante para toda empresa y la tendencia es que toda empresa cuente con ellos y sirva de apoyo a gerentes. El código de ética es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general está basado en dos tipos de declaraciones: de principios y de políticas (Franklin y Krieger, 2011).

El Código ético constituye una respuesta a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida ésta última en su triple vertiente, económica, ambiental y social. Es asumido por la organización, como consecuencia de la aplicación coherente con los valores determinados en el plan estratégico: iniciativa, compromiso, trabajo en equipo, cooperación y flexibilidad (El portal, 2009).

Los códigos de ética⁷ según Soto y Cárdenas (2007), tienen el objetivo fundamental de mejorar la actuación ética de las personas en la organización y así generar mayor legitimidad social y una cultura corporativa coherente.

A efecto de proporcionar una guía formal a su personal, la organización puede enunciar políticas claras que definan la conducta ética y la que no lo es. En términos prácticos, los códigos de ética definen los principios que se espera que el personal respete cuando actúa en nombre de la organización. Los códigos de ética cumplen una serie de objetivos prácticos más; por ejemplo, ayudan a personas de diversos orígenes o formación a trabajar de forma más efectiva cuando

⁷ Un código de conducta es una suerte de traje a medida que responde a la personalidad de cada empresa. Cada una, según su mercado, sus productos, su gente y su cultura, necesita un código propio, que no es igual al de la empresa vecina o de la competencia más parecida. Es evidente que cada corporación elabora su código de conducta teniendo en cuenta sus propias necesidades para que el traje sea verdaderamente a su medida (Debeljuh, 2009).

trascienden las fronteras geográficas y culturales. Además, el código puede ser un punto de referencia para la toma de decisiones, permitiendo que las organizaciones operen con menos niveles de supervisión y responder de manera expedita y uniforme ante una crisis (Franklin y Krieger, 2011).

Por lo tanto, la aplicación de un código de ética, la importancia percibida del individuo sobre la ética y la responsabilidad social para la efectividad organizacional de una organización es poderoso (Vitell y Ramos, 2006). Considerándose que es una virtud para tener un comportamiento adecuado a cómo debe de ser de acuerdo a lo establecido.

2.5.6 Otras estrategias para el comportamiento ético gerencial.

Las reglas de la gestión empresarial están en crisis pues fueron diseñadas para tiempos lentos y estables. “Innovar desde las personas” es un nuevo paradigma que requiere sobre todo que la cultura cambie “como se hacen las cosas”, “quien decide”, “como se potencian los cambios” y “cómo se gestiona la acción y el error”. Y cambiar la cultura es gestionar conversaciones. La clave será conectar y conversar para producir inteligencia colectiva que genere un nuevo tipo de innovación (Gallardo, 2014).

Los gerentes deben de ser líderes creativos e innovadores para realizar las operaciones y resolver problemas de una mejor manera. Se deben de ubicar en lo que está pasando y lo que se debe de hacer. Los líderes de toda empresa deben de aprender a enfocar su atención, es decir estar bien centrados trabajando en una sola cosa y eliminando lo que no corresponde o filtrando las distracciones.

Como estrategias los líderes deben de prestar atención a sus voces interiores y se puede basar en más recursos para tomar mejores decisiones y conectarse con el mismo. Se propone se tenga empatía, para tener la capacidad de comprender y sentir lo que sienten las otras personas y saber lo que las personas necesitan de ti (Eisenberg, 2000). Así pues, si un sujeto ve a un compañero alegre y siente alegría, si lo ve triste y siente preocupación por él, está experimentando empatía. Tomado de Mestre, Samper y Frías, (2002).

Por lo cual si un trabajador o un gerente escuchan con empatía es una buena herramienta de trabajo que puede brindar información para tomar decisiones acertadas y formarse y ser mejor líder.

Deben de ser líderes centrados, estar en contacto con sus sentimientos internos, que puedan controlar sus impulsos que son conscientes de lo que proyectan, que entiendan lo que otros necesitan de ellos, eliminar distracciones y no permitir que sus mentes vaguen ampliamente, libres de perjuicios. Los ejecutivos que pueden centrarse eficazmente en otras surgen como líderes naturales sin tener en cuenta el rango organizacional o social (Goleman, 2013).

Por otro lado, también se presentan en las empresas problemas en el proceso tradicional, ya que no evolucionan y su objetivo es la repetitividad, debiéndose aplicar como una adaptación continúa. Se debe de resolver los problemas a la comunidad invitando a los ciudadanos a resolver colectivamente problemas y aprovechar las oportunidades en una mejor estrategia llamándole a este enfoque co-creación.

Problemas grandes a menudo generan grandes oportunidades. El desafío es que sus soluciones a menudo requieren los esfuerzos de colaboración de cientos, tal vez miles de personas de diferentes organizaciones (Gouillart y Billings, 2013).

También sería recomendable que los gerentes para un comportamiento ético gerencial utilizaran la estrategia del principio de diente de león, en el cual se plasma que al igual que las malas hierbas en un césped verde, las personas que son “diferentes” -si conductualmente o neurológicamente -no siempre encajan en las categorías de trabajo estándar. Pero sí puedes organizar las condiciones de trabajo para alinear con las habilidades de estas personas, que puede añadir un valor significativo. El principio diente de león aboga por asumir retos más grandes. Las empresas no pueden permitirse el lujo de dejar de lado las personas que están diferentes, especialmente en un mundo afligido con graves dificultades en las que necesitamos diferentes perspectivas o nos ayudan a innovar (Austin y Sonne, 2014).

Hoy en día se constata que las estrategias, políticas y planes de acción de muchas empresas empiezan a elaborarse contando con un referente ético. Crear y poner en marcha estrategias para

eliminar la corrupción, siendo un fenómeno no nuevo ni aparece espontáneamente en los gobiernos, en las instituciones o en la sociedad. Muy por el contrario, la corrupción surge con la misma humanidad y la historia está plagada de casos célebres. Puede decirse que recientemente, por el carácter endémico que la corrupción está teniendo, en las empresas se percibe una mayor presión para actuar en contra de los valores éticos (Debeljuh, 2009).

2.6 Comportamiento ético gerencial en México y su relación con la globalización

Los gerentes de las empresas que concentren sus mercados únicamente locales o más aún que venden por todo el mundo, el fenómeno de la globalización debe de considerarse y tener el interés de actualizarse de información y no ser apático de lo que pase. Las gerencias deben de considerar los acontecimientos en el extranjero vendan en el o no, ya que pudieran tener efecto positivo o negativo y directa o indirectamente y pueden tomar sus respectivas mediadas que se pudieran o hasta aprovechar oportunidades que se presenten por acontecimientos en otros países.

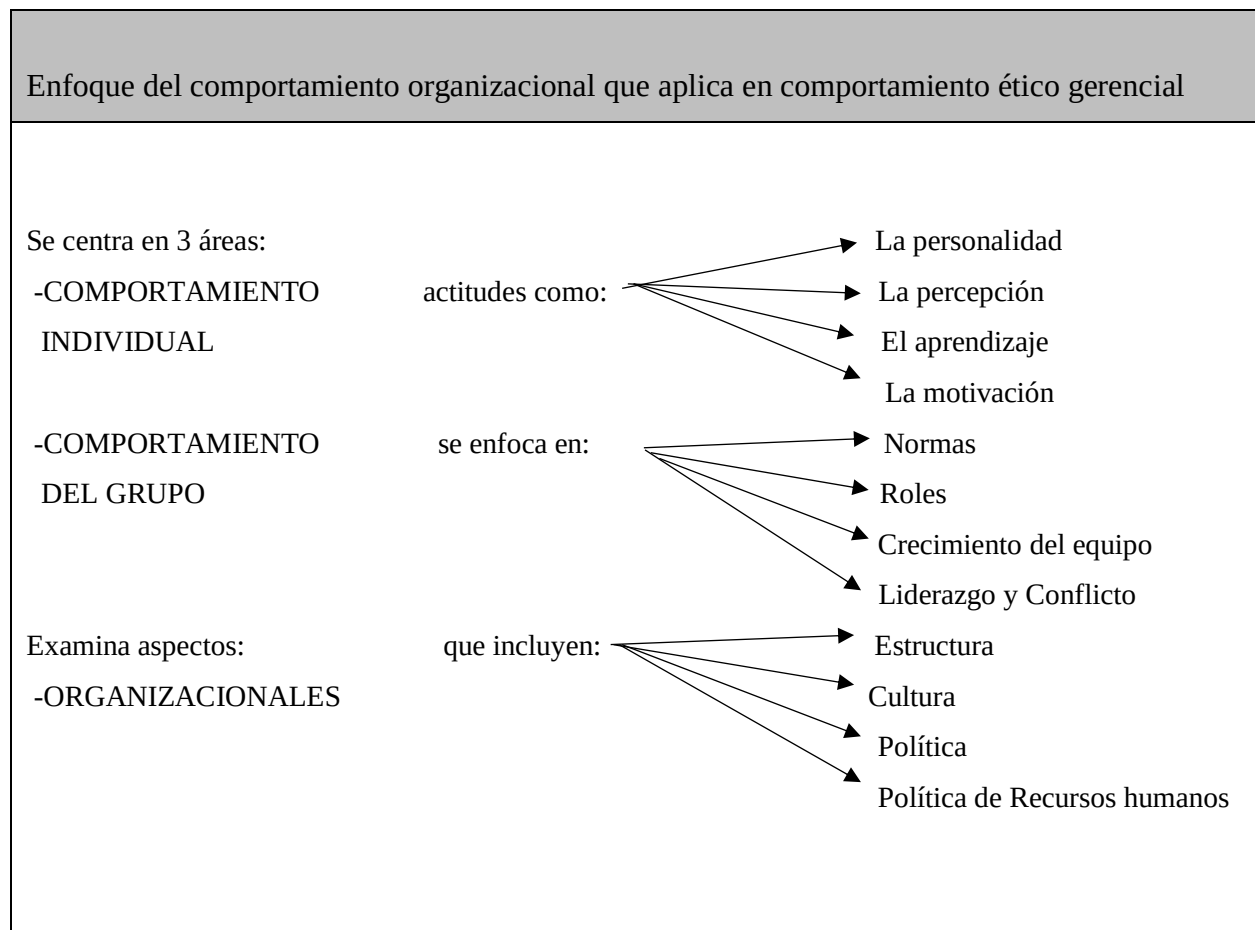
El comportamiento ético gerencial en su concepción más alta expresa la ambición de éxito competitivo. En un mundo en el que la competencia se presenta de forma incesante, esta ambición supone que sea capaz también de golpear; sin embargo, como se prohíben los golpes desleales o dudosos, violencia, intimidación, privilegios, corrupción, competencia desleal, etc., es necesario que los gerentes se armen para poder llevar a cabo acciones poderosas que sean éticas y legales. Un alto nivel de comportamiento ético y el continuo desarrollo de estándares éticos son metas a las cuales el gobierno, las empresas y los sistemas educacionales deben adherirse.

Las organizaciones en México y en el mundo, hoy más que nunca, deben contar con más altos niveles de comportamiento ético para asegurar la solidez ética. Estas empresas deben aceptar su responsabilidad por el medio ambiente, la seguridad de sus productos y que las condiciones de trabajo más saludables deben seguir mejorando en comparación con los años pasados (Arrazate, Hernández y Rodríguez, 2009). Las organizaciones que operan en diferentes áreas del mundo han tenido muchos problemas debido a los diferentes factores culturales y de mercado que tienen que afrontar, y han descubierto que ha mayor complejidad del entorno y del dominio organizacional, más probabilidades hay de que se presenten problemas éticos o malos entendidos ((Franklin y Krieger, 2011).

El comportamiento que tienen los gerentes en las empresas se centra en varias áreas, actitudes, enfoques y varios aspectos, los cuales se ejemplifican en la figura 11. En el comportamiento organizacional podemos observar el comportamiento ético gerencial.

Hace una década se presentaban en el mundo global de los negocios situaciones vergonzosas por falta de ética y aún en la actualidad existen casos de comportamiento éticos gerenciales con carencia de valores éticos. Y si no hacemos algo al respecto se seguirá presentando en los negocios situaciones no deseadas.

Figura 11. Enfoque del comportamiento organizacional



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Robbins y Coulter (2010).

2.7 Instancias relacionadas con el comportamiento ético en las empresas

Las instancias interesadas en que se practique la ética empresarial deben ser las instituciones educativas, instancias sociales, gobierno, grupo o asociaciones familiares, para con esto lograr un buen ambiente comercial se puede decir propiciando la confianza en las empresas al momento de realizar operaciones en conjunto con estas presentándose la tranquilidad de que las cosas se van a hacer o se están haciendo en donde se debe y como se debe.

Se puede ejemplificar como una de estas instancias existentes y que operan para que las empresas regulen sus acciones de acuerdo a códigos de ética y además ser reconocida por instancias que en ocasiones proporcionan premios con la distinción de ser una empresa ética.

Instancias que tienen relación con la ética en las empresas:

Organización Internacional OECD

FORETICA. Reconoce trabajos sobre ética empresarial. Otorga premios. Perteneciente a España

SIEM. Sistema Empresarial Mexicano. De México

EOA. Ethics Officer Association. De Estados Unidos

ALENE. Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía. Integran profesores de ética de los negocios y empresarios interesados en la difusión de ética de los Negocios.

CEMEFI. Centro Mexicano para la Filantropía, AC. Brinda reconocimiento al compromiso con los demás. Existe una convocatoria para otorgar premio.

ETNOR. Ética de los Negocios y Organizaciones. De España

ALIARSE. Alianza por la responsabilidad social empresarial en México.

CANIPEC. Cámara y Asociación de la Industria del cuidado personal y del hogar.

FMR. Foro México Responde

INCBG. Índice Nacional de Corrupción y buen Gobierno. Publica la transparencia en México.

CONCAMIN. Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. Premia a las mejores prácticas de ética en los negocios, la promoción de valores corporativos y la responsabilidad social.

TI. Transparency Internacional

TIM. Transparencia Internacional México

2.8 El papel de los empresarios y/o los gerentes en las empresas éticas

2.8.1 Los gerentes y su compromiso

Un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos financieros y de información para lograr los objetivos de la organización. En algunas empresas a los gerentes se les denomina director, presidente, supervisor e incluso entrenadores como nos lo menciona Hellriegel et. al (2002). En ellos recae la responsabilidad de todo lo que acontece en el departamento que están dirigiendo o en la empresa que están guiando.

Los gerentes son personas claves para la ética de las empresas, investigaciones han mostrado que el comportamiento ético de los empleados es influenciado más por el comportamiento de los gerentes que por su género o posición en la empresa (Rodríguez, 2006).

El actuar de los gerentes es la referencia que tiene todo trabajador, por lo cual es el modelo a seguir de acuerdo a sus acciones en el desempeño de su trabajo. Para que las empresas donde laboran los gerentes interesados en que las cosas se hagan y bien, y, tengan un buen funcionamiento deben de contar con algunas habilidades tales como: Inteligencia emocional, manejo de personal, trabajo en equipo, comunicación, trabajador, estrategia, entre otros.

2.8.2 Las decisiones éticas de los gerentes

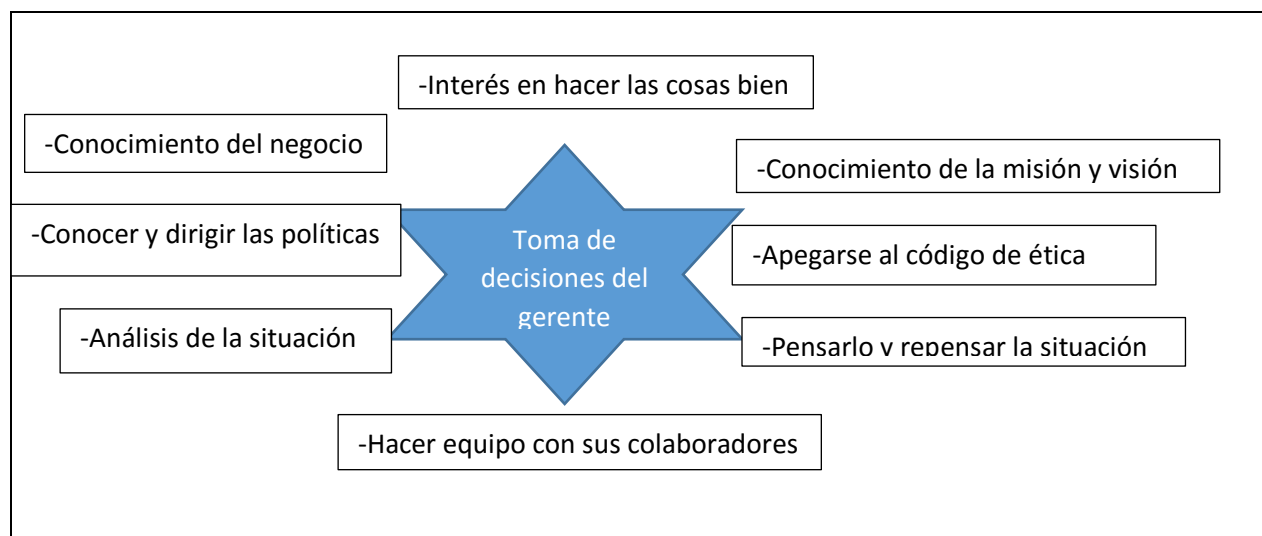
Las decisiones de un gerente siempre repercutirán y será el reflejo de la empresa donde labora, por lo cual se considera son vitales para el funcionamiento de la empresa y de él depende el que opere de una manera ética.

En las empresas el quehacer normal de su gerente es tomar decisiones para poder operar y conseguir los objetivos planteados. Es importante que este tenga conocimientos sobre el negocio donde está

trabajando como gerente y dominar la administración. Debiendo considerar la misión y visión como cada una de las etapas del proceso administrativo, las cuales son: planear, organizar, dirigir y controlar. Al mismo tiempo se debe de cuidar que se cumplan y dirigir las políticas que se tienen plasmadas y apegarse al código de ética con que se cuenta. La sociedad espera que los gerentes sean éticos y se muestren receptivos a las expectativas de la sociedad y de sus propios participantes, si desean mantener su legitimidad como agentes en la sociedad (Soto y Cárdenas, 2007).

Es importante que todo gerente se ocupe e invierta tiempo a las decisiones que debe tomar. Tener presente que todas las decisiones se deben de tomar en serio, ya que todas son importantes, independientemente del departamento en donde se vayan a tomar o con quienes estén involucrados. En la figura 12 se plasman recomendaciones a considerar como gerente para tomar decisiones.

Figura 12. Recomendaciones para la toma de decisiones éticas de los gerentes



Fuente: Elaboración propia

Existiendo otros lineamientos a considerar para tomar decisiones éticas, los cuales son los siguientes: conocer las políticas de la organización respecto de la ética, entender la política para la ética, pensar antes de actuar, buscar puntos de interés en común, preguntarse ¿Qué pasa si...? Tomar en cuenta la opinión de otros, aceptar la diversidad, no ponerse a la defensiva y hacer lo que verdaderamente se considera correcto (Franklin y Krieger, 2011).

2.8.3 Los empresarios

Es común que los empresarios hoy en día sean los gerentes. El papel que desempeñan los empresarios y/o los gerentes en las empresas éticas es una tarea ardua. El empresario debe de ser una buena persona para que lo transmita a su empresa al igual que el gerente de toda empresa debe de serlo.

En el contexto actual, un empresario no es sólo el fundador de una empresa, también es la fuente de decisión y de crecimiento, es decir es el engrane principal sobre el cual descansa la empresa para su supervivencia. La palabra empresario se define como aquel que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro. El empresario es parte importante del sistema económico del país. Sin lugar a duda, gran parte de nuestro éxito económico se ha logrado gracias a los esfuerzos e innovaciones introducidas por los empresarios al sector privado (Varela, Gómez y Balkin, 2011).

En toda empresa el papel que desempeñe la persona que dirige es clave para los resultados que se obtengan. La forma de ser, de actuar, las decisiones tomadas, la forma de trabajar se transmite al subordinado y esto es beneficioso si actúa bien, pero si está del otro lado traerá problemas en los resultados que arroje la empresa para la cual se trabaja. Si es una persona con conocimientos, capacidades, habilidades y realiza las tareas apegándose a la ética, se tendrá como efecto una empresa ética. El prestigio del empresario influirá en la percepción de todo cliente para con el funcionamiento de la empresa y el producto o servicio que se ofrezca. No es extraño que en estas situaciones los directivos creen que la ética es la redacción de un código de conducta de la empresa, en el que se describe el comportamiento moral de las personas de la organización (Rodríguez y Aguilera, 2005).

Un buen directivo debe de estar no sólo técnicamente preparado para llevar a cabo acciones económicamente eficientes, sino también éticamente sensibilizado para actuar con sentido de responsabilidad personal y social (Fontrodona y Argandoña, 2011). Aunque la responsabilidad de la calidad ética de la organización sea mayor en el caso de sus dueños y directivos, por ser ellos quienes tienen la potestad de evitar o fomentar determinados comportamientos entre sus

trabajadores, al final, la responsabilidad ética de cada acción es de quien la lleva a cabo de modo libre y deliberado (Bañón, Guillén y Ramos, 2011).

Hoy en día las empresas no solo requieren tener dentro de su fuerza laboral trabajadores o empresarios capaces de enfrentar las diversas situaciones turbulentas que se presentan en los mercados cambiantes y competitivos, sino que además exigen figuras que alcancen niveles de liderazgo, basado esto en valores éticos.

Según Varela, Gómez y Balkin, (2011) las competencias que debe de tener un empresario son:

- a) Saber manejar la contabilidad y las relaciones comerciales
- b) Ser capaz de conservar a sus clientes y llegar a nuevos consumidores
- c) Cumplir con las leyes laborales
- d) Saber conocer a los trabajadores y organizar su sitio de producción

Son las personas quienes le dan el tono ético a sus empresas, especialmente aquellas que tienen a su cargo altas responsabilidades, como los gerentes. Los gerentes son las personas más visibles en las organizaciones, pues son ellos quienes toman las decisiones que, traducidas en comportamiento, afectan el desempeño económico, social y ambiental de sus empresas (Rodríguez, 2006).

Todo empresario y gerente de las organizaciones éticas debe de ser una persona excelente para lo cual es importante que tengan valores que sean hábitos en sus quehaceres laborales. Se proponen cualidades que conforman el perfil del hombre excelente, las cuales son: fortaleza espiritual, perseverancia, valor, conocimientos, laboriosidad, visión de futuro, creatividad (Münch y Salazar, 2006). Plasmándose lo anterior en figura 13.

Figura 13. Cualidades del empresario y/o un buen gerente



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Münch y Salazar, 2014.

Por lo tanto, se considera importante que se deben de ocupar tanto los empresarios como los gerentes de ser excelentes personas y para esto deben de tener las siguientes cualidades:

Perseverancia. Se debe de ser constante en las acciones para lograr objetivos deseados. Tener firmeza en los actos y ser constante en ellos.

Valor. El valor es la capacidad de actuar con entereza sin que el peligro, el dolor o la muerte consiga amedrentarlos (Münch y Salazar, 2014).

Conocimiento. Se debe de saber que se está haciendo, que se debe y el cómo se debe hacer las cosas. Una vez que se tiene conocimiento es porque se tuvo el interés de saber. Al tener el conocimiento se puede dominar y ser líder.

Fortaleza espiritual. La actividad propia de la fortaleza consiste en resistir los asaltos del mal y los temores, y atacarlos con una audacia moderada por medio de la razón (Münch y Salazar, 2014).

Laboriosidad. Ser trabajador. Se debe de tener las ganas de hacer los deberes, con energía y esforzándose para conseguir metas trazadas y una vez que se consigan, seguir trabajando en el siguiente deseo planeado. Al trabajar bien se tendrá buena siembra y como efecto el gusto de saborear una buena cosecha

Visionario. La calidad de las obras del hombre es fruto del ejercicio de sus cualidades para alcanzar un ideal o meta. En la medida en que sepamos qué es lo que queremos, estaremos en posibilidad de esforzarnos para lograr la excelencia en los resultados (Münch y Salazar, 2014).

Creatividad. Los gerentes y/o empresarios deben de tener la capacidad de crear o mejorar escenarios o acciones para mejores soluciones o situaciones.

Existiendo aportaciones por otros investigadores ya que, según Varela, Gómez y Balkin (2011) tanto los profesionistas como los investigadores y los hombres de negocio han intentado identificar durante mucho tiempo las características personales que debe poseer quien maneja una empresa para conducirla al éxito, las cuales son: motivación, agilidad mental, habilidad para las relaciones humanas, capacidad de comunicarse y conocimientos técnicos.

2.9 Beneficios que genera el comportamiento ético gerencial en los trabajadores

2.9.1 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un concepto que se asocia con el sentir y los resultados de las acciones del trabajador. En las empresas se deben de ocupar de tener empleados satisfechos ya que una vez que presentan esta experiencia pueden producir más, ser eficientes y eficaces en las labores realizadas o a realizar. La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo (Aldag y Brief, 1978). Tomado de Meliá y Peiró, 1989).

Una actitud que interesa mucho a los directivos y a los líderes equipos es la de la satisfacción laboral, ya que esta refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. Las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral varían de una persona a otra. Algunas fuentes importantes para muchos empleados son el reto que representa el trabajo, el interés que el trabajo tiene para ellos, la actividad física que requiere, las condiciones de trabajo, las recompensas que otorga la organización y la naturaleza de los compañeros de trabajo (Hellriegel y Slocum, 2009).

Cuando el trabajador tiene satisfacción laboral se puede apegar a que permanecerá en el trabajo que le ofrece esto, por comodidad, por gusto o por agrado a lo que realiza y en donde lo realiza.

2.9.2 Compromiso Afectivo Organizacional

El compromiso se define como una actividad que expresa la liga emocional (psicológica) entre el individuo y su organización, donde existe un componente con estos elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización (Buchanan, 1974; Porter, et al., 1974). El compromiso organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales el empleado (Mathieu y Zajac, 1990). Así mismo, como variable antecedente se ha estudiado para predecir el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia (Ko, Price y Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kim y QUINN, 1998) y la productividad de los empleados (Keller, 1997). Tomado de Betanzos et al., 2006).

El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre el comportamiento humano y la organización y la organización misma. Se puede decir que el comportamiento organizacional en toda empresa debe de atender y el valor que este tiene, es que aísla aspectos importantes del trabajo del gerente y ofrece perspectivas específicas del lado humano y de la administración: las personas como organizaciones, las personas como recursos y las personas como personas (Griffin y Moorhead, 2010).

También se puede decir que el comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones (Hellriegel y Slocum (2009).

Pudiéndose decir que en el comportamiento organizacional influyen demasiados aspectos personales del recurso humano que lo integran, pudiéndose mencionar su personalidad, actitudes, sus creencias, valores, experiencias, sus criterios y motivaciones, entre otros. Siendo la motivación una variable del modelo de la investigación por la importancia que genera en el individuo para actuar, es decir el que hace y que no hace un individuo.

El C.O. es un campo de estudio emocionante y complejo. Los conceptos específicos y temas que constituyen el campo se pueden agrupar en 3 categorías: procesos y características individuales, interpersonales y organizacionales (Griffin y Moorhead, 2010).

El comportamiento de los individuos, la misma organización y la estructura organizacional que se tienen en donde se está trabajando provoca de cierta manera un efecto en las acciones que se tienen. Teniendo los aspectos de la mejor manera se puede tener efectos positivos tales como el rendimiento en el trabajo e incluso propiciar un buen ambiente de trabajo o un clima ético organizacional. Por lo tanto, se puede decir que cuando se presentan buenos resultados en una organización está tiene por antecedente una buena estructura organizacional, una buena administración y por lo tanto un clima ético organizacional.

En toda empresa se desea tener un buen comportamiento organizacional y que mejor que este sea ético. En su trabajo seminal, Victor y Cullen (1988) definen el clima ético organizacional como

“las percepciones predominantes de las prácticas típicas de organización y procedimientos que tienen contenido ético”.

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de pertenecer en la organización.

Existiendo diversos tipos de compromisos, el compromiso afectivo organizacional, es el que se propone en el modelo y se considera en el cuestionario del trabajador, considerándose como un beneficio del comportamiento ético gerencial. En el compromiso afectivo organizacional no solo se reduce a variables de encuentros interpersonales. Las características del trabajo, las experiencias de logro profesional, son importantes antecedentes del mismo (Zamora, 2009).

El compromiso afectivo organizacional se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de permanecer a la organización (Ramírez e Ibarra, 2012).

2.9.3 Rendimiento laboral

El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo (Araujo y Leal, 2010).

Considerando que la evaluación del desempeño ha asumido un papel muy importante en la actualidad debido a la situación de crisis económica por la que pasa el país en los últimos años, la implantación de un sistema de evaluación en una organización no es una tarea sencilla, pero si necesaria para conocer el verdadero rendimiento y desempeño que tienen los empleados en sus puestos de trabajo (Trujillo, 2014).

El rendimiento en el trabajo se puede decir que es el valor total que la empresa con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización (Motowidlo, 2003).

Se puede decir que el medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio de valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento (Jaen, 2010).

2.10 Sector comercio al por menor

El comercio es una de las actividades más antiguas en la historia del hombre. Si bien éste comenzó con el trueque de bienes para la supervivencia diaria, con el transcurso de los siglos ha alcanzado un alto grado de complejidad, expresado, entre otras cosas, en el tipo y volumen de mercancías que se intercambian, así como las características de los establecimientos en los cuales se lleva a cabo el proceso de oferta-demanda (Bocanegra, 2010).

Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la compra venta (sin transformación) de bienes de consumo final para ser vendidos a personas y hogares, así como unidades económicas dedicadas solamente a una parte de este proceso (la compra o la venta).

Los comercios al por menor tienen una o más de las siguientes características:

- a) Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento.
- b) Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas.
- c) Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etc.

Los comercios al por menor pueden también proporcionar servicios integrados a la venta de los bienes, como empaquetado, envasado y entrega a domicilio. La venta con instalación incidental se clasificará en Comercio al por menor (Preciado, ed. al 2007).

Existe una clasificación de las actividades que se encuentran dentro del sector comercio al por menor en donde cada una de ellas tiene asignado un número para su identificación (INEGI, 2014).

*(46) Comercio al por menor

- (461) Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco
- (462) Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales
- (463) Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado
- (464) Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud
- (465) Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal
- (466) Comercio al por menor de enseres domésticas, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados
- (467) Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios
- (468) Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes
- (469) Comercio al por menor exclusivamente a través de internet, y catálogos impresos, televisión y similares

Existe convencimiento de que la pequeña y mediana empresa tiene un papel esencial en el entorno económico presente y futuro. Por ello es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser mediante una adecuada administración, la cual es imprescindible para una eficiente operación. Es indispensable que las empresas prosperen gracias a la aplicación de modernas técnicas de administración. Lo que importa realmente en la empresa pequeña y mediana es la iniciativa de su jefe, su capacidad de hacer frente a los problemas que plantea la dirección; su éxito depende del conocimiento y aplicación de la administración (Rodríguez, 2000).

Una de las actividades económicas que históricamente se ha destacado en Sonora es la comercial. A través de las redes formadas por el comercio, las localidades se integraron a la economía del mercado interno, pero también tendieron los vínculos con el mercado internacional. De hecho, el comercio es punta de lanza en la integración de los procesos económicos en Sonora, desde principios del siglo pasado (Bocanegra, 2010).

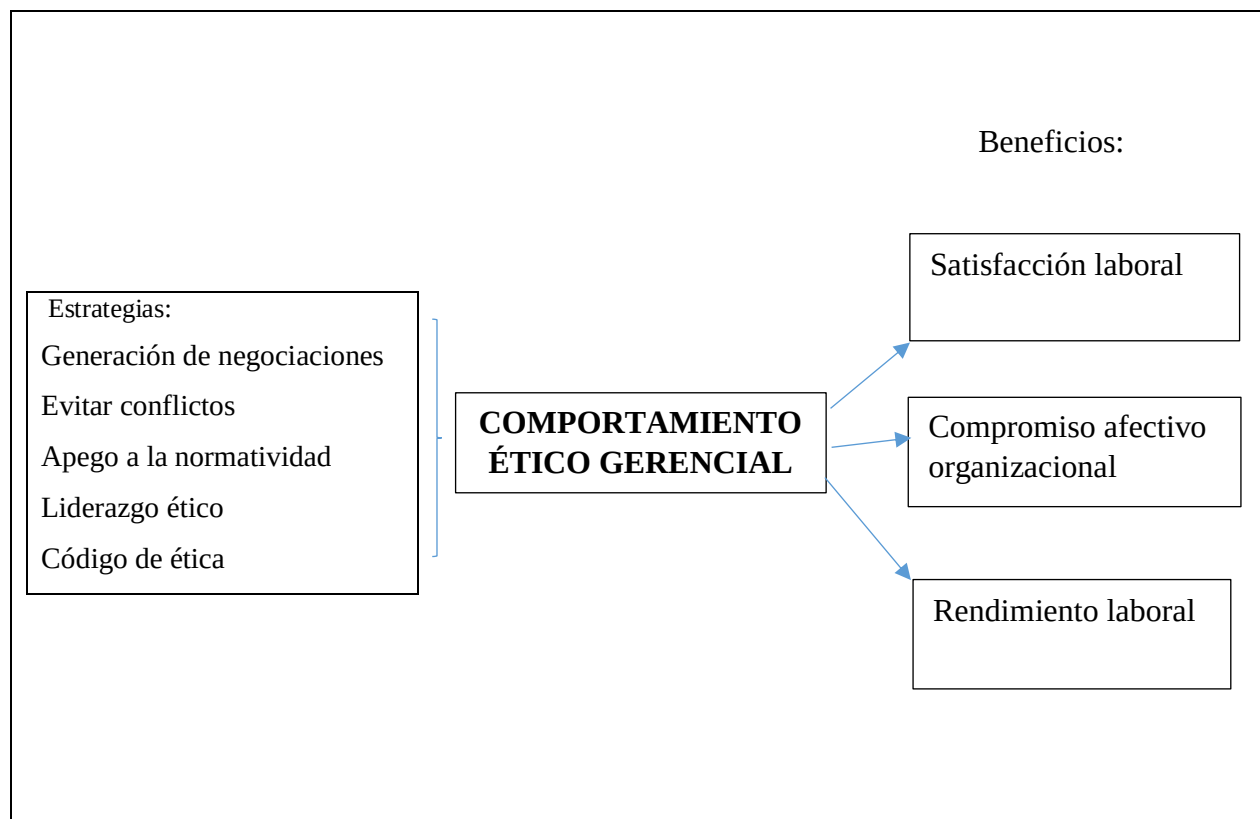
Cada empleado en una tienda pequeña realiza varias tareas. En una pequeña tienda, el mismo propietario suele hacer las compras, arreglar exhibiciones, diseñar publicidad (Rodríguez, 2002). Las empresas del sector comercio al por menor se puede decir que son la mayoría de las entidades económicas que existen en nuestro país. Algunas de estas son pymes, y se le da gran importancia

por su volumen y por la gran satisfacción que brinda atendiendo las necesidades del consumidor y favoreciendo la economía en nuestro país.

2.11 Propuesta de Modelo

Después de lo planteado anteriormente en este trabajo de investigación, y en base a la exploración bibliográfica y en la indagación en el estudio de campo, se ha llegado a formar y proponer un modelo (figura 14). En el modelo propuesto se plasman estrategias que ayudan a generar lo deseado, siendo el comportamiento ético gerencial. Considerándose como estrategias: la generación de negociaciones, evitar conflictos, apegarse a la normatividad, liderazgo ético y los códigos de ética. Una vez que se presente el comportamiento ético gerencial, esto generaría beneficios que se pueden obtener en los trabajadores, tales como la satisfacción laboral, compromiso afectivo organizacional y rendimiento laboral.

Figura 14. Modelo: Comportamiento ético gerencial



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se entrevistaron a trabajadores de empresas que salieron mejor evaluadas en comportamiento ético gerencial y a las que se les cuestiono: ¿Cuáles son los aspectos o características que considera usted tiene su gerente o su jefe que ayude a tener un comportamiento ético gerencial? Con lo anterior se obtuvieron respuestas que consistían en los gerentes y otros a la empresa u organización en donde laboraban. De acuerdo a lo que contestaron se diseñó un modelo (figura 15).

Primeramente, se encuestado a 120 unidades económicas y para cuestionar sobre esta pregunta se tomó al 30% de éstas dando un total de 36 empresas. Tomándose para indagar solamente a tres trabajadores por empresa.

Los trabajadores consideraron que en las empresas para la cual trabajan y se obtuvo como resultado que se tiene ética que se debía a que sus gerentes o jefes contaban con:

- Valores, consideran que el gerente de la empresa cuenta con valores ya que son respetuosos, son honestos, les dan confianza en lo que dicen y les promete.
- Conocimiento, argumentando que consideran que ellos tienen conocimiento de lo que es la empresa y de la forma como se deben de hacer las cosas, saben del negocio en el que están y de cómo se debe de llevar a cabo las diversas tareas asignadas.
- Responsabilidad, considerando que cumplen con sus labores. Realizan lo que deben de hacer, están al pendiente de su trabajo y lo hacen como lo deben de hacer. Enfrentan consecuencias de sus actos o de sus colaboradores.
- Motivación, consideran que el gerente se entusiasma, se motiva al realizar sus labores y contagia a sus colaboradores de que estén motivados a realizar las encomiendas.
- Actitud positiva, cuando el jefe que se tiene convive siendo positivo o realiza las actividades con una actitud favorable, consideran es beneficiosos o ayuda a lograr los objetivos. El apoyar al trabajador y decirle que, si se pueden hacer las cosas, que, si lo logran o que las cosas saldrán bien, se puede decir que la actitud positiva te anima, te motiva, se facilitan o se logran las metas.

- Líderes, ya que consideran que sus jefes saben mandarles y dirigir bien la empresa para la cual trabajan. Dando órdenes claras y siendo firmes en lo que hacen y dicen. Consideran que es un jefe que influye en los trabajadores. Consigue que se haga lo que quiere, se le obedece.

- Trabajadores, consideran que sus jefes tienen esta característica ya que llegan temprano, están siempre al pendiente de lo que pasa y se hace en el establecimiento. Poniendo el mismo de ejemplo de lo que se debe de hacer y cómo. No falla y se mantiene en el lugar hasta deshoras, teniendo jornadas laborales largas.

Al igual también consideraron que la empresa para la cual trabajaban contaba con aspectos favorables para trabajar con comportamiento ético, siendo los siguientes:

-Códigos de ética, que la empresa tenga y de manera formal consideran que ayudan a regular las acciones y guiarlas con el mejor camino. Logrando la integridad de los trabajadores para obtener los objetivos trazados de la misma empresa.

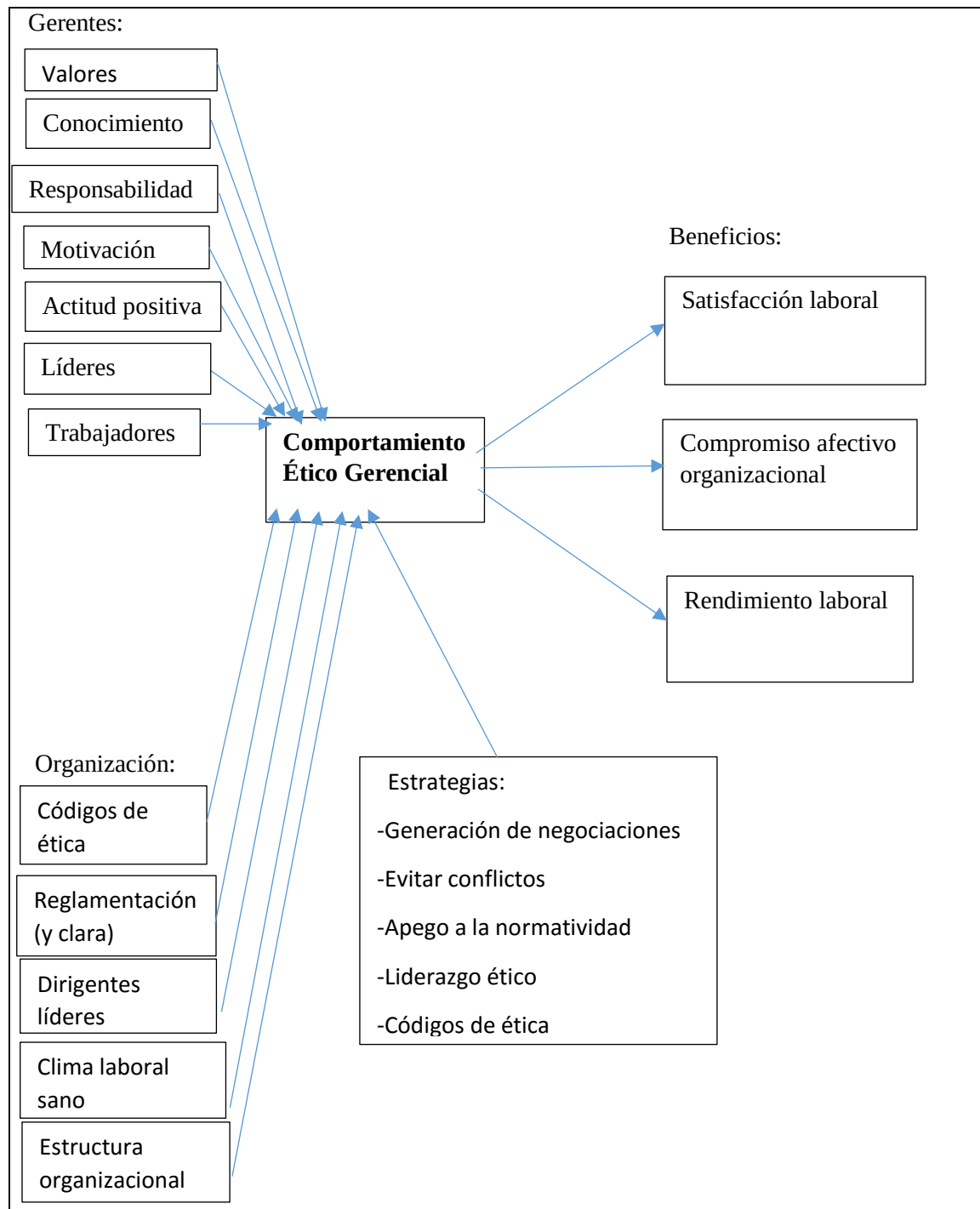
- Reglamentos (y claros), consideran que es bueno que se cuente con reglamento en las empresas, que deben de ser claros, detallados para poder entenderle bien y ayudar a que se realicen las acciones como se deben, y si no se cumple con lo establecido que se tenga el conocimiento de que es lo que procede o acontece.

- Empresarios líderes, Se considera que existen diversos empresarios y que éstos deben de ser líderes para que encaminen los quehaceres de los gerentes y trabajadores. Un líder debe de interesarse en que se hagan las cosas bien y de buena manera, comunicar lo que se quiere y conocer cuál es la finalidad.

- Clima laboral sano, consideraron que este es importante que se de en la empresa en la cual trabajan ya que con este se trabaja a gusto y el trabajo no se hace pesado, se cumple con lo que tienen que hacer y con gusto.

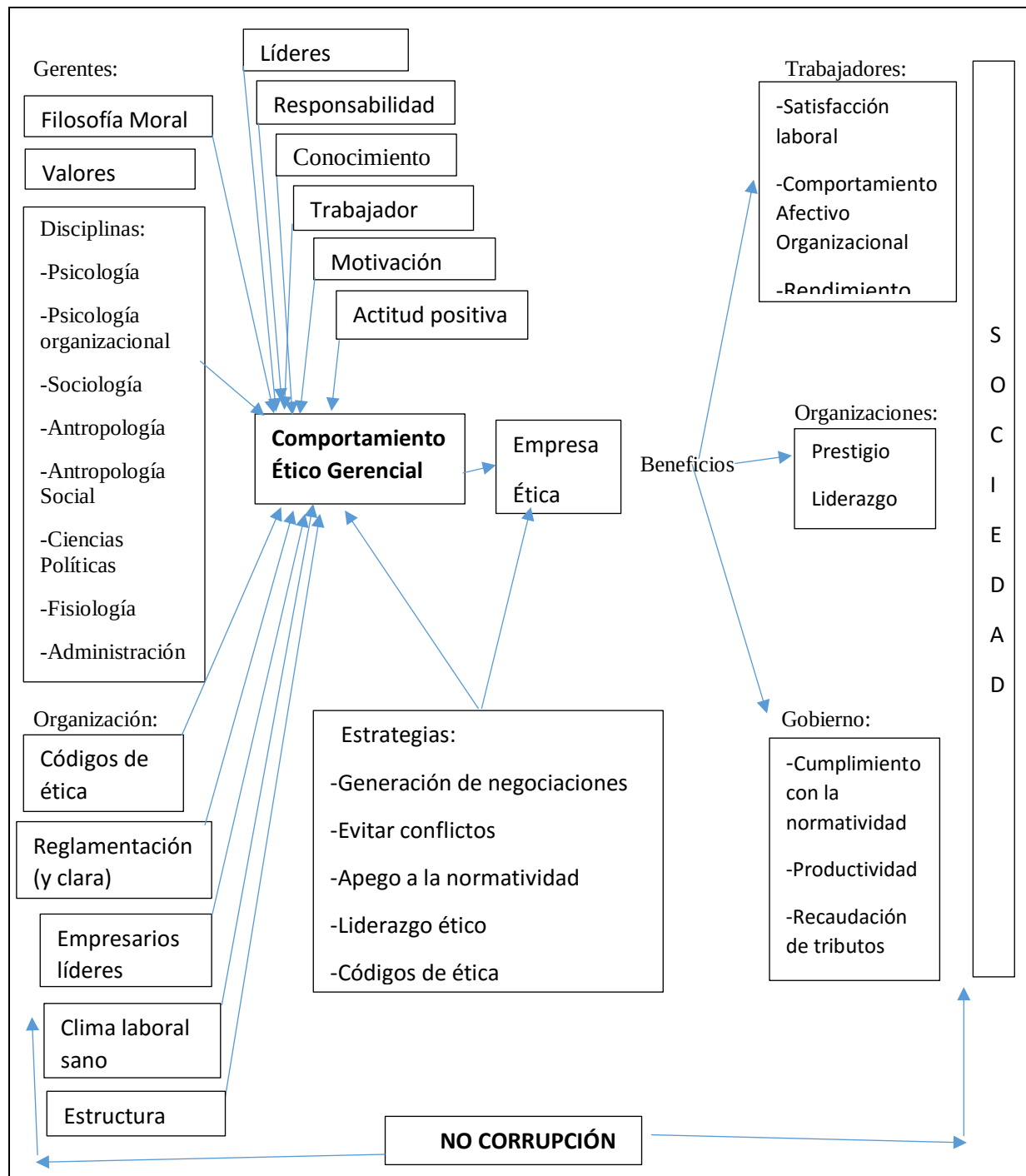
- Estructura organizacional, se consideró que la forma como están organizados favorece para obtener resultados deseados. Una estructura organizacional es el organigrama de la empresa en donde se debe percibir y dejar claro cuál es tu puesto, tu responsabilidad, de quien dependes y quien es tu subordinado.

Figura 15. Modelo propuesto en la investigación con consideraciones de trabajadores



Fuente: Elaboración propia y aportaciones de trabajadores entrevistados

Figura 16: Modelo propuesto para futuras investigaciones



Fuente: Elaboración propia

Durante el trabajo de investigación se pudo obtener información mediante el instrumento aplicado, pero además se pudo observar y constatar otros aspectos importantes, lo cual enriqueció el criterio personal y se pudo elaborar un nuevo modelo.

Concluyendo con un modelo formado por lo considerado para esta investigación y enriquecido con los aspectos que consideraron los trabajadores tienen sus gerentes o jefes y la empresa donde laboran e información obtenida durante el trabajo de investigación para que se presente un comportamiento ético gerencial, como se plasma en la figura 16. Pudiéndose generar futuras investigaciones con esta propuesta.

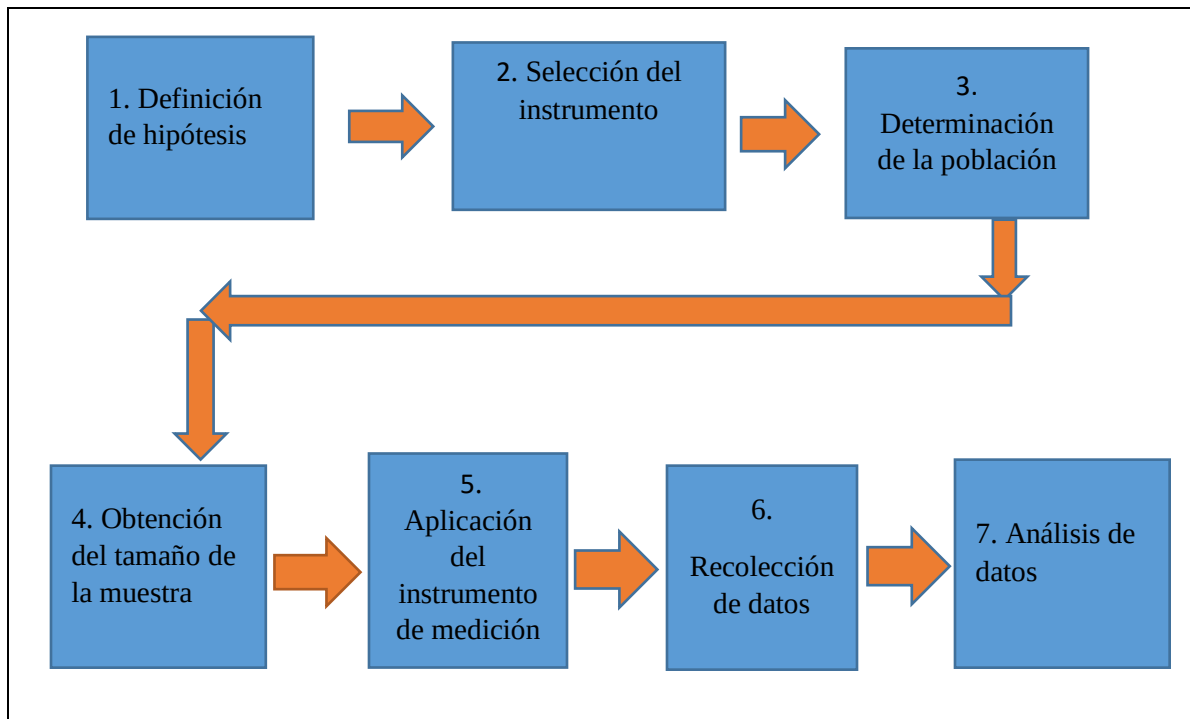
CAPITULO 3. METODOLOGÍA

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, las acciones que se consideraron adecuadas para la indagación y el diseño metodológico de las diferentes fases de la investigación desarrollada.

3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación se realizó con enfoque cuantitativo realizando una investigación que fue estructurada de manera secuencial (Figura 8) y, utilizando el razonamiento deductivo (Hernández, Fernández y Baptista., 2010). En el diseño de la metodología de la investigación se formularon hipótesis las cuales sirvieron de guía para este trabajo (describiéndose en el punto 3.2 de esta investigación).

Figura 17. Diagrama de la metodología de la investigación



Fuente: Elaboración propia basada en Hernández et al., 2010.

3.2 Hipótesis de Investigación

En este trabajo de investigación se establecieron guías precisas del problema de indagación o de los aspectos que se estudiaron, siendo lo anterior las hipótesis como se les conoce (Hernández, 2007).

Hipótesis:

H₁ A mayor comportamiento ético gerencial mayores beneficios en las empresas del sector comercio al por menor

H₂ A mayor comportamiento ético gerencial mayor satisfacción laboral.

H₃ A mayor comportamiento ético gerencial mayor compromiso afectivo organizacional.

H₄ A mayor comportamiento ético gerencial mayor rendimiento laboral

3.3 Selección del instrumento

Intentándose conocer la situación que tienen las empresas seleccionadas para esta investigación respecto al comportamiento ético de sus gerentes y los beneficios que se generan en sus trabajadores. Elaborándose un cuestionario con 25 ítems con las variables, satisfacción laboral, compromiso afectivo organizacional, rendimiento laboral y el comportamiento ético gerencial (ejemplificándose posteriormente en tablas). Para contestar el cuestionario se hizo uso de una escala de Likert, la cual está compuesta por 5 respuestas en donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Tabla 5. Variables del instrumento aplicado a los trabajadores

Variables:	Numero de ítems:
Satisfacción laboral	3
Compromiso a. organizacional	3
Rendimiento laboral	4
Comportamiento ético gerencial	15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Variables y fuentes de las escalas del instrumento

Variables	Indicador	No. de ítems	Fuente
Variables dependientes	-Satisfacción laboral	3	-Seashore et al. (1982)
	-Compromiso organizacional	3	-Natalie J. Allen y Jonh P. Meyer (1990)
	-Rendimiento laboral	4	-Norman Kennedy Lask Burns (1998)
Variable independiente	-Compromiso ético gerencial	15	Gary Yuk ed al.(2013)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Definición conceptual de las variables del instrumento

Variables	Definición conceptual
Comportamiento ético gerencial	Acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros (Rodríguez, 2005).
Satisfacción laboral	Dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo (Meliá y Peiró, 1989).
Compromiso afectivo organizacional	Actividad que expresa la liga emocional (psicológica) entre el individuo y su organización (Betanzos et al, 2006).
Rendimiento laboral	Valor total que la empresa con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado (Motowidlo, 2003).

Fuente: Elaboración propia

Tablas sobre dimensiones con sus ítems del cuestionario del Trabajador

Tabla 8. Dimensión: Satisfacción laboral

Dimensión	Ítems
Satisfacción laboral	<i>En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo</i>
Satisfacción laboral	<i>En esta empresa, en general, estoy satisfecho con mi puesto de trabajo</i>
Satisfacción laboral	<i>En esta empresa me siento cómodo en mi puesto de trabajo</i>

Fuente: Elaboración propia, en base a escalas utilizadas

Tabla 9. Dimensión: Compromiso afectivo organizacional

Dimensión	Ítems
Compromiso organizacional	<i>Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa</i>
Compromiso organizacional	<i>Me siento como “parte de la familia” en esta empresa</i>
Compromiso organizacional	<i>Realmente siento que los problemas de esta empresa son los míos propios</i>

Fuente: Elaboración propia, en base a escalas utilizadas

Tabla 10. Dimensión: Rendimiento laboral

Dimensión	Ítems
Rendimiento en el trabajo	<i>Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo</i>
Rendimiento en el trabajo	<i>Yo cumplo con mis obligaciones laborales siempre con mi cliente en mente</i>
Rendimiento en el trabajo	<i>Trabajo duro para complacer a mi cliente</i>
Rendimiento en el trabajo	<i>Adapto mis acciones en el trabajo para asegurarme que mis clientes tienen lo que necesitan de mi</i>

Fuente: Elaboración propia, en base a escalas utilizadas

Tabla 11. Dimensión: Comportamiento ético gerencial

Dimensión	Ítems
Comportamiento ético gerencial	<i>Muestra una fuerte preocupación por la ética y la moral</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Comunica normas éticas claras para los miembros de la empresa</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Establece un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Es honesto y de confianza para decir la verdad</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Mantiene sus acciones en consonancia con sus valores “hace lo que dice”</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Es justo e imparcial en la asignación de tareas a los miembros de la empresa</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Se puede confiar en él para llevar a cabo las promesas y compromisos</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando no es fácil</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Reconoce errores y asume la responsabilidad de los mismos</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Considera honestidad e integridad personal como valores importantes</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Establece un ejemplo de dedicación y sacrificio para la organización</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Se opone a la utilización de prácticas poco éticas para aumentar el rendimiento</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Es justo y objetivo con los empleados cuando evalúa el rendimiento y proporciona recompensas</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Pone las necesidades de los demás por encima de su propio interés personal</i>
Comportamiento ético gerencial	<i>Pide a sus empleados que sean responsables de utilizar prácticas éticas en su trabajo</i>

Fuente: Elaboración propia, en base a escalas utilizada

3.4 Validación del instrumento

Se utilizó el programa estadístico SPSS versión 21, calculando la varianza (tabla 12) e identificación de componentes. Identificándose 3 variables, que serían las columnas 1, 2, y 3. Y esas variables coinciden aproximadamente con las 4 dimensiones del cuestionario aplicado al trabajador. Se muestra en tabla 13.

Tabla 12. Varianza total explicada del cuestionario del Trabajador

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8.507	30.382	30.382	8.507	30.382	30.382
2	4.361	15.575	45.957	4.361	15.575	45.957
3	2.128	7.602	53.559	2.128	7.602	53.559
4	1.545	5.519	59.078	1.545	5.519	59.078
5	1.197	4.274	63.352	1.197	4.274	63.352
6	1.005	3.589	66.941	1.005	3.589	66.941
7	.668	2.384	77.953			
8	.572	2.044	79.997			
9	.561	2.003	82.000			
10	.536	1.913	83.913			
11	.496	1.771	85.684			
12	.437	1.560	87.244			
13	.411	1.469	88.713			
14	.380	1.356	90.069			
15	.352	1.256	91.325			
16	.347	1.238	92.563			
17	.338	1.205	93.768			
18	.299	1.067	94.836			
19	.274	.977	95.812			
20	.270	.965	96.777			
21	.223	.797	97.574			
22	.199	.709	98.283			
23	.189	.674	98.957			
24	.172	.614	99.571			
25	.120	.429	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 13. Identificación de Componentes del cuestionario. Matriz de componentes

Ítems	Componente					
	1	2	3	4	5	6
En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo	.290	.696	.152	-.253	.052	-.099
En esta empresa, en general, estoy satisfecho con mi puesto de trabajo	.390	.667	.121	-.272	-.005	-.156
En esta empresa me siento cómodo en mi puesto de trabajo	.329	.666	.038	-.126	.140	-.182
Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa	.301	.613	.211	-.445	-.077	-.052
Me siento como "parte de la familia" en esta empresa	.341	.636	.085	-.345	.048	-.012
Realmente siento que los problemas de esta empresa son los míos propios	.314	.685	.089	.080	.112	.062
Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo	.276	-.254	.704	.206	.089	.046
Yo cumplo con mis obligaciones laborales siempre con mi cliente en mente	.371	-.016	.518	.089	.299	.229
Trabajo duro para complacer a mi cliente	.396	-.219	.728	.071	-.040	.161
Adapto mis acciones en el trabajo para asegurarme que mis clientes tienen lo que necesitan de mí	.329	-.189	.636	.109	.002	-.030
Muestra una fuerte preocupación por la ética y la moral	.642	-.183	-.226	.054	.495	-.036
Comunica normas éticas claras para los miembros de la empresa	.709	-.249	-.185	.028	.406	-.131
Establece un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones	.774	-.185	-.141	-.068	.033	-.043
Es honesto y de confianza para decir la verdad	.790	-.213	-.140	-.005	-.087	-.011
Mantiene sus acciones en consonancia con sus valores "hace lo que dice"	.716	-.270	-.025	-.026	-.156	-.128
Es justo e imparcial en la asignación de tareas a los miembros de la empresa	.769	-.170	.007	-.111	-.214	.028
Se puede confiar en él para llevar a cabo las promesas y compromisos	.752	-.133	-.044	-.110	-.208	.164
Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando no es fácil	.592	.134	-.200	-.119	.219	.464
Reconoce errores y asume la responsabilidad de los mismos	.731	-.140	-.063	.001	-.215	.054
Considera honestidad e integridad personal como valores importantes	.809	-.128	-.065	-.014	-.232	.098
Establece un ejemplo de dedicación y sacrificio para la organización	.719	-.205	-.057	.065	-.233	-.205
Se opone a la utilización de prácticas poco éticas para aumentar el rendimiento	.542	.028	-.166	-.100	-.285	.343
Es justo y objetivo con los empleados cuando evalúa el rendimiento y proporciona recompensas	.626	-.237	-.017	.034	-.097	-.407
Pone las necesidades de los demás por encima de su propio interés personal	.536	.061	-.325	.124	.332	.288
Pide a sus empleados que sean responsables de utilizar prácticas éticas en su trabajo	.559	-.299	.041	.033	.292	-.370

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 6 componentes extraídos

Se realizó un análisis de componentes principales y se encontró que los componentes coincidían muy aproximadamente con las dimensiones del instrumento. Por ejemplo, en la primera dimensión la cual es satisfacción laboral coincidía con el primer componente, dando los resultados favorecedores para el cuestionario del trabajador diseñado para esta investigación.

3.5 Análisis de fiabilidad del instrumento

Para dar confiabilidad y validez del instrumento de medición se procedió a aplicar primeramente una prueba con 6 personas, brindándoles el instrumento y dándoles la indicación de que lo leyeran detenidamente y lo analizaran definiendo si les quedaban claros los ítems. Para posteriormente contestarlos debidamente y en seguida se realizó una prueba piloto, aplicando la encuesta a 30 trabajadores de empresas del sector comercio al por menor seleccionadas que se encuentran formalmente establecidas la ciudad de Navojoa, Sonora. Ya que el objetivo fue cerciorarse de que las preguntas se entendieran y que no dejaran algunas en blanco. Los ítems del cuestionario están validados ya que se retomaron de investigadores reconocidos los cuales publican en revistas reconocidas. Como es el caso de los estudiosos Gagné, Dennis, Etteredge, Yuan Li, Allen y Meller entre otros.

Decidiéndose utilizar el alfa de cronbach, ya que éste estima el grado de precisión de las variables que se utilizaron en el instrumento, proporcionándonos un índice para poder determinar la fiabilidad que se tiene, lo cual nos da una representación de un índice para evaluar la correlación de los ítems del instrumento (plasmado en tabla 13). Este coeficiente mide la fiabilidad del test en función de dos términos: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (ítems). Lo cual significa que la fiabilidad depende de la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems (Ledesma, Molina y Valero 2002).

Los resultados del alfa de cronbach son generables aceptables lo cual nos indica que todas las preguntas dentro de una misma dimensión son equivalentes. Dándonos un alfa de cronbah general de .897. Considerándose una fiabilidad aceptable para todas las variables, (pudiéndose verificar en anexo 6).

Tabla 14. Determinación del alfa de cronbach de las variables del instrumento

Dimensión	Variables	Preguntas	Alfa de Cronbach
Satisfacción laboral	Variable dependiente Y_1	1 2 3	.819
Compromiso Afectivo organizacional	Variable dependiente Y_2	4 5 6	.752
Rendimiento laboral	Variable dependiente Y_3	7 8 9 10	.744
Comportamiento Ético Gerencial	Variable independiente X_1	11.....25	.919

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Determinación de la población

Para determinar la población se consideró la base de datos de INEGI en el censo económico 2014, de la ciudad de Navojoa, Sonora, el cual presenta un total de 2097 unidades económicas, de las cuales se eligieron 239 empresas que son las que cuentan con empleados (tabla 15). En este trabajo se eligió como población objeto de estudio a las empresas del sector comercio al por menor que cuenten con empleados.

Considerándose este sector económico del Municipio, por ser el que está más nutrido con empresas de este giro. Ya que son entidades económicas que en algunos casos por su tamaño y número de empleados no cuentan dentro de su estructura organizacional con un comité de ética formal.

Tabla 15. Unidades económicas del sector comercio al por menor

Empleados	Unidades económicas
6 a 10	128
11 a 30	79
31 a 50	17
51 a 100	8
101 a 250	5
251 a más empleados	2
Total	239 unidades económicas

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI, 2014.

3.7 Obtención del tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra adecuado, en general se requiere conocer los tres factores siguientes:

1. El intervalo de confianza deseado, que determina el valor de z o valor crítico en la distribución normal estándar.
2. El error de muestreo e aceptable
3. La desviación estándar σ

En la práctica 95% es el intervalo de confianza de uso más común (en cuyo caso $z=1.96$, si se desea una confianza mayor, quizá 99% sea más apropiada (Berenson, 2001).

En cuanto al error de muestreo (definido anteriormente) representa cuanto se puede tolerar para poder proporcionar conclusiones adecuadas de los datos. El error de muestreo se define como:

$$e = z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = z \sigma_{\bar{x}}$$

Primeramente, se procedió a tomar una muestra de la muestra mediante una tabla de números aleatorios y del listado de las empresas.

En este caso el intervalo de confianza es de 95% por lo tanto z va a ser igual a 1.96. Se tomó una muestra de 20 elementos de la muestra para estimar la desviación estándar (s) de la muestra, según tabla 16 de números aleatorios.

Tabla 16. Números aleatorios para determinar la muestra

Números aleatorios	
75	84
68	6
60	86
2	3
23	32
95	26
91	25
30	9
88	100
35	12

Fuente: Elaboración propia.

Según Berenso 2001, se determinó la desviación estándar. $S = .41821133$ y el error de muestreo se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 e &= z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = z \sigma_{\bar{x}} \\
 &= 1.96 (.41821133) / \sqrt{239} \\
 &= 0.8196942068 / \sqrt{239}
 \end{aligned}$$

$$\text{Error de muestreo} = 0.053$$

Según Flores y Lozano 1998, la fórmula de la muestra es:

$$n = \frac{S^2 N}{\left(\frac{E}{Z}\right)^2 (N - 1) + S^2}$$

Con una población de $N = 239$

$$n = \frac{.41821133^2}{[(.8196942068/1.96^2)]^2(239 - 1) + .41821133^2}$$

$$n = 41.80127$$

$$n = \frac{S^2}{\left(\frac{E^2}{Z^2}\right) + \left(\frac{S^2}{N}\right)}$$

$$n = (0.053/1.96)^2 + (.41821133)^2 / 239$$

$$n = .17490071654 / .001463$$

$$n = 119.5 \approx 120$$

Por lo que se procedió a tomar la muestra de 120 empresas de un total de 239 de manera aleatoria mediante una tabla de números aleatorios y listado de empresas.

Siendo el instrumento estadístico para la muestra de la investigación y determinar las empresas a encuestar probabilístico, clasificándose en el muestreo aleatorio simple.

Siguiendo con la investigación, la muestra de los trabajadores fue no probabilístico. Siendo el muestreo intencional o conveniencia. Aplicando el instrumento a 410 empleados de las empresas seleccionadas correspondiendo al sector comercio al por menor.

3.8 Recolección de datos

Se decidió seleccionar un sector el cual es el sector comercio al por menor, por lo cual se recolecto la información de trabajadores que laboran en empresas que están en esta situación y en la relación de empresas captadas por INEGI, 2014. Al seleccionarse la empresa y el contacto con el gerente o encargado de la empresa y habiendo decidido colaborar se aplicó el instrumento, fue contestado y se recolectaron los datos, posteriormente fueron depositados en una base de datos que almaceno las respuestas para hacer posteriormente un análisis. Los datos fueron recolectados durante el

período Mayo a Septiembre del 2015, los cuales se depositaron al programa estadístico seleccionado y mencionado con anterioridad.

3.9 Análisis de la información

En esta fase se realizó un análisis estadístico descriptivo ya que su función principal es de caracterizar a un colectivo con una o más expresiones de las variables analizadas (Briones, 1996). Basándose en el análisis de datos obtenidos en una muestra (n) ya que como su nombre lo dice, describe y resumen las observaciones obtenidas sobre un fenómeno, un suceso o un hecho (Flores 2006). Posteriormente un análisis correlacional para identificar la relación entre las variables de estudio y probar las hipótesis de la investigación.

Para realizar el análisis de los datos que se recabaron se decidió seleccionar el paquete estadístico para las ciencias sociales, llamado SPSS por sus siglas en inglés. Utilizándose la versión 21 para el presente trabajo.

Consideraron cada una de las diferentes dimensiones del instrumento del trabajador, las cuales son 4. Las cuales son: satisfacción laboral, compromiso afectivo organizacional, rendimiento laboral y el comportamiento ético gerencial que perciben los trabajadores sobre el gerente de la empresa donde labora.

3.9.1 Análisis estadístico descriptivo de las variables de la investigación

Para realizar el análisis estadístico descriptivo se elaboraron gráficas de frecuencias relativas para los ítems que componen las variables de estudio. Se determinaron las tendencias centrales tales como la media, mediana y moda. Teniendo como propósito determinar las tendencias de las respuestas e identificar hallazgos relevantes para la presente investigación

Análisis de constructos del instrumento de medición.

Satisfacción laboral:

En los ítems del constructo satisfacción laboral, los cuales corresponden a las preguntas 1, 2 y 3 del instrumento de medición, se presentó la frecuencia más alta contestando: totalmente de acuerdo

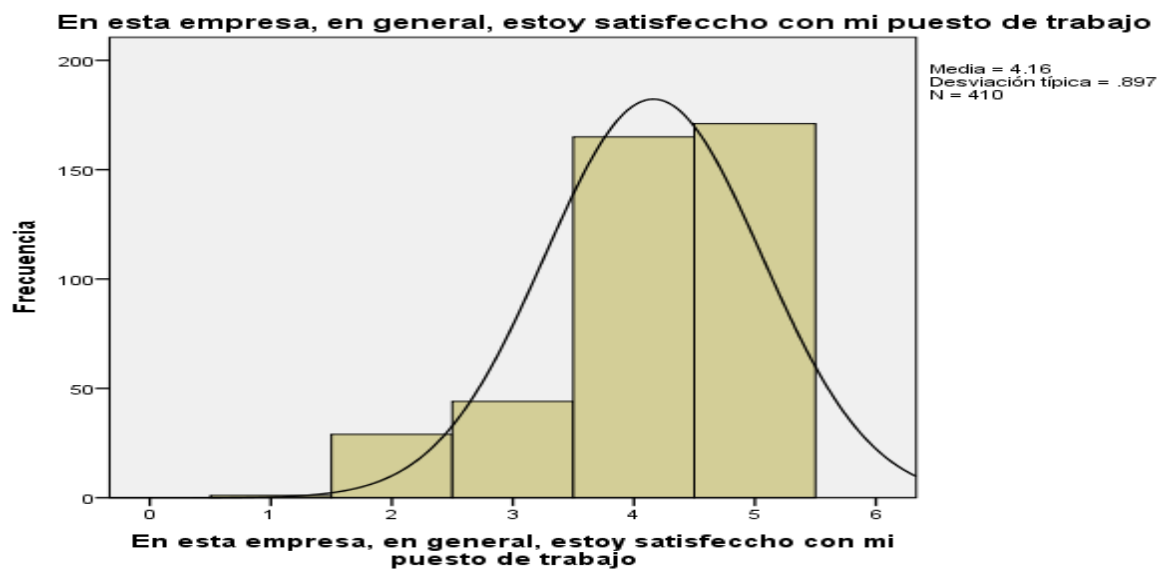
(respuesta 5), Considerándose que las personas estudiadas están totalmente de acuerdo en tener satisfacción en sus trabajos.

Histogramas de ítems y constructo de satisfacción laboral.

Gráfica 1. Histograma de ítems 1.



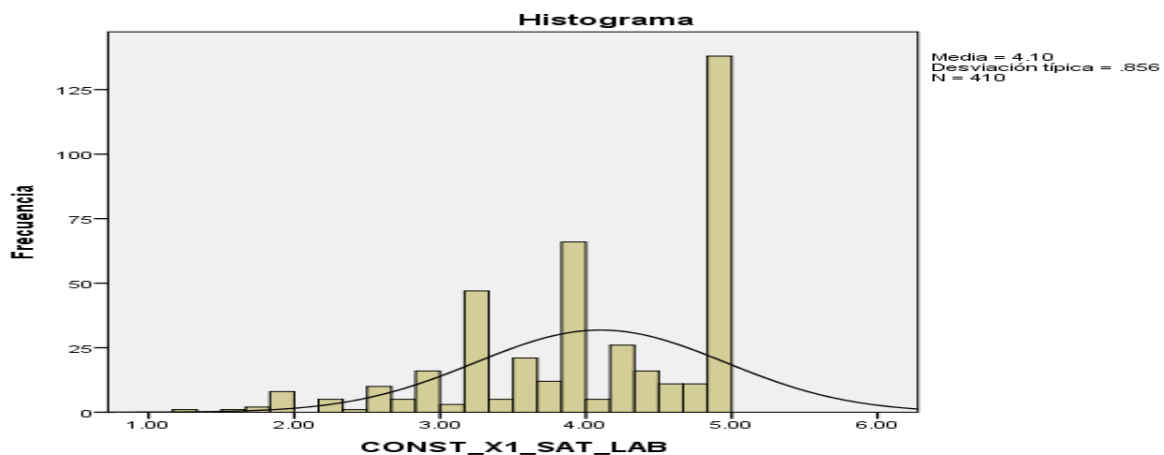
Gráfica2. Histograma de ítems 2.



Gráfica 3. Histograma de ítems 3



Gráfica 4. Histograma del constructo Satisfacción laboral

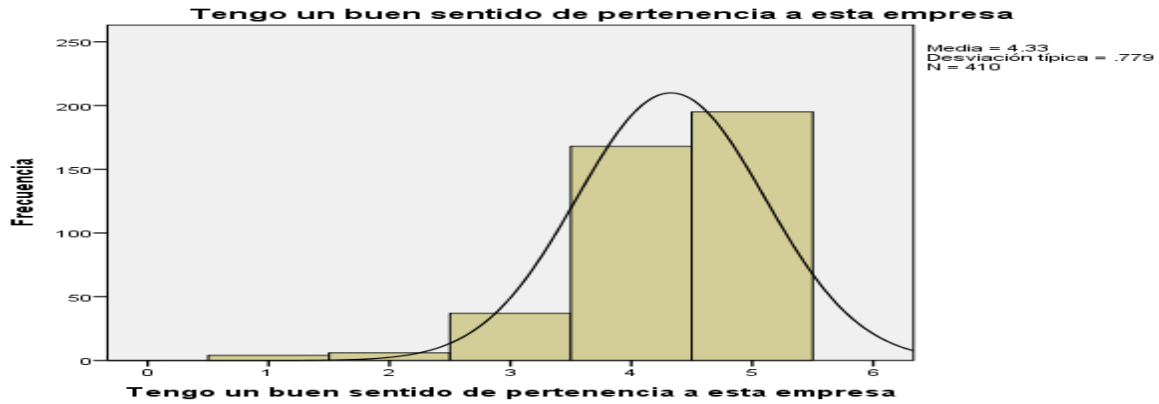


Compromiso afectivo organizacional:

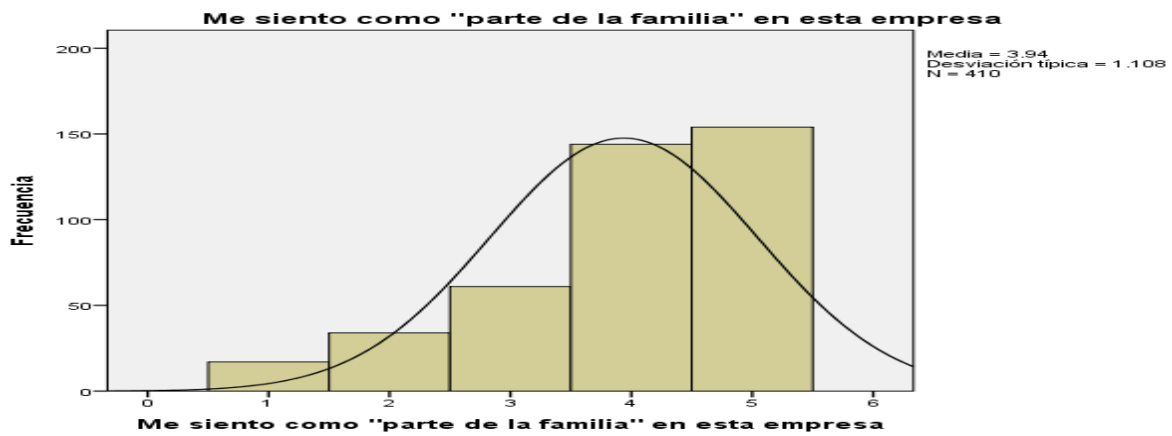
En los ítems del constructo compromiso afectivo organizacional, los cuales corresponden a las preguntas 4, 5 del instrumento de medición, se presentó la frecuencia más alta contestando: totalmente de acuerdo (respuesta 5), Considerándose que las personas estudiadas están totalmente de acuerdo en tener compromiso afectivo organizacional en sus trabajos actuales. Y en la pregunta 6 se presentó la frecuencia más alta contestando: totalmente en desacuerdo (respuesta 1), siendo respuesta negativa al cuestionamiento.

Histograma de ítems y constructo de compromiso afectivo organizacional.

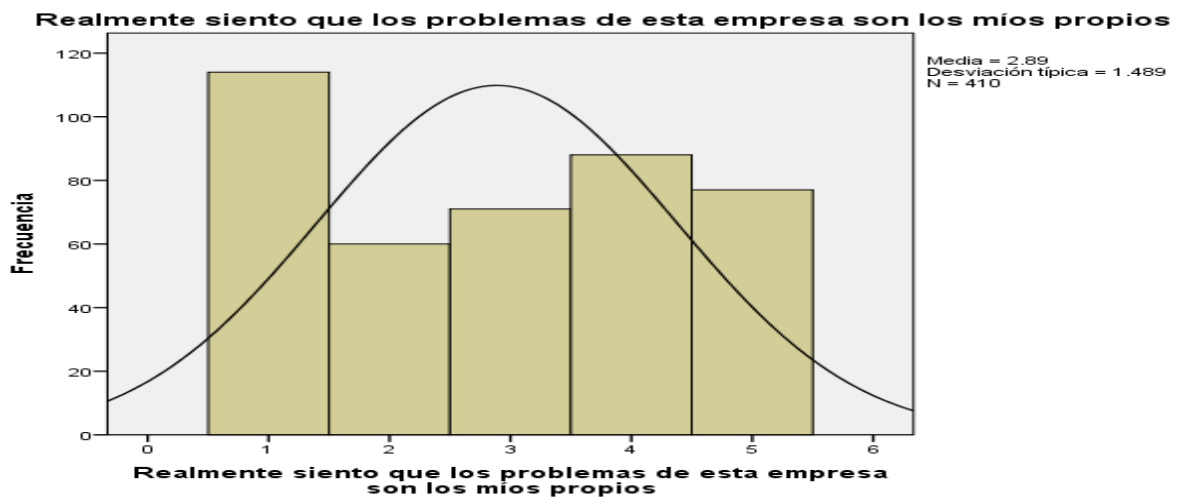
Gráfica 5. Histograma de ítems 4



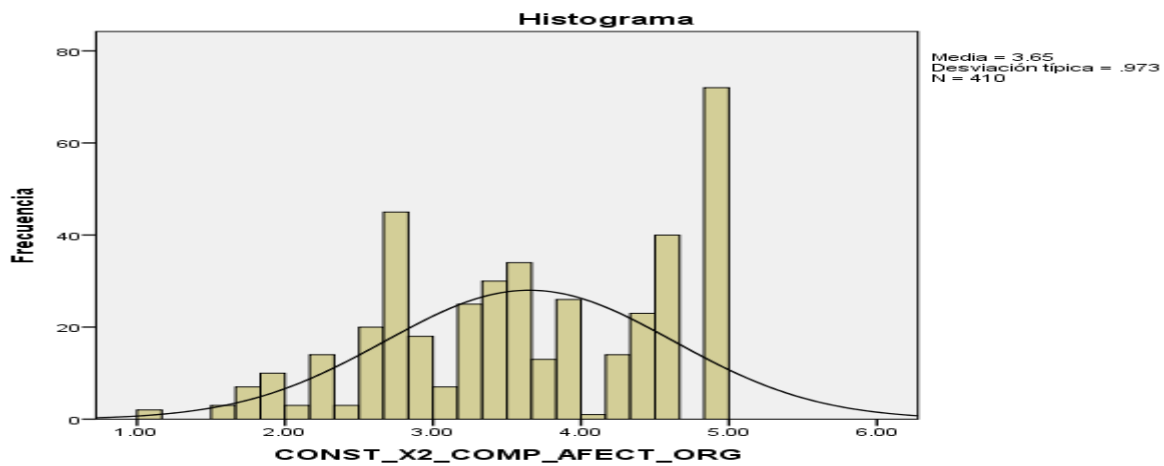
Gráfica 6. Histograma de ítems 5



Gráfica 7. Histograma de ítems 6



Gráfica 8. Histograma del constructo compromiso afectivo organizacional

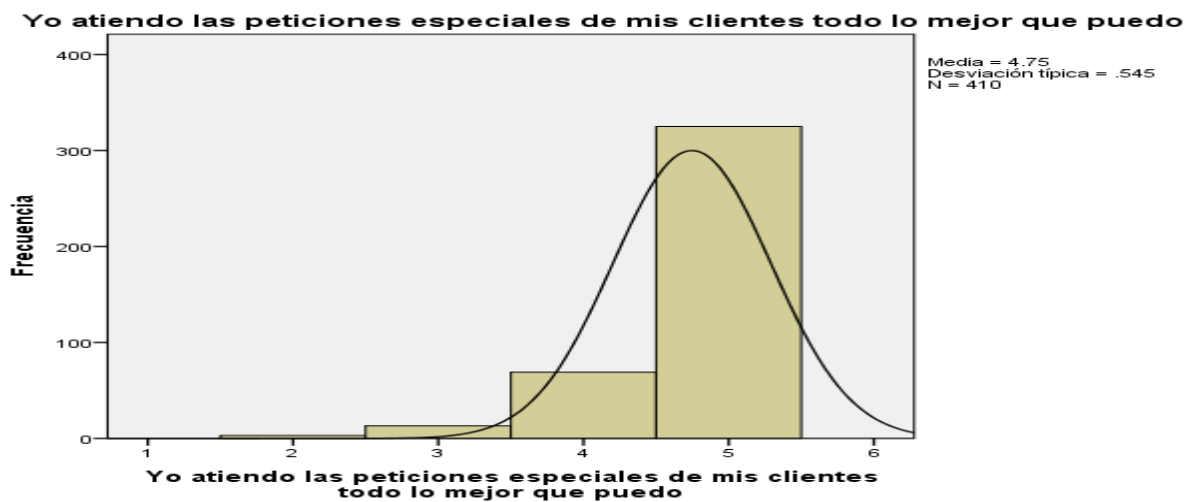


Rendimiento laboral:

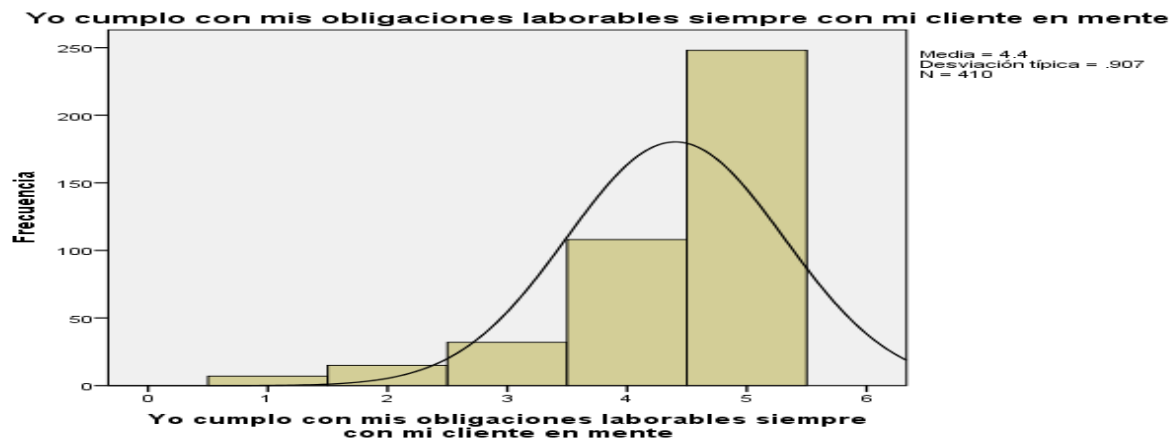
En los ítems del constructo rendimiento laboral, los cuales corresponden a las preguntas 7, 8, 9 y 10 del instrumento de medición, se presentó la frecuencia más alta contestando: totalmente de acuerdo (respuesta 5), Considerándose que las personas estudiadas están totalmente de acuerdo en tener rendimiento laboral actualmente.

Histogramas de ítems y constructo de rendimiento laboral.

Gráfica 9. Histograma de ítems 7.



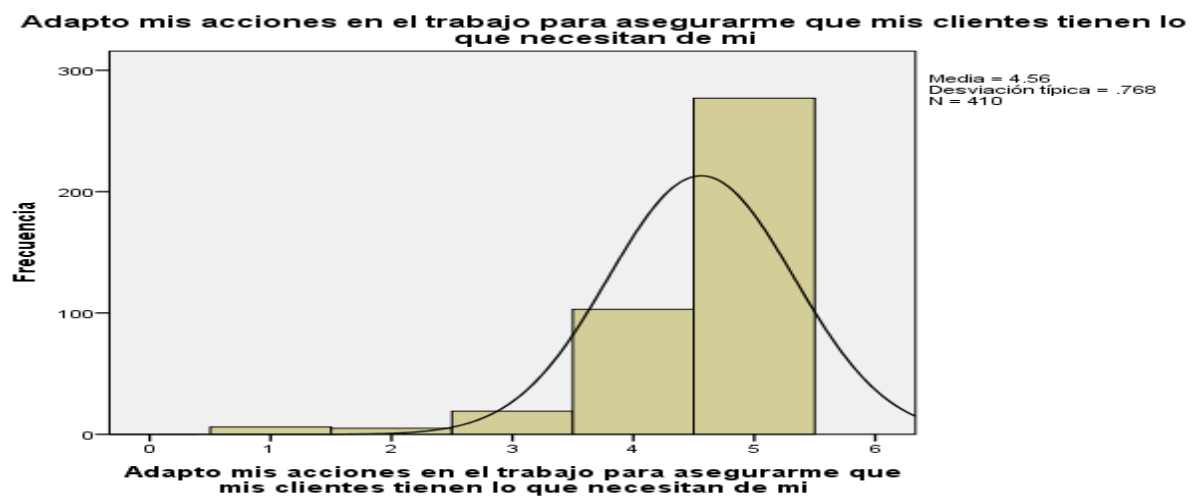
Gráfica 10. Histograma de ítem



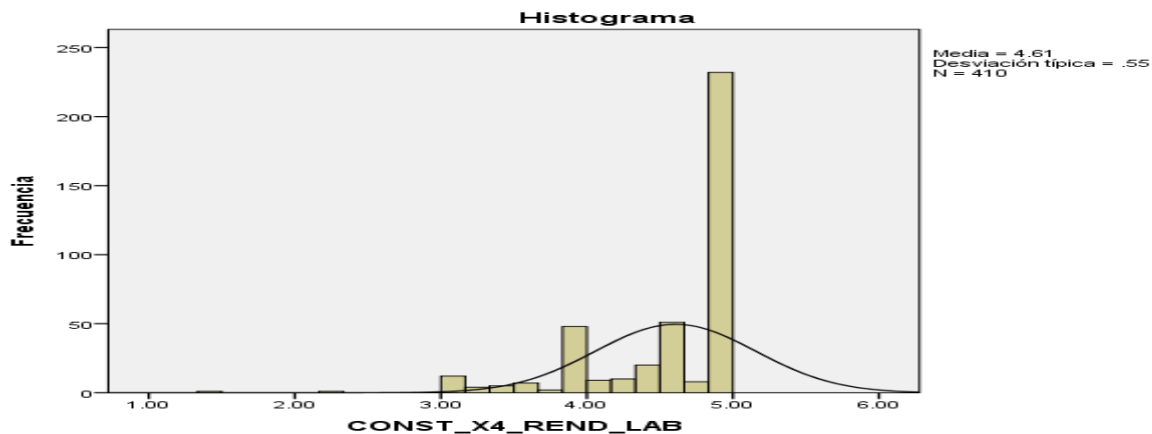
Gráfica 11. Histograma de ítems 9



Gráfica 12. Histograma de ítems 10



Gráfica 13. Histograma del constructo rendimiento laboral



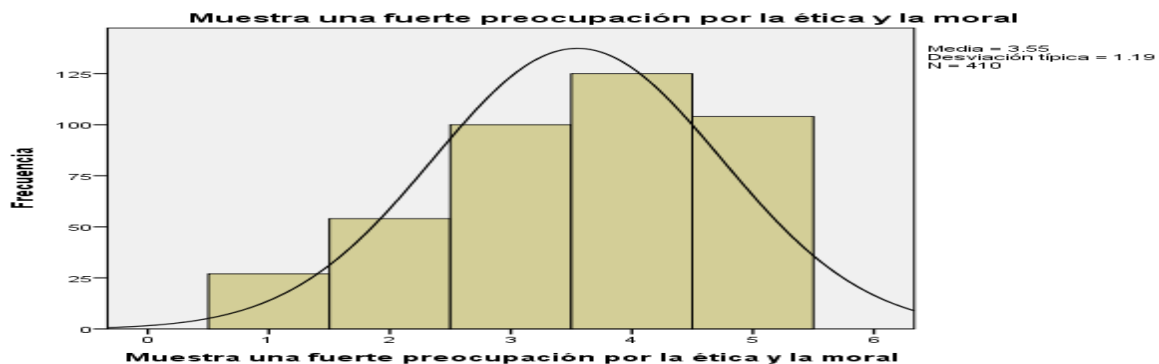
Comportamiento ético gerencial:

En los ítems del constructo comportamiento ético gerencial, los cuales corresponden a las preguntas de 1a 11 a la 25 del instrumento de medición. Presentándose en la pregunta 11 la frecuencia más alta contestando: de acuerdo (respuesta 4), en las preguntas 20 y 25 la frecuencia más alta contestando: indiferente (respuesta 3). En el resto de las preguntas, siendo 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23 y 24 la frecuencia más alta contestando: totalmente de acuerdo (pregunta 5).

La mayoría contestaron: totalmente de acuerdo (respuesta 5). Considerándose que las personas estudiadas están totalmente de acuerdo en tener compromiso afectivo organizacional en sus trabajos actuales. A continuación, se plasman figuras que los demuestran.

Histograma de ítems y constructo de comportamiento ético gerencial.

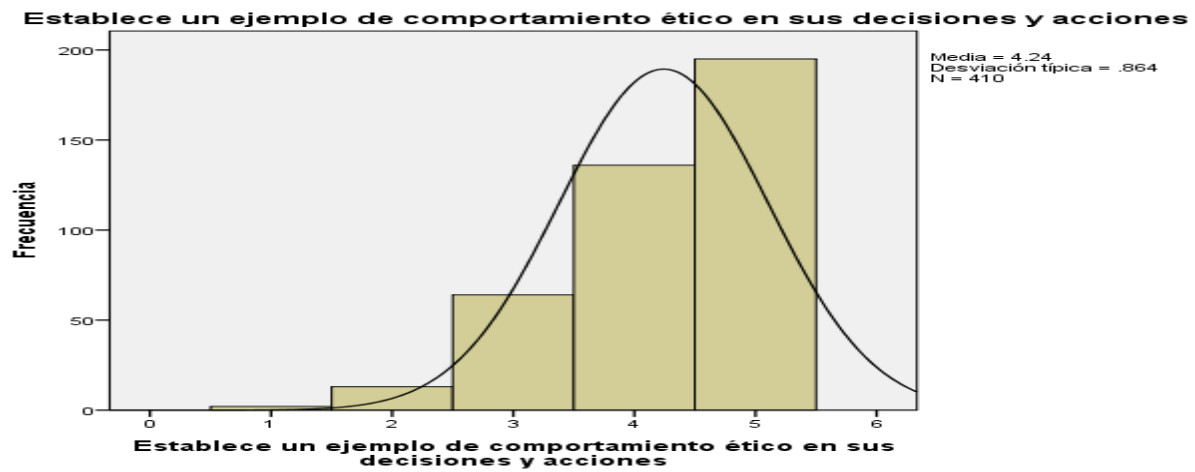
Gráfica 14. Histograma de ítems 11



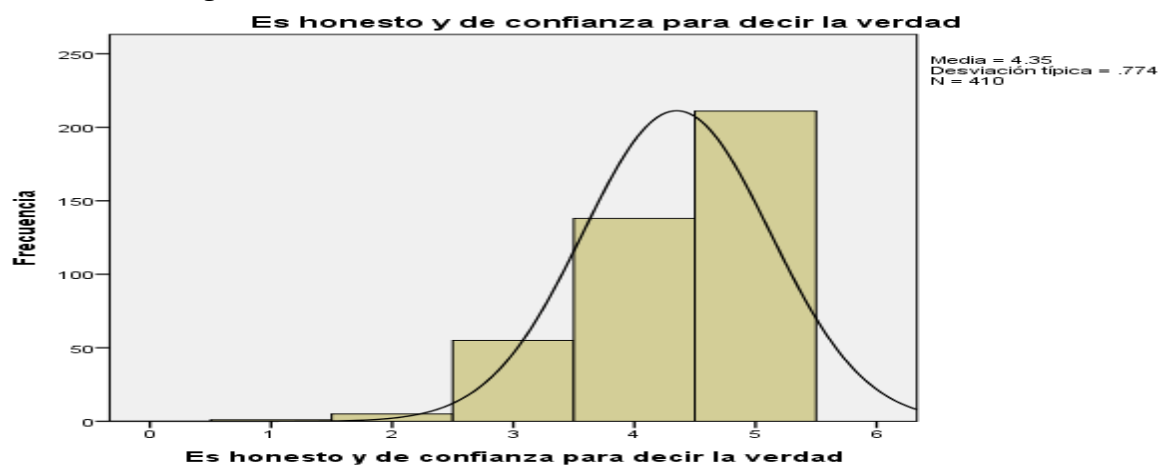
Gráfica 15. Histograma de ítems 12



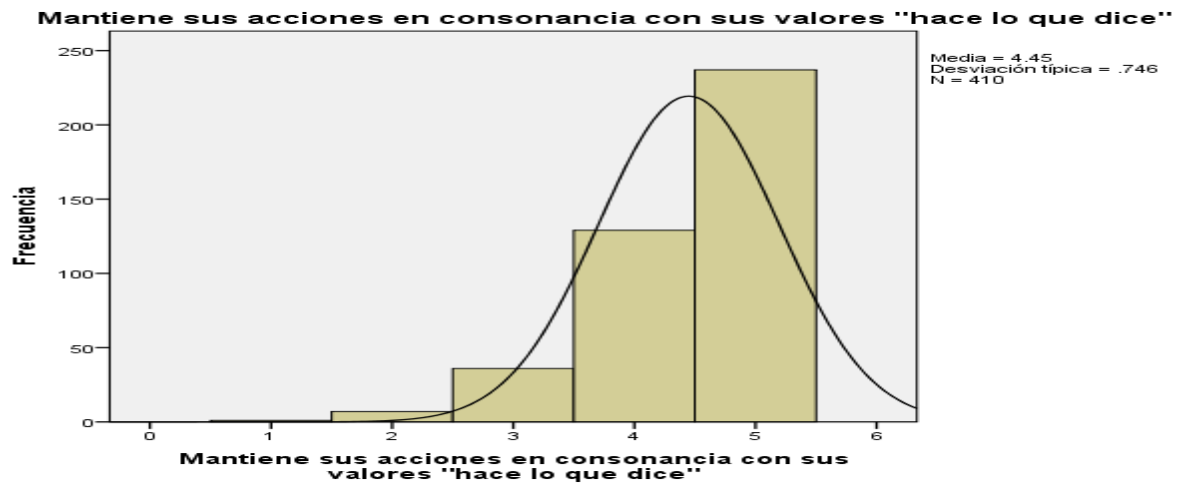
Gráfica 16. Histograma de ítems 13.



Gráfica 17. Histograma de ítems 14



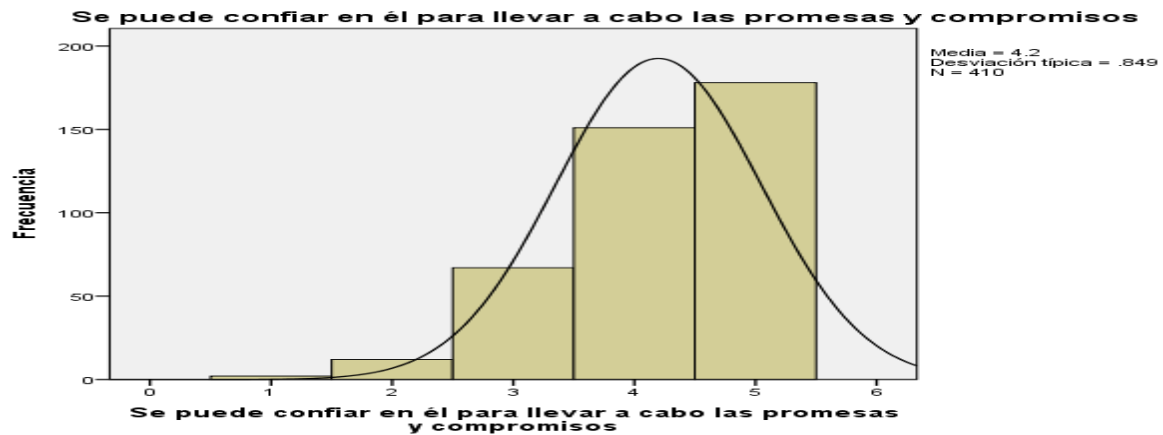
Gráfica 18. Histograma de ítems 15



Gráfica 19. Histograma de ítems 16



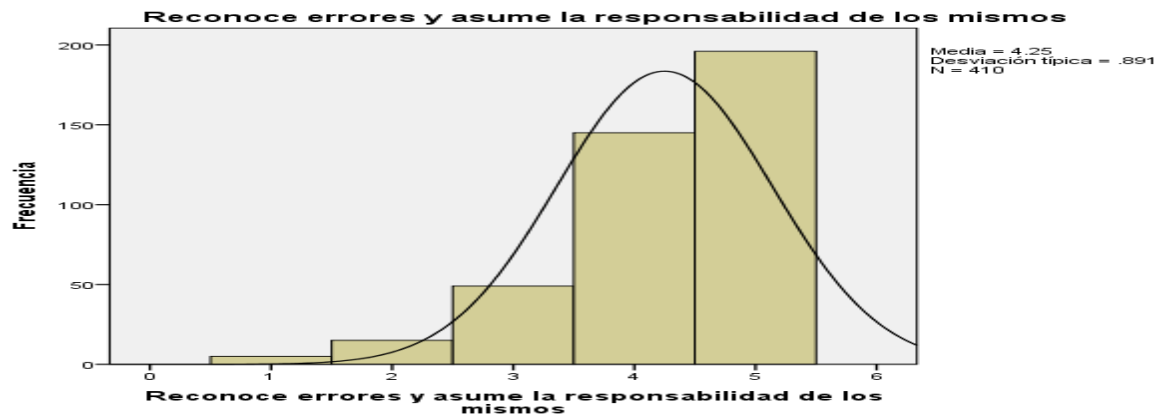
Gráfica 20. Histograma de ítems 17



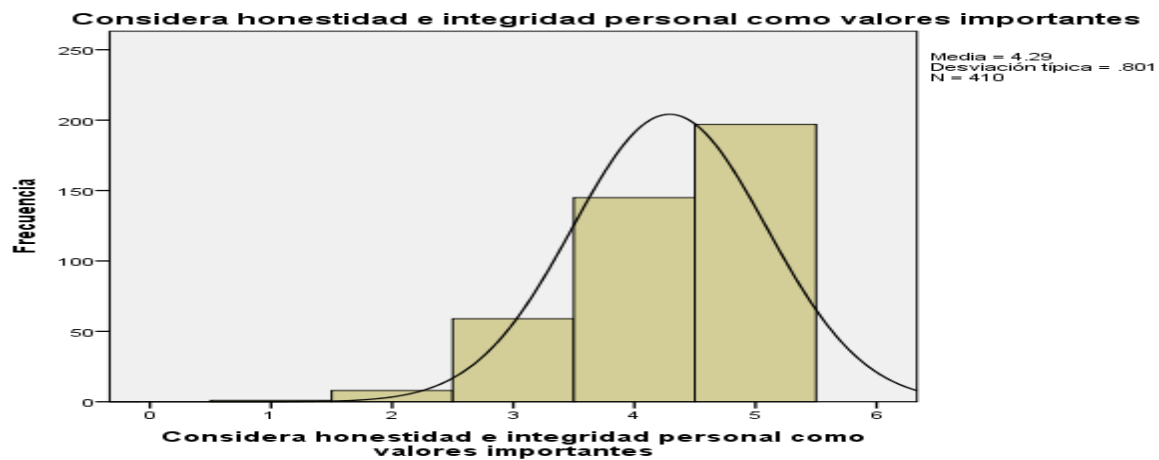
Gráfica 21. Histograma de ítems 18



Gráfica 22. Histograma de ítems 19



Gráfica 23. Histograma de ítems 20



Gráfica 24. Histograma de ítems 21



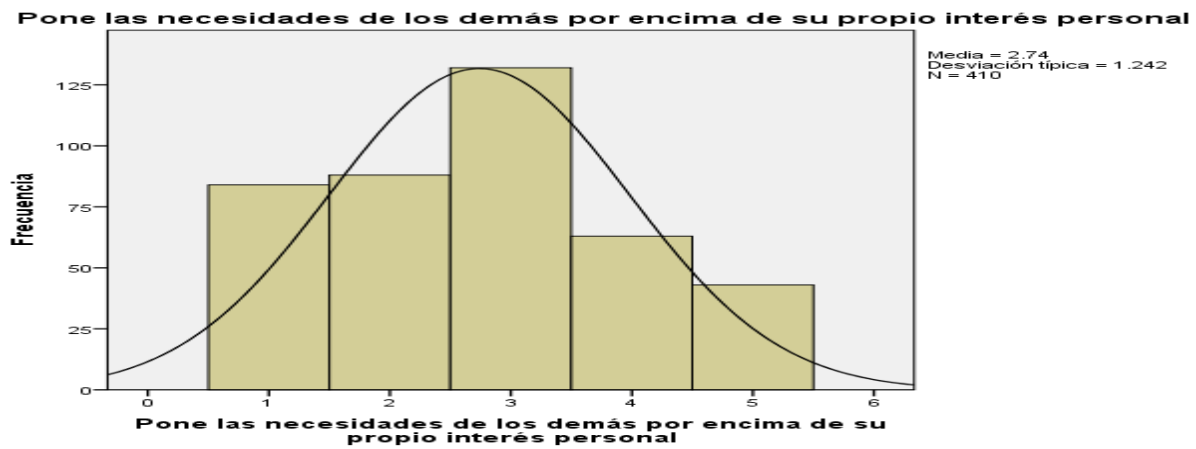
Gráfica 25. Histograma de ítems 22



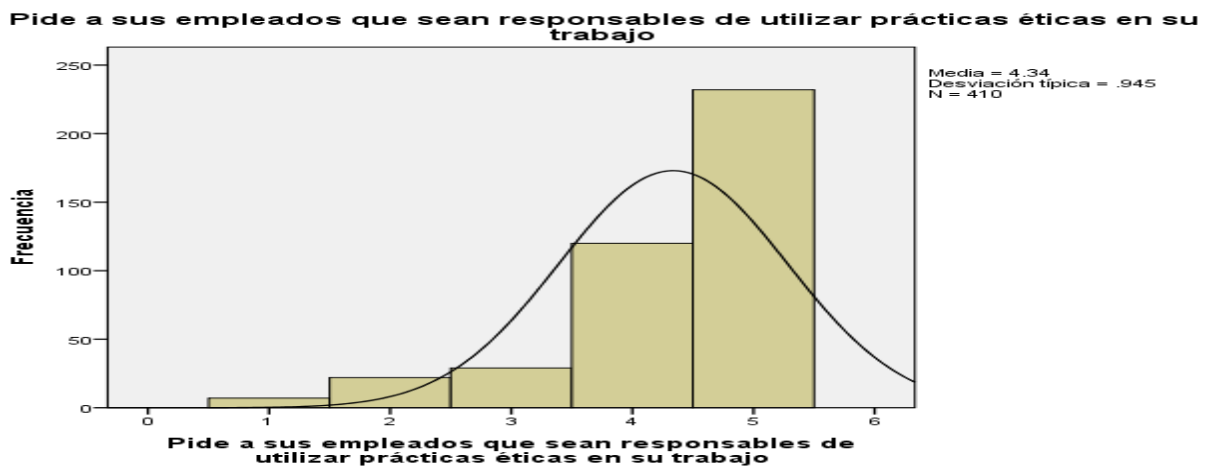
Gráfica 26. Histograma de ítems 23



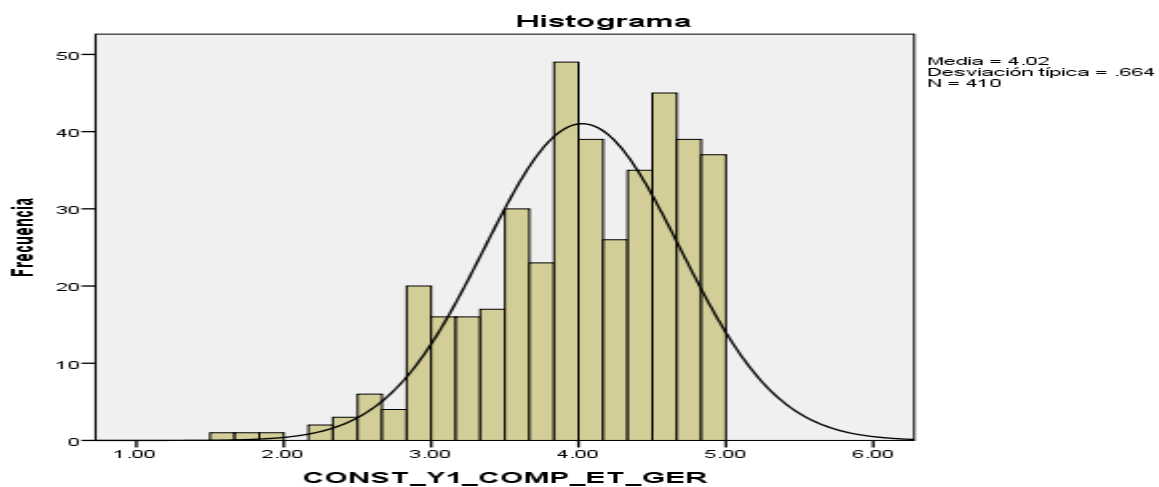
Gráfica 27. Histograma de ítems 24



Gráfica 28. Histograma de ítems 25



Gráfica 29. Histograma del constructo comportamiento ético gerencial



3.9.2 Análisis correlacional de las variables de la investigación

Para analizar la información obtenida de acuerdo a la metodología de la investigación diseñada, se realizó un análisis correlacional con el objetivo de conocer la actuación de las variables de Comportamiento ético gerencial, Rendimiento laboral, Compromiso afectivo organizacional y Rendimiento Laboral. Midiéndose el grado de asociación que existe entre ellas.

Tabla 17. Interpretaciones del coeficiente de r de Pearson

Valor de r	Interpretación
-1	Correlación negativa perfecta
+ 0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, 2010.

Tabla 18. Correlaciones de las variables del instrumento

Variables	Correlaciones	Interpretación
Satisfacción Laboral	.756	Correlación positiva considerable
Compromiso Afectivo O.	.718	Correlación positiva considerable
Rendimiento Laboral	.631	Correlación positiva media
Comportamiento Ético G.	.773	Correlación positiva considerable

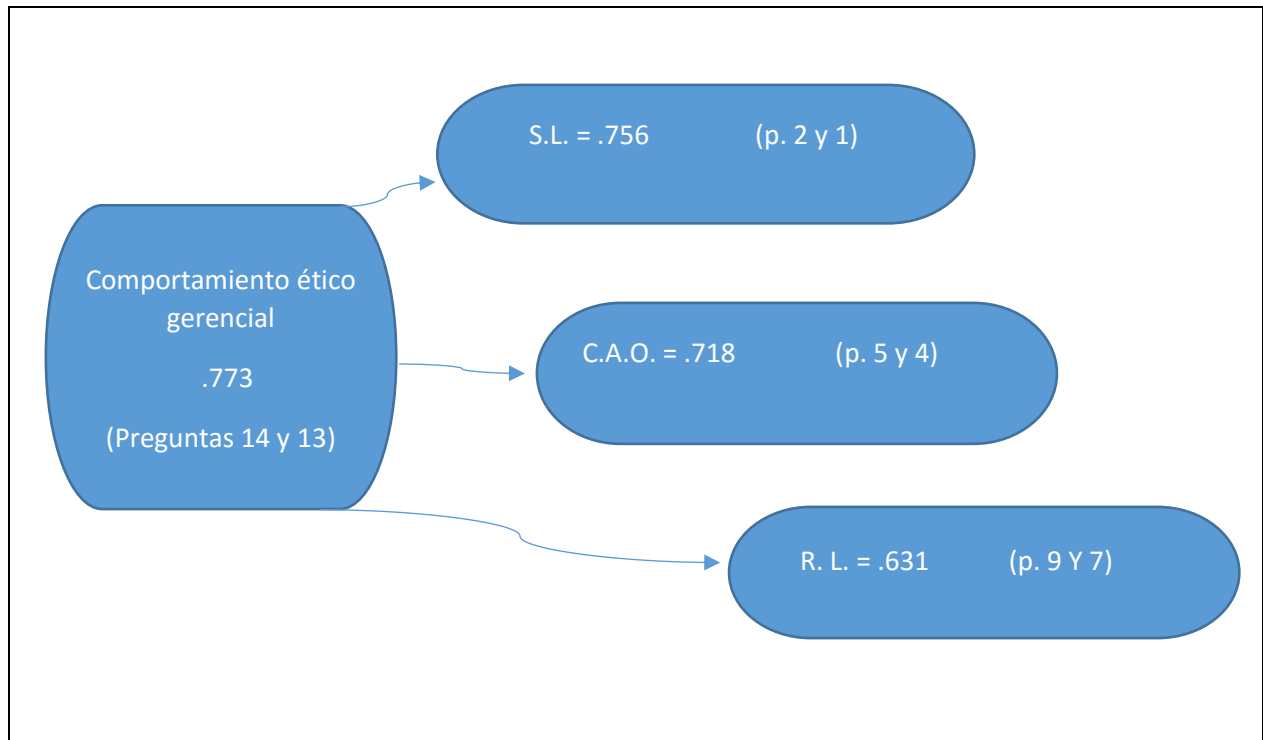
Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Resultado de Correlaciones más altas de las variables

Núm. ítems	Pregunta	Variable	Núm. ítems	Pregunta	Variable	Índice de Correlación	Comentario
1	<i>En esta empresa en general, me gusta mi trabajo</i>	Satisfacción laboral	2	<i>En esta empresa, en general, estoy satisfecho con mi puesto de trabajo</i>	Satisfacción laboral	0.756	Se cuestionan aspectos similares al laboral en la empresa
2	<i>En esta empresa, en general. Estoy satisfecho con mi puesto de trabajo</i>	Satisfacción laboral	1	<i>En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo</i>	Satisfacción laboral	0.756	Se cuestionan aspectos similares al laboral en la empresa
4	<i>Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa</i>	Compromiso A. Organizacional	5	<i>Me siento como "parte de la familia" en esta empresa</i>	Compromiso A. Organización al	0.718	Se cuestiona aspectos similares sobre el sentir de pertenecer o formar parte de la empresa
5	<i>Me siento como "parte de la familia" en esta empresa</i>	Compromiso A. Organizacional	4	<i>Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa</i>	Compromiso A. Organización al	0.718	Se cuestionan aspectos similares sobre el sentir de pertenecer o formar parte de la empresa
7	<i>Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo</i>	Rendimiento laboral	9	<i>Trabajo duro para complacer a mi cliente</i>	Rendimiento laboral	.631	Se cuestiona aspectos similares sobre su forma de trabajar
9	<i>Trabajo duro para complacer a mis clientes</i>	Rendimiento laboral	7	<i>Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo</i>	Rendimiento laboral	.631	Se cuestiona aspectos similares sobre su forma de trabajar
13	<i>Establece un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones</i>	Comportamiento ético gerencial	14	<i>Es honesto y de confianza para decir la verdad</i>	Comportamiento ético gerencial	0.773	Se cuestiona aspectos similares sobre acciones del gerente
14	<i>Es honesto y de confianza para decir la verdad</i>	Comportamiento ético gerencial	13	<i>Establece un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones</i>	Comportamiento ético gerencial	0.773	Se cuestiona aspectos similares sobre acciones del gerente

Fuente: Elaboración propia con datos generados por programa spss

Figura 18. Correlación de las variables



Fuente: Elaboración propia

Por último, se procedió a analizar las hipótesis planteadas al inicio del diseño de la metodología de la investigación. Comprobándose las hipótesis ya que fueron aceptadas. Por lo cual se puede decir que el comportamiento ético gerencial genera beneficios en los trabajadores. Existiendo correlaciones en todas las variables.

3.10 Comprobación de hipótesis

Hipótesis:

*H₁ A mayor comportamiento ético gerencial mayores beneficios en las empresas del sector comercio al por menor

Analizándose que en las empresas investigadas si se tiene comportamiento ético gerencial generando beneficios. Comprobándose la hipótesis.

*H₂ A mayor comportamiento ético gerencial mayor satisfacción laboral.

Analizándose que a mayor comportamiento ético gerencial se genera el beneficio de tener satisfacción laboral. Comprobándose la hipótesis.

*H₃ A mayor comportamiento ético gerencial mayor compromiso afectivo organizacional.

Analizándose que a mayor comportamiento ético gerencial se genera el beneficio de tener compromiso afectivo organizacional. Comprobándose la hipótesis

*H₄ A mayor comportamiento ético gerencial mayor rendimiento laboral.

Analizándose que si en las empresas se presenta un comportamiento ético gerencial se genera el beneficio de tener un rendimiento laboral por parte de los trabajadores. Comprobándose la hipótesis

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados correspondientes a la investigación de las empresas del sector comercio al por menor en la ciudad de Navojoa, Sonora. Trabajándose con una muestra determinada de 120 unidades económicas y de estas se encuestó a 410 empleados.

En los resultados de esta investigación se encontró que existe comportamiento ético gerencial y genera beneficios en los trabajadores del sector comercio al por menor. Los beneficios que se generan son: la satisfacción laboral, compromiso afectivo organizacional y rendimiento laboral.

En donde los resultados del comportamiento ético gerencial percibido por los trabajadores dieron un promedio del 74.20%, en las respuestas apegadas a estar de acuerdo en los 15 ítems que forman la variable. Sobre la satisfacción laboral de los trabajadores se obtuvo un promedio del 79.67%, en las respuestas apegadas a estar de acuerdo en los tres ítems que forman la variable. En el compromiso afectivo organizacional se obtuvo un promedio del 59.67%, en las respuestas apegadas a estar de acuerdo en los tres ítems que forman la variable. En el rendimiento laboral se obtuvo un promedio del 92.75%, en las respuestas apegadas a estar de acuerdo en los cuatro ítems que forman la variable.

Tabla 20. Porcentaje de los promedios de los resultados de las variables

Variable	Respuestas apegadas a desacuerdo	Respuestas apegadas a de acuerdo	Indiferentes	Suma de porcentajes
Comportamiento ético gerencial	10.13%	74.20%	15.67%	100%
Satisfacción Laboral	10%	79.67%	10.33%	100%
Compromiso afectivo laboral	19%	59.67%	21.33%	100%
Rendimiento laboral	2.25%	92.75%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos generados por spss

Se plasma en tablas 21, 22, 23 y 24 el resultado de frecuencias de las variables estudiadas.

Tabla 21. Resultados de frecuencias en respuestas de la variable comportamiento ético gerencial

Pregunta	Respuestas Apegadas a desacuerdo	Respuestas Apegadas a de acuerdo	Indiferentes
1.Muestra una fuerte preocupación por la ética y la moral	20%	56%	24%
2.Comunica normas éticas claras para los miembros de la empresa	11%	74%	15%
3.Establece un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones	4%	81%	15%
4. Es honesto y de confianza para decir la verdad	2%	85%	13%
5. Mantiene sus acciones en consonancia con sus valores “hace lo que dice”	2%	89%	9%
6.Es justo e imparcial en la asignación de tareas a los miembros de la empresa	3%	87%	10%
7. Se puede confiar en él para llevar a cabo las promesas y compromisos	4%	80%	16%
8. Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando no es fácil	25%	46%	29%
9. Reconoce errores y asume la responsabilidad de los mismos	5%	83%	12%
10. Considera honestidad e integridad personal como valores importantes	2%	83%	15%
11.Establece un ejemplo de dedicación y sacrificio para la organización	4%	87%	9%
12.Se opone a utilización de prácticas poco éticas para aumentar el rendimiento	17%	67%	16%
13.Es justo y objetivo con empleados al evaluar rendimiento y dar recompensas	4%	83%	13%
14. Pone las necesidades de los demás por encima de su propio interés personal	42%	26%	32%
15. Pide sus empleados sean responsables de utilizar prácticas éticas en trabajo	7%	86%	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos generados por spss

Obteniéndose resultados en porcentajes más elevados en ítems número 5 de tabla e ítems 15 de instrumento de medición con 89%, en donde se cuestiona al trabajador sobre su grado de acuerdo con afirmaciones en relación al gerente de la empresa en la cual trabaja. En donde la mayoría respondió estar de acuerdo.

Ítems 15. Mantiene sus acciones en consonancia con sus valores “hace lo que dice”

Obteniéndose resultados en porcentajes menos elevados en ítems número 14 de tabla e ítems 24 del instrumento de medición con 26%, en donde se cuestiona al trabajador sobre su grado de acuerdo con afirmaciones en relación al gerente de la empresa en la cual trabaja. En donde la minoría respondía estar de acuerdo.

Ítems 24. Pone las necesidades de los demás por encima de su propio interés personal

Tabla 22. Resultados de frecuencias en respuestas de la variable satisfacción laboral

Pregunta	Respuesta apegadas a desacuerdo	Respuestas apegadas a de acuerdo	Indife- rentes
1.En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo	4%	89%	7%
2.En esta empresa, estoy satisfecho con mi puesto de trabajo	7%	82%	11%
3.En esta empresa me siento cómodo en mi puesto de trabajo	19%	68%	13%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos generados por spss

Obteniéndose resultados en porcentajes más elevados en ítems número 1 de la tabla e ítems 1 del instrumento de medición con 89%, en donde se cuestiona al trabajador sobre su grado de acuerdo con la afirmación en relación a la empresa en la cual trabaja.

Ítems 1. En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo

Obteniéndose resultados en porcentajes menos elevados en ítems número 3 de tabla e ítems del instrumento de medición con 68%, en donde se cuestiona al trabajador sobre su grado de acuerdo con la afirmación en relación a la empresa en la cual trabaja

Ítems 3. En esta empresa me siento cómodo en mi puesto de trabajo

Tabla 23. Resultado de frecuencias en respuestas de variable compromiso a. organizacional

Preguntas	Respuesta apegadas a desacuerdo	Respuestas apegadas a de acuerdo	Indife- rentes
1.Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa	2%	89%	9%
2.Me siento como “parte de la familia” en esta empresa	12%	73%	15%
3.Realmente siento que los problemas de esta empresa son míos	43%	17%	40%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos generados por spss

Obteniéndose resultados en porcentajes más elevados en ítems número 1 de la tabla e ítems 4 del instrumento de medición con 89%, en donde se cuestiona al trabajador sobre su grado de acuerdo con la afirmación en relación a la empresa en la cual trabaja.

Ítems 4. Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa

Obteniéndose resultados en porcentajes menos elevados en ítems número 3 de tabla e ítems 3 del instrumento de medición con 17%, en donde se cuestiona al trabajador sobre su grado de acuerdo con la afirmación en relación a la empresa en la cual trabaja

Ítems 6. Realmente siento que los problemas de esta empresa son los míos propios

Tabla 24. Resultados de frecuencias en respuestas de variable rendimiento laboral

Preguntas	Respuesta apegadas a desacuerdo	Respuestas apegadas a de acuerdo	Indife- rentes
1.Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo	1%	96%	3%
2. Yo cumplo con mis obligaciones laborales siempre con mi cliente en mente	5%	87%	8%
3.Trabajo duro para complacer a mi cliente	0%	95%	5%
4.Adapto mis acciones en el trabajo para asegurarme que mis clientes tienen lo que necesitan de mi	3%	93%	4%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos generados por spss

Obteniéndose resultados en porcentajes más elevados en ítems número 1 de la tabla en ítems 7 del instrumento de medición con 96 %, en donde se cuestiona al trabajador sobre su grado de acuerdo con afirmaciones en relación al gerente de la empresa en la cual trabaja. En donde la mayoría respondió estar de acuerdo.

Ítems 7. Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo

Obteniéndose resultados en porcentajes menos elevados en ítems número 2 de tabla e ítems 8 del instrumento de medición con 87%, en donde se cuestiona al trabajador sobre su grado de acuerdo con la afirmación en relación a la empresa en la cual trabaja. En donde la minoría respondió estar de acuerdo.

Ítems 8. Yo cumplo con mis obligaciones laborales siempre con mi cliente en mente

En donde se observan beneficio mayor en satisfacción laboral, siguiéndole compromiso afectivo organizacional y por último el rendimiento laboral. Pudiéndose decir que los resultados que se obtuvieron fueron favorables.

En base a los resultados de la dimensión satisfacción laboral se puede decir que están generalmente inclinados a las respuestas de totalmente de acuerdo y con una correlación de .756. Posteriormente al hacer el análisis de la dimensión compromiso afectivo organizacional se puede decir que si se cuenta con el pero no es tan elevado como la satisfacción laboral ya que presento una correlación de .718. Siguiendo con el análisis de la dimensión de rendimiento laboral se puede decir que los resultados fueron aceptables, pero el más bajo, con una correlación de .631 Y por último en la dimensión de comportamiento ético gerencial se pudo observar que generalmente contestaron favorablemente apegándose a la respuesta totalmente de acuerdo. Presentando ésta una correlación de .773. Presentándose una mayor correlación en el comportamiento ético gerencial y una menor correlación en el rendimiento laboral.

En general los resultados fueron buenos, cumpliéndose el objetivo plantado en este trabajo de investigación.

CAPITULO 5. ANALISIS Y DISCUSION

Al analizarse la fiabilidad del instrumento del trabajador se pudo observar que todos los resultados de las diferentes variables medidas fueron muy aceptable ya que los resultados oscilaron entre .744 a .919. Considerándose se aplicó un buen instrumento.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación se pudo observar que los gerentes cuentan con un buen comportamiento ético gerencial en el sector comercio al por menor, encontrándose los trabajadores en una postura favorecedora en donde sí consideran que sus gerentes tienen un comportamiento ético gerencial del 74.20% en promedio y se perciben los beneficios de satisfacción laboral con el 79.67%, compromiso afectivo organizacional con un 59.67% y el rendimiento laboral con un 92.75%..

Una vez que se realizó el análisis descriptivo se observó que la mayoría de los trabajadores contestaron con la respuesta más inclinada a la derecha la cual era la opción 5 con totalmente de acuerdo. Correspondiendo a situaciones afirmativas favorables para quien se cuestionaba.

Al llevar a cabo el análisis, se discutió lo presentado pudiéndose detectar y deliberar que, aunque no se sabe o no tienen la información formal en las empresas de esta ciudad en donde se llevó la investigación, los gerentes tienen comportamiento ético. Siendo lo anterior percibido y generando acciones positivas en sus subordinados. Reconociendo que siempre es posible mejorar, y tener presente que, si se tiene una situación favorable en el comportamiento ético gerencial, este puede cambiar. Considerando que se debe de monitorear constantemente para conocer la situación actual real e implementar acciones si se ameritan.

En contraparte otros sectores como el de la construcción, ya que se analizó mediante una entrevista en donde se les cuestiono sobre ¿Cuál ha sido la problemática que se ha tenido respecto al comportamiento de sus empleados? Arrojando los siguientes tópicos:

1. Rotación de personal

- A algunos no les gusta el trabajo de campo

-El sol, altas temperaturas en la región ocasionan que abandonen el trabajo.

Para contrarrestar lo anterior unas constructoras han recorrido su horario de trabajo, es decir, entran mucho más temprano para ganarle al sol.

-Coincidiendo la mayoría de los directivos que los trabajadores quieren ganar, pero no trabajar

-Considerando que se tiene porcentaje alto de rotación, oscilando entre el 20 al 35%

- Para contrarrestar esto se analizan bien detalladamente los trabajos, responsabilidades, rendimientos y poder ofrecer salarios justo y si es posible ofrecerles algo más como premios.

2. Desconfianza de los trabajadores

-Considerándose por la inestabilidad de las constructoras ocasiona desconfianza en los trabajadores.

-Presentándose por la reducción presupuestal de la obra pública, demoras para inicio del ejercicio presupuestal,

-El largo periodo de maduración de los proyectos,

-Los largos plazos de licitaciones,

-Por constructoras que aparecen por sexenios en turno únicamente,

-Por la crisis económica que atraviesa el país en general.

3. Fugas de bienes

-Se están levantando sanciones, actas administrativas y a la tercera se les da las gracias.

Para contrarrestar se:

- Nombra a responsable de almacén, de herramientas y maquinaria

- Se realizan inventarios continuamente

- Se ha contratado a personal que no conozcan para que supervise y vea el manejo, la operatividad sin que se cuiden de esta persona

-Optando ya últimamente en realizar la compra del material que se necesita al momento que se utilizara. Sin tener inventario en el almacén

-Inversión en cámaras para la evidencia

4. Falta de productividad

- Se les paga por obra determinada, se les elabora un contrato y saben cuándo y en qué términos el trabajo concluye. Dependiendo de su desempeño se puede volver a contratar.
 - Se les mide el avance de obra por semana y se analiza cómo repercute en el salario
 - Todos los días se les da una plática de cómo se tienen que poner el equipo de seguridad. Para que laboren sin riesgo alguno y trabajen mejor y sean productivos
 - Se lleva un proceso de mejora continua
5. Falta de credibilidad
- Se les elabora formalmente el contrato y bien detallado
 - Se les da de alta ante el IMSS y se les entrega evidencia
6. Falta de motivación
- Se les ofrece pláticas de superación personal
 - Se les deja claro lo importante que son para la empresa
 - Se les informa de proyectos futuros para que se motiven con que tendrán trabajo posteriormente.
7. Corrupción.
- Los directivos respondieron, que eso existe en todos lados que es muy difícil controlar
- Lo han vivido con las infracciones que se les han hecho en el traslado de su personal
 - Su personal se cubre malas acciones
 - Se ha optado por tener personal que les llegue sorpresivamente a revisar material, herramienta, maquinaria
 - Se tiene que tener conocimiento exacto del material y para lo que les alcanza
 - Se ha sabido que venden material propiedad de la empresa
 - Se han tenido casos en donde se reportan enfermos y no ha sido así
 - Los veladores de las obras ya han tenido que ser externos para evitar alianzas corruptas
 - Inversión en videocámaras para la evidencia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el contexto actual de globalización, la competencia económica internacional es cada vez más intensa y abarca a un número creciente de territorios, es por ello que frecuentemente se le considera de “alcance global”. En respuesta a esto, las acciones de los estados-nación han sido en la mayoría de los casos, impulsar la competitividad, no obstante, los resultados no han sido los mismos para todos los sectores (Esquer, 2010).

El sector investigado es un sector que tiene una gran fortaleza ya que al operar se da el contacto directo con el cliente consumidor. El empresario, gerente o trabajador de esta percibe la situación real al instante que se tiene sobre el producto o servicio o el sentir de quien visita la empresa ya que se da la charla, el regateo, el agrado o desagrado al realizar la compra.

El planteamiento fue correcto ya que se detectó en la literatura poca existencia de información sobre comportamiento ético gerencial y los beneficios que se pueden presentar en los trabajadores del sector comercio al por menor. Se guio la indagación con la pregunta de investigación ¿Cuáles son los beneficios que se generan en los trabajadores con el comportamiento ético gerencial del sector comercio al por menor? Se cumplió con el objetivo, ya que se analizaron los beneficios que se generan en los trabajadores con el comportamiento ético gerencial del sector comercio al por menor en la Ciudad de Navojoa, Sonora. Respaldando la teoría la investigación realizada.

Se llegó a la conclusión de que el comportamiento ético gerencial es importante que se lleve a cabo en las empresas por los beneficios que este trae tanto para los trabajadores como para la empresa. La investigación que se llevó a cabo también permitió cosechar información importante sobre la situación real que se presenta en las empresas del sector comercio al por menor, la cual es buena en donde se realizó.

Los trabajadores si percibieron un comportamiento ético gerencial de los dirigentes de las empresas donde laboran. El comportamiento ético contribuye a la generación de confianza y esta constituye el elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, pues a medida que la

confianza crece mejora el clima laboral, aumenta la motivación y la lealtad hacia las organizaciones, se reducen los costos de transacción y se construye una mejor sociedad (Salazar y Rodríguez, 2012).

En conclusión, una compañía debe mantener una serie irreductible de principios humanistas en aras de no perder la esencia que le da sentido (Llanos, 2003). Se debe tener un comportamiento ético a cualquier hora y en cualquier lugar. Siempre trabajando en el bien de todos sin la mínima intención de dañar al prójimo. Propiciar la igualdad de oportunidades a los colaboradores en las empresas para brindar confianza y motivar al recurso humano. Involucrar al aspecto social, económico, político y cultural, trabajando en armonía para ofrecer beneficios a la comunidad.

El ser humilde, solidario, flexible, brindar confianza, crear valor compartido y satisfacción laboral a los empleados para facilitar el logro de los objetivos trazados por la empresa.

Se requiere estructurar estrategias empresariales para superar las dificultades del mercado, permitiendo la sustentabilidad y asegurar una mayor competitividad en el medio (Camacho, 2015).

Se debe trabajar en implantar una buena reputación en el medio y creando la oportunidad de diferenciarse y poder posicionarse en el mercado y crear ventaja competitiva.

Ocuparse en brindar transparencia en las acciones en todos los departamentos de las empresas. Trabajar en crear seguridad y que lo que informen, lo que publiquen sea coherente con lo que realmente refleja su comportamiento responsable.

Concluyendo que el comportamiento ético gerencial genera beneficios, tales como satisfacción laboral, compromiso afectivo organizacional y rendimiento laboral en los trabajadores del sector comercio al por menor en la ciudad de Navojoa, Sonora

Recomendaciones

Se recomienda que en las empresas del sector comercio al por menor, que los empresarios y/o los gerentes se ocupen de propiciar comportamientos éticos para beneficios de los empleados, las empresas y la sociedad de una manera sostenida. Lo anterior independientemente de la jerarquía o

el puesto que se tenga, para que se refleje en la satisfacción laboral, compromiso afectivo y en el rendimiento en el trabajo.

Es recomendable que los gerentes tengan una actitud positiva, ya que son la referencia de los trabajadores, son los líderes que se tienen como modeladores. “Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría (Robbins y Judge, 2009).

Considerándose importante que se sensibilice al personal de toda la estructura organizacional en tener un mejor papel de la responsabilidad que se tiene en la empresa para cual se trabaja ya que se pueden beneficiar en diversos aspectos y por bien común.

Se requiere identificar estrategias que generen el comportamiento ético gerencial ya que al presentarse este se podrán tener beneficios en los trabajadores y en las empresas en donde laboran. Una vez que se tiene la acción de actuar bien, lo perciben compañeros de trabajo, familia, comunidad y el beneficio llega y lo percibe, la sociedad misma.

Recomendándose promover los diversos beneficios que se pueden obtener con el comportamiento ético de los gerentes en los trabajadores. Pudiéndose generar también beneficios en la sociedad como en el gobierno. Considerándose lo anterior como línea de investigación interesante para realizarse en fechas futuras.

REFERENCIAS

Aguilera, González y Rodríguez, (2011) Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, Vol. 19, número 53 pp. 39-48.

Aldaz, M., Calvo, J. y Álvarez, I. (2010) Divulgación de información sobre corrupción: empresas del IBEX 35. RC-SAR Vol. 15. N°. 1.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63 (1), 1-18.

Ángel, M. (2008) Ética de los negocios en un mundo global. *Nota crítica. Frontera norte*, vol. 20, núm. 40, Julio-Diciembre. Reson Universidad. Tijuana.

Araujo, C. y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desarrollo laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales CICAG, Vol. 4, Ed. 2.*

Argandoña, A. (1999) La ética en la empresa en España. Documento de investigación No. 378 de la cátedra economía y ética. Universidad de Navarra Barcelona.

Argyris, C. (2009) Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en las organizaciones. Granica. Argentina.

Arias, F. (2001) El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista de Contaduría y Administración*. Núm. 200 Enero-Marzo.

Armstrong, M. (1992) Human Resource y Management: Strategy & Action. Human Resource Management Series. Editorial Kogan. ISBN 074940714X.

Arrazate, J., Hernández J. y Rodríguez M. (2009). El comportamiento ético en la gerencia de la mipymes. 2ª Congreso Internacional de Investigación Cd. Delicias Chihuahua, México. Del 23 al 25 de Sep. 2009.

Astarloa, L., Ballater R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cuchi, D., Giolo, R., Gnazzo, L., Rabouin, R., Revah J. y Tomas V. (2008). Habilidades directivas para un nuevo management. Argentina: (p.119, 212, 224 y 263). Argentina: Prentice Hall Pearson.

Austin, R.D., & Sonne, T. (2014). Dandelion Principle: Redesigning Work for innovation economy. *MIT Sloan Management Riview*, 55 (4), 67.

Bañon-Gomis A., Guillen-Parra, M. y Ramos-López, N. (2011). La empresa ética y responsable. *Universia Business Review*, 30, 32-43. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43318798003>

Barradas, M. R. y Ortiz, I. (2012). Ética empresarial y responsabilidad social de la empresa familiar. Un caso para reflexionar: Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. *Revista Ciencia Administrativa* 2, pp. 1-10. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/2013/04/01CA201202.pdf>

Berenson, Lewne, Krehbiel, (2001) Estadística para administración. México: Ed. Pearson Prentice Hall.

Betanzos, N., Andrade P. y Paz F. (2006) Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores Mexicanos. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, Vol. 22, núm. 1. pp. 25-43

Blanco, E. (2014) Estrategia: conceptos y vínculos. *Debates IESA*. Vol. XIX. No. 1.

Bocanegra, C.O. (2010) Comercio minorista y tecnologías de la información y comunicación. Hermosillo: Universidad de Sonora.

Bohon, J. (2009) La ética en las empresas de hoy. Universidad Anáhuac. Facultad de negocios. [web.was.mx/negocios/gestione/Desp-Arts.asp? titulo=376](http://web.was.mx/negocios/gestione/Desp-Arts.asp?titulo=376). Consultada Enero 2014.

Briones, G. (1996) Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Instituto Colombiano para el fomento en la educación superior. Colombia. ICFES

Buchanan, B.C. (1974) Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 533-546.

Brown, M., Treviño, L. y Harrison, D. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.97. Issue 2. Pp. 117-134.

Camacho, M. (2015) La responsabilidad social empresarial: estrategia de posicionamiento y competitividad en el programa de optometría de la universidad de la Salle. *Ciencia, tecnología, salud Vis. Ocul.* Vol. 13 No. 2

Cantillo, P. (2015) Corrupción frena inversión y negocios; Foro Económico Mundial define retos <http://www.excelsior.com.mx/nacional10/19/1052028>

Castelán, B. (2010) Gente tóxica y crecimiento de las organizaciones. *Revista contaduría pública*. Contaduría publica.org.mx.

Censos económicos 2014. Tomado en Noviembre de 2014. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cel/ce2014/estrato.aspx>

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez F. Uribe, A. Mejía, C. (2009) Estilos de liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en Entidades del Sector Salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, Vol. 12, Núm. 2. Pp.13-26. Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640002>.

Cortina, A. (1994) Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. España: Trotta (pp.17-33).

Cortina, A. (1997) Ciudadanos del mundo: hacia una teoría de la ciudadanía. España: Alianza <http://movilizacioneducativa.net/imprimir.asp?idLibro=117>.

Cortina, A. (1999) Ética de la empresa informativa. www.insumos.com/.../Etica%20de%20la%20empresa%20. Tomado el 27 de Noviembre del 2014.

Crespo, M. F. (2003) Lo ético de la ética empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*. 8(22), 307-32. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29002207.pdf>

Cross, R., Gray, P., Cunningham, S., Showers M. y Thomas, R. (2010) The collaborative Organization: How to make employee networks Really Work. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 52 No. 1.

Cuervo, A. (2004) Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, núm 4, cuarto trimestre. pp. 18-29.

Cuevas R. (2009) Ética y responsabilidad de la empresa: su concepción del hombre. <http://polis.revues.org/1752;DOI:10.4000/polis.1752>. Tomado el 21 de Noviembre del 2014.

Charan, R., Barton, D. y Carey, D. (2015) People Before Strategy: A new role for the CHRO. *Harvard Business Review*. Julio-Agosto

Debeljuh, P. (2009) Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa. Argentina: Cengage Learning.

Dubinsky, A. y Loken, B. (1989) Analyzing Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Business Research* 19(2): 83-107.

Drucker, P. (1999) Management Challenges for the 21st Century. *Harper Business*, New York, pp 187.

Drucker, P (2001) *La sociedad Posmoderna*. México: Mc Graw Hill

Eisenberg, N. (2000) Emotion, regulation and moral development. *Annual review of psychology*, 51, 665-697.

Esquivel, J.A., Jiménez, B. F. y Esquivel, S. J. (2009) La relación entre conflicto y poder. *Revista de paz y conflicto*, núm 2. Issn: 1988-7221

Esqueda, W. R. (2010) Globalización y competitividad en México. Análisis a la luz de la teoría y los planteamientos del plan nacional de desarrollo 2007. VIII Congreso internacional “globalización y crisis financiera. Universidad de Málaga, España.

Esquer, R. (2010) Globalización y competitividad en México. Análisis a la luz de la teoría y los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo desde 2007. Universidad Autónoma de Tamaulipas

Etheredge, J. (1999). The perceived role ethics and social responsibility: An alternative scale structure.

Ferrell, C. Gresham, G. y Fraedrich, J. (1989) "A synthesis of ethical decision making models for marketing", *Journal of Macromarketing*, Vol. 9, pp. 55-64

Fierro, A. (2010) Manejo de conflictos y mediación. Oxford. University press. México:Cide

Fontodona, J. y Argandoña, A. (2011) Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, núm. 30, pp. 16-20.

Flores C. L. (2009) Análisis Estadístico Descriptivo. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Turismo y Hotelería. Tomado Noviembre 2015. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/analisis-estadistico-descriptivo/analisis-estadistico-descriptivo.pdf>

Flores G.R. y Lozano, D.H. (1998) Estadística aplicada para administración. Grupo editorial Iberoamericana S.A de C.V.

Franklin, E. y kriegler, M. (2011) Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. México: Pearson. pp. 176-186.

Friedrich J. y Ferrell O. (1992) Cognitive Consistency of marketing managers in ethical situations. *Journal of the Academy of marketing science*. Vol.20, Núm. 3, pp. 245-252

Fundación Chile Unido, (2003). "Ética empresarial: cuando los negocios no son solo negocio". Corriente de opinión, Chile. Núm. 87, p.2. Tomado en Noviembre 2014. https://es.wikipedia.org/wiki/Fundacion_Chile_Unido

Gagné, M. Forest, J., Gilbert, M.H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. (2014) *The motivation at work scale: validation evidence in two languages*. Educational and Psychological Measurement, 70(4), 628-646.

Gallardo, V. (2014) Innovar desde las personas, <http://supervivenciadirectiva.com.Tomado> el 12 de Noviembre del 2014.

García, F. (2003) Socioestadística. Introducción a la estadística en sociología. Alianza Editorial: España.

García, R.M., Ibarra V.L. (2012) Diagnostico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/Indice.htm. tomado el 12 de Agosto del 2014.

Gary Yukl, Mahsud, R., Hassan S. Prusia, G. (2013) An improved measure of ethical leadership. Journal of leadership & organizational studies 20 (1) 38-48.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003) Las Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. México: Mc Graw Hill.

Good, T.L., y Brophy, J.E. (1990) Educational psychology: A realistic approach (4th ed.) White plains, NY: Longman

Goleman, D. (2013) The focused Leader. *Havard Business Review*, 91(12), 50-60.

Gómez, A. (2012) Decadencia de la ética. *Reflexión política Colombia*. Vol.14, núm. 27. Redalyc.org. pp. 4-5.

González, E. (2001) La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de las teorías de stakeholders desde la ética discursiva. Tesis doctoral. España. <http://dialnet.unirioja.es/>. Consultada en diciembre del 2014.

González, G., (2015) ¿Cómo liderar la organización para alcanzar la estrategia? Revista de negocios del IEEM. Abril.

Gouillart, F. & Billings, D. (2013). Community-powered problema solving. *Havard business review*, 91 (4), 70-7.

Gnazzo, Ledezma, Domínguez, Elaskar, Espina, Ochoa, Peña y Urdaniz (2007) *Gestión de los negocios internacionales*. Argentina: Pearson Prentice Hall.

Gray, W. y Kaufmann, D. (1998) Corruption y Development. *Finance and Development* 35. 1. 7-10.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010) *Comportamiento Organizacional*. Gestión de personas y organizaciones. México: Cengage Learning (pp. 6, 14, 15,42 y 83).

Guerra, G. y Aguilar, A. (2005) La ética en los agronegocios en América Latina. *Revista Mexicana de Agronegocios*. Vol. IX. Núm.16. pp. 541-552.

Guillen, M. (2006) *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Hall, R. (1996) *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Pearson Educación. PP. 102,140).

Hearly, P. y Rammana K. (2013) When the crowd fights corrupción. *Harvard Business Review*. January-February.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum J. (2002) *Administración un enfoque basado en experiencias*. Colombia: Thomson pp. 59, 160,161.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning. pp. 4, 53,126).

Hernández, A. (2013) Llamando a cada ejecutivo por su nombre: el significado de CEO, COO, CFO, CIO, CTO Y CMO. www.economiatic.com

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

INEGI, 2014. www.inegi.org.mx

International Federation of Accountants (IFAC) (2006) The accountancy profession and the fight against corruption discussion paper from international federation of accountants <http://www.ifac.org>.

Jean, D., M. (2010) Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales (Tesis doctoral) eprints.ucm.es

Jornadas Empresariales Castellanos, Valencianos y Aragoneses, (2014). Catholic.net. <http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/477/1067/articulo.php?id=24563>. Tomado en Noviembre del 2014. Alene.org, tomada en enero 2015.

Juan Pablo II (1990) Discurso del santo padre Juan Pablo a los Empresarios Mexicanos. Viaje apostólico a México y Curacao.

Karungo, R.N. (2001) Ethical values of transactional and transformational leaders, Canadian Journal of administrative Sciences, 18, 257-265.

Khuntia R. y Suar D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers. *Journal of business ethics* 49(1): 13-26

Ko, J.W., Price, J.L., y Mueller, C-W (1997) Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in south Korea. *Journal of applied psychology* 82, 961-973.

Labarca, N. (2010) Ética empresarial: un aporte técnico para su discusión. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. XVI, núm.4. Venezuela. Pp.654-664.

Larousse, ediciones (2011) Diccionario escolar plus. México.

Ledesna, O, Molina I. y Valero M. (2002). *Análisis de consistencia interna mediante alfa de cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos*. Psico-USF, v. 7, n. 2, p. 143-152.

Li, Y., Wei, Z. y Liu Y. (2010) Strategic orientations, Knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of management studies*. Doi:10.1111

López, P. (2007) *Efectos financieros del gobierno corporativo y ética en los negocios en México: un análisis econométrico*. Ponencia presentada en el XVII Coloquio Mexicano de economía, matemáticas y econometría, organizado por la universidad de Quintana Roo México, del 21-25 de Mayo. pp.22

López M. y Vásquez P. (2002) ¿Puede certificarse el comportamiento ético? SA 8000. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8. Nº 2. Chile

Luhmann, N. & De Georgi, R. (1993) Teoría de la sociedad. México: Universidad Iberoamericana.

Lussier, R. y Achua, C. (2011) Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning.

Llanos, C. (1991) El empresario ante la responsabilidad y la motivación. IPADE. Serie empresarial. McGraw Hill. México.

Llano, C. (1997) Análisis de la Acción Directiva. Ed. Limusa. México.

Llano, C. (2003) Ética y Empresa. Pensamiento Nacional. Edición especial Expomanagement

Llanos, C. (2004) Humildad y liderazgo ¿Necesita el empresario ser humilde? Empresa y empresario.

Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Boletín*, vol. 108. Núm.2, pp. 171-194.

Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1989) La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción 520/23. *Psicologemas*, 5, 59-74. <http://www.uv.es/seguridadlaboral>

Mestre, V. Samper, P. & Frias, D. (2002) Procesos cognitivos y emocionales predictores del comportamiento prosocial y agresiva: la empatia como factor modulador. *Psicothema*, 14, 2, 227-232.

Morera, J. (2004) Importancia de la ética en la administración de empresas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-ética-administración-empresas/>. Enero, 2014.

Motowidlo, S.J. (2003) Job performance. *Handbook of psychology*.

Murray, S. (2002) Análisis y reflexión de la cultura y la práctica administrativa a partir de la ética y los valores: el caso de las organizaciones modernas” ponencia presentada en el VII Congreso Internacional sobre la reforma del estado y de la administración Pública, organizado por el centro latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD) en Lisboa, 8-11.

Münch, L. (2009) *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.

Münch, L. (2014) *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas de gestión*. México: Trillas

Münch, L. y Salazar, G. (2006) *Más allá de la excelencia y la calidad*. México: Trillas

Münch, L. y Salazar, G. (2014) Más allá de la excelencia y la calidad. México: Trillas pp.213-222.

Oñoro, R. (2007) Otra gerencia es posible. Ensayos de gerencia social. www.eumed.net/libro/2007c/315/.

Paladino, M., Debeljuh, P. y del Bosco P. (2005) Integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa. *Cuadernos Difus.10 (18-19)*.

Paradice, D. & Dejoie, R. (1991) The ethical decision-making processes of information systems workers. *Journal of business ethics*. Vol.10 Issue 1. Pp. 1-21 issue

Patiño, B. (2010) Responsabilidad social empresarial. Un reto. Conceptualización y perspectivas. *Ingeniería Solidaria Volumen 6. Núm. 10-11 Enero-Dic*.

Perdiguero, T. y García, A. (2005) La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Universidad de Valencia. Recuperado Octubre 2015 de http://books.google.co.ve/books/about/La_responsabilidad_social_de_las_empresas.html?id=aUJcjh0o-v8C&redir_esc=y

Peña J. y Peña C. (2009) La ética gerencial y la responsabilidad social empresarial. Magazine de cultura y pensamiento el libre pensador. Economía. www.elibrepensador.com

Pérez, G., Arango, M. y Sepúlveda L. (2011) Las organizaciones no gubernamentales. ONG. Hacia la construcción de su significado. Ensayos de economía. No. 38. Enero-Junio.

Pérez, L.J. (1991) Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal. Madrid: Ediciones Rialp, S.A.

Pérez, I., (2005) La ética empresarial y las universidades. <http://www.monografias.com/trabajos34/ética-empresarial-universidad.shtml>. Tomado en Enero del 2015.

Pérez, L.J. (2009). ¿El poder...para qué? *Cuadernos empresa y humanismo*, núm. 29 pp. 3-19

Porta, L. y Silva, M. (s/f) *La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa*. Universidad Nacional del Mar de Plata y U. de la Patagonia Austral.

Porter, M. (1995) What is strategy? Harvard Busines Review. Pp. 61-78

Porter, M. y Kramer M. (2006) Estrategia y Sociedad. Harvard Business School Publishing Corporation. América Latina

Ramírez, M. (2008) Ética de los negocios en un mundo global. Nota crítica. *Frontera Norte*. Vol.20 núm.40. Julio-Diciembre.

Rest, J. (1979) Development in judging moral issues. Minneapolis: Univ to Minnesota Press, pag. 120-124

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010) *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009) Comportamiento organizacional. México: Pearson
- Rodríguez, J. (2000) *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson
- Rodríguez, J. (2002) Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Thomson
- Rodríguez, M. (2005) Comportamiento ético gerencial. *Cetro de publicaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales*
- Rodríguez D. (2005) *Diagnostico organizacional*. Chile: Alfaomega
- Rodríguez, M. (2006) Ética gerencial: comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*. Vol.42. Núm. 143. pp. 41-54
- Rodríguez, A. y Aguilera, J. (2005) Persona ética y organización: hacia un nuevo paradigma organizacional. *Cuadernos Difus*. 10 (18-19).
- Rodríguez, M. y Bustamante, U. (2008) Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad. *Cuadernos de Administración*, 21 (35), pp. 205-228. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2005/20503509.pdf>
- Rucci, A.J, Kim, S. y Quinn, R.T (1998). La cadena empleado-cliente de lucro en Sears. *Havard Business Review*. Enero-Febrero: 82-97.
- Ruiz, P. (2011) Comportamiento ético/no ético en la empresa: Revisión de los enfoques propuestos en la literatura para la mejora de su comprensión. Facultad de Ciencias Sociales de la Cuenca. España d. Rom 1988-1118 ced. En línea.
- Ruiz, P. y Ruiz C. (2011) Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 17 (3), 29-45. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/htm/2741/274120128002/>
- Ruíz, J., Silva, N. y Vanga, M. (2008) Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, vol.13, núm. 43, julio-septiembre, 2008, pp. 417-441

Salazar, G. S., y Rodríguez, M. P. (2010). La dimensión ética y las finanzas. *Revista Gestión y Región*, 8, 117-155.

Salazar, G. y Rodríguez, M. (2012) La ética y los profesionales del mercado de valores, investigación en cuatro ciudades de Colombia. *Cuadernos de Administración* pp. 117-139.

Sandrea M. y Boscàn M. (2010) Ética gerencial: fundamento para el desarrollo endógeno de sectores productivos. CICAG, Volumen 7 .Edición 2 <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/359/862> tomado en febrero del 2016.

Sánchez M., Sánchez, P. Cruz, M. y Sánchez F. (2014) Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de administración de empresas*. V. 54. N°. 5.

Scott, V. (2006) El impacto de la ética corporativa. Los valores y la ejecución de la ética, códigos sobre la importancia percibida de ética en los negocios: una comparación de gerentes estadounidenses y españoles. *Journal of business ethics* 64(1): 31-43

Secretaria de Economía (2014). Sectores y listado de empresas del sector comercio al por menor. Obtenidos en Noviembre del 2014. <http://www.3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Smith & Kendall (1963). Re translation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors to rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-55.

Soto, E. y Cárdenas, J. (2007) Ética en las Organizaciones. México: Mc Graw-Hill

Teal, T. (1996) “El lado humano de la gestión”. Harvard Business Review. Liderazgo. Argentina 2004 pp.155-179.

Torres, M. (1998) Ethical Decision Making Models. *Research Paper* no. 358. IESE Universidad de Navarra.

Treviño, L.K. (1986). “Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model”, *Academy of Management Review*, 11, pp. 601-617

Treviño, L. K., Brown, M. y Pincus, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, vol. 56, núm. 1, pp. 5-37.

Treviño, L.K., & Brown, M.E. (2004) Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18, 69-204.

Trujillo, M. (2014) La evaluación del desempeño. Job performance. *Rendimiento Laboral*. Curso 2013-2014. www.ull.es

Valenzuela L. (2010) Marketing orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera. *Estudios de administración*. Vol. 17. Núm. 2. Pp. 1-24.

Varela, R., Gómez, M. y Balkin, L., Cardy, D., Kotler, Armstrong, Bayliss, Medina y Barbuzon. (2011) Formación empresarial. México: Pearson.

Vázquez, R. M. (2008) Reseña Bibliográfica: El comercio en México y su encuentro con la globalización. El caso Sonora, Carmen O. Bocanegra Gastélum, *Revista frontera Norte*, 22(44), pp.277-288. Recuperado de: <https://www.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN44.pdf>

Victor B. y Cullen, J.B. (1988) The organizacional basic of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, num.3, pp. 101-125.

Vitell S. y Ramos E. (2006) El impacto de los valores de ética empresarial y cumplimiento de los códigos éticos sobre la importancia percibida de Ética en los Negocios: Una comparacion de los Estados Unidos y los administradores Españoles. *Journal of Business Ethics* 64 (1): 31-43

Zamora, G. (2009) Compromisos organizacionales de los profesores Chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revis3ta Latinoamericana de Psicología*. Vol. 41 Núm. 3 pp. 445-460.

Zúñiga, M., (2012) Flexibilidad laboral y ética empresarial. *Revista de derecho, Universidad del Norte*, 37: 321.349.

ANEXOS

Anexo 1. Relación de empresas del sector comercio al por menor con empleados en Navojoa, Sonora.

NOMBRE DE LA UNIDAD ECONÓMICA
ABARROTERA AVILA, S.A. DE C.V.
ABARROTES Y CARNICERÍA BARRÓN
ABARROTES Y CARNICERÍA VALENZUELA
ABARROTES Y CARNICERÍA ZAZUETA
ABASTOS LA OLLA
AGENCIA FORD NAVOJOA
AGRÍCOLA Y AUTOMOTRIZ
ALMACENES GARCÍA SUC 625 NAVOJOA
ASTRACEL S.A. DE C.V. PLAZA DEL MAYO 1
ASTRACEL S.A. DE C.V.
AUTO REFACCIONES DEL MAYO
AUTO SERVICIO GUTIÉRREZ
AUTO SERVICIO MUSA
AUTO ZONE DE MEXICO S. DE R.L. DE C.V. SUCURSAL 7047
AUTOMOTROZ SONORENSES S.A. DE C.V.
AUTOPARTES DEL VALLE
AUTOSERVICIO AFA GASOLINERA LA CUCHILLA
B HERMANOS ZAPATERÍAS
BAZAR SIN NOMBRE
BAZAR SIN NOMBRE
BENAVIDES SUCURSAL NAVOJOA
BODEGA NAVOJOA
BOTICA PRINCIPAL
CALIMAX CUAUHTÉMOC SONORA
CALZZAPATO NAVOJOA ALLENDE
CALZZAPATO NAVOJOA MERCADO
CARBURACION VAZQUEZ
CASA TOLEDO
CENTRO CAMIONERO DEL MAYO
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN NAVOJOA
CENTRO DE SERVICIO LTH
CIRCULO LLANTERO

CLIMA PERFECTO
COBRANZA NAVOJOA
COMERCIAL DPORTENIS
COMERCIAL SANITARIA
COPPEL CANADA ZAPATERÍA ALLENDE 718
COPPEL DEL MAYO 28
COPPEL GUERRERO 119
CREMERÍA Y CARNICERÍA URREA
DAQU DE SONORA
DASETRONIK
DHM REFACCIONES
DISTRIBUCIONES DANA S.A. DE C.V.
DISTRIBUIDOR AUTORIZADO TELCEL
DISTRIBUIDORA BARRAZA
DISTRIBUIDORA DE LLANTAS DEL SUR DE SONORA
DULCERÍA LA CASCADA
DULCERÍA LA CASITA
DULCERÍA LA COLMENA
EL NUEVO MUNDO
EL YORICA
ELECZION
ELECZZION
ELEKTRA DEL MILENIO
ENMARCADO
ESTACIÓN DE SERVICIO: E08869
ESTACIÓN DE SERVICIO: E10693
ESTACIÓN MORELOS
ESTACIÓN PESQUEIRA
EXPENDIO DE POLLO BACHOCO
FAMSA DEL PACIFICO SUCURSAL NAVOJOA 077
FAMSA DEL PACIFICO SUCURSAL SERVICIOS Y GARANTIAS NAVOJOA 731
FAMSA DEL PACIFICO SUCURSAL REMATE NAVOJOA 454
FARMA PRONTO
FARMACIA BENAVIDES SUCURSAL RÍO MAYO
FARMACIA GUADALAJARA
FARMACIAS BENAVIDES 2L1079_SUC. CARDENAS NAVOJOA
FARMACIAS BENAVIDES 2L1083_SUC. MINA NAVOJOA
FARMACIAS SANTAFE CENTRO NAVOJOA

FARMACIAS SANTAFE NAVOJOA
FARMACIAS SIMILARES 1071 NAVOJOA 3
FARMACIAS SIMILARES 304 NAVOJOA 2
FARMACON NAVOJOA CENTRO
FARMACON PESQUEIRA
FARMAPRONTO
FARMAPRONTO
FERRETERÍA ALLENDE DE NAVOJOA S.A. DE C.V.
FERRETERÍA GUTIÉRREZ
GAS EQUIPOS IMPCO
GASOLINERA
GASOLINERA AUTOSERVICIO MUSA
GASOLINERA EL GIMNASIO
GASOLINERA EL RANCHITO S.A. DE C.V.
GASOLINERA HERVÍZ
GASOLINERA LA JOYA S.A. DE C.V.
GASOLINERA LAS PALMAS
GASOLINERA SERVICIO RÍO MAYO S.A. DE C.V.
GASOLINERA TURIMAYO
GASOLINERA TURIMAYO S.A. DE C.V.
GASOLINERA TURIMAYO S.A. DE C.V.
GASOLINERA TURIMAYO S.A. DE C.V.
GASOLINERA TURYMAYO
GERISA
H & V
HERRAMIENTAS Y SERVICIOS DE OBREGON S.A. DE C.V.
HIDRÁULICA Y BANDAS
INTERCERAMIC
INTERJEANS
ISSSTETIENDAS 098
JAG AUTOSERVICIO
JAG AVIACION
JAG LA CASITA
JAG TIERRA BLANCA
KARRUSEL
KOWI EXPRESS TALAMANTE
KOWIEXPRESS HIDALGO
KOWIEXPRESS PERIFÉRICO
KOWIEXPRESS SONORA

KURODA NAVOJOA
LA UNIVERSAL S.A.
LEVIBOLA
LEY AVIACION 1129
LEY EXPRESS BUGAMBILIAS 1231
LEY PLAZA DEL MAYO 1052
LLYASA-NAVOJOA
LUNA MUEBLES S.A. DE C.V.
MERCADO DE IMPORTACIONES
MERZA PACK NAVOJOA
MILANO T-68
MODA TELAS NAVOJOA
MODITELAS
MUEBLERÍA SONORA
MUEBLERÍA VALDEZ BALUARTE
MUEBLERÍA VALDEZ BALUARTE
MUELLES MENDOZA
NAVOJOA, MOTORS S.A. DE C.V.
NISSAN NAVOJOA
OXXO SUC. 50BBO-BRISAS CEN
OXXO SUC. 50BGB-BUGAMBILIA CEN
OXXO SUC. 50BKM-TALAMANTE CEN
OXXO SUC. 50DBG-JUAN DE LABARRERACEN
OXXO SUC. 50DTI-SOP CEN
OXXO SUC. 50FAB-ROTARIO CEN
OXXO SUC. 50FBU-COHUIRIMPO CEN
OXXO SUC. 50FZD-NOGALITOS CEN
OXXO SUC. 50GRK-GUERRERO CEN
OXXO SUC. 50HBS-CHAVEZ CEN
OXXO SUC. 50IPB-COMANDANCIA CEN
OXXO SUC. 50JKM-JIMENEZ CEN
OXXO SUC. 50JWP-PLAZA SONORA CEN
OXXO SUC. 50KNB-IMURIS CEN
OXXO SUC. 50KYG-DIAGONAL CEN
OXXO SUC. 50LEC-NO REELECCION CEN
OXXO SUC. 50LRK-LAURELES CEN
OXXO SUC. 50LSS-MORELOS CEN
OXXO SUC. 50LWI-AMADO NERVO CEN
OXXO SUC. 50MFG-LOS ALAMITOS CEN

OXXO SUC. 50NFW-CARDENAS CEN
OXXO SUC. 50NIQ-LA JOYA CEN
OXXO SUC. 50NIY-RIO MAYO CEN
OXXO SUC. 50NLF-ABASOLO II CEN
OXXO SUC. 50NOR-SONORA CEN
OXXO SUC. 50NVJ-NAVOJOA SUR CEN
OXXO SUC. 50OJR-JUAREZ CEN
OXXO SUC. 50ONG-ORO NEGRO CEN
OXXO SUC. 50PJV-PUEBLO VIEJO CEN
OXXO SUC. 50QDW-5 DE MAYO CEN
OXXO SUC. 50QHB-PROGRESISTA CEN
OXXO SUC. 50QPX-PESQUEIRA CEN
OXXO SUC. 50SNR-REFORMA CEN
OXXO SUC. 50UID-UNIVERSIDAD CEN
OXXO SUC. 50UQV-LEONA VICARIO CEN
OXXO SUC. 50UVN-HUMAYA CEN
OXXO SUC. 50VTD-LA DEPORTIVA CEN
OXXO SUC. 50XJX-FATIMA CEN
OXXO SUC. 50XUD-JACARANDA CEN
PAGASA
PAPELERÍA ESTRELLA
PAPELERÍA RUY SANCHEZ
PARTES USADAS CHAVA
PESCADERÍA HAWAI
PESCADERÍA NAVAROSS
PINTURAS CONMEX
PINTURAS MARTÍNEZ INDA
PISOS Y MAS
PISOS Y MAS
PLASTI CLUB
PLÁSTICOS Y EMPAQUES DEL PACÍFICO
PLOMERÍA Y ELÉCTRICOS
PRODUCTOS Y SERVICIO MUNGUIA
PROGRAMÁTICA Y SISTEMAS S.A. DE C.V.
QUÍMICA E HIGIENE DE SONORA
QUÍMICA INDUSTRIAL DEL MAYO
REFACCIONARIA EL TIO
REFACCIONARIA SERVIEMBRAGUES Y FRENOS NAVOJOA
REFACCIONARIA TA

REFACCIONES AUTOMOTRICES DEL VALLE S.A. DE C.V.
REMATE NAVOJOA 454
ROPA PARA DAMA Y ACCESORIOS LE PETITE S.A. DE C.V.
SAMS GENERAL PESQUEIRA
SASA
SERVICIO ALAMEDA S.A. DE C.V.
SERVICIO LOS PINOS
SERVICIO RÍO MAYO
SERVICIOS DUBAI RBG S.A. DE C.V.
SERVICIOS Y ASESORÍAS INDUSTRIALES S.A. DE C.V.
SERVICIOS Y DISTRIBUCIONES AYALA S.A. DE C.V.
SOLO UN PRECIO AKA SI NAVOJOA
SORIANA BAVOJOA 124
SUC. NAVOJOA (MATRIZ)
SUCURSAL TALAMANTES
SUPER CARNICERÍA TEPANTURI
SUPER DEL NORTE NAVOJOA
SUPER DOBO
SUPER LEY EXPRESS ROSALES 1269
SUPER LLANTAS NAVOJOA
SUPER MARBO
SUPER TOYES
SUPER TOYES
SUPER TOYES
SUPER TOYES DESNIVEL
SUPER TOYES LOS ALTOS
SUPER TOYES PERIFÉRICO
SUPER TOYES SONORA
SUPER YÉPIZ
SUPER YORICA
SUPER YORICA
SUPER YORIKA BRISAS
SUPERMERCADO SANTA FÉ
SUPERMERCADO SANTAFE EXPRESS PERISUR
SUPERMERCADOS SANTAFE ESTADIO
TALLER EL TÍO
TELAS PARISINA NAVOJOA SUCURSAL 2604
TIENDA DE REGALOS COSAS Y COSITAS
TIENDA DE ROPA BORDA XPRESS

TIENDA DEL IMSS NAVOJOA T 79
TORTILLERÍA DEL VALLE
UNIÓN GAS
VIDRIOS Y ALUMINIOS DEL MAYO
WOOLWORTH SUC. 209
YORICA
ZAPATERÍA B HERMANOS NAVOJOA
ZAPATERÍA TRES HERMANOS

Anexo 2. Cuestionario diseñado para la investigación aplicado a trabajadores

INVESTIGACION: “COMPORTAMIENTO ETICO GERENCIAL Y SUS BENEFICIOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO AL POR MENOR EN LA CIUDAD DE NAVOJOA, SONORA”.

Estimado ciudadano se está realizando una investigación y se requiere de su apoyo para determinar la relación del comportamiento gerencial con la ventaja competitiva en empresas de comercio al por menor de la ciudad de Navojoa, Sonora. Requerimos de su cooperación; brindándonos información, contestando los siguientes cuestionamientos. La información que usted proporcione será tratada de manera estadística y con absoluta confidencialidad. Por favor, sea sincero y honesto en sus respuestas. No hay respuestas más o menos correctas, sólo respuestas que se ajustan a su forma de concebir las cosas. De antemano, por su apoyo muchas gracias.

BLOQUE I: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA Y DEL TRABAJADOR

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

DIRECCIÓN: _____ No _____

COLONIA _____ MUNICIPIO _____

CIUDAD _____ C.P. _____

ACTIVIDAD O GIRO: _____ Año de antigüedad de la empresa _____

1. ¿Cuál es su antigüedad en esta empresa? Años _____ meses _____

2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa? _____ 3. ¿Cuántas personas laboran en su mismo puesto? _____

4. ¿Cuál es su nivel de formación? (marca con una X)

Primaria _____ Preparatoria _____ Licenciatura o Ingeniería _____ Maestría _____

Secundaria _____ Carrera Técnica _____ Especialidad _____ Doctorado _____

5. ¿En licenciatura de que Universidad es usted egresado? _____

6. ¿Cuál es su género? Femenino _____ Masculino _____ 7. ¿Cuál es su estado civil? _____

8. ¿Cuál es su puesto? _____

9. ¿Cómo es su contrato laboral?

1. Indefinido _____ 2. Temporal _____ 3. Otro (especifique) _____

10. ¿Cuál es su rango de edad? (marque con una X el rango indicado)

Menos de 20 años _____ 31 a 35 años _____ 46 a 50 años _____ 61 a 65 años _____

21 a 25 años _____ 36 a 40 años _____ 51 a 55 años _____ 66 a 70 años _____

26 a 30 años _____ 41 a 45 años _____ 56 a 60 años _____ 71 a más _____

BLOQUE II: SITUACIONES PRESENTADAS EN LA EMPRESA

Valore, por favor, del 1 al 5 su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones en relación a la empresa en la cual trabaja.	1=Totalmente en desacuerdo 5=Totalmente de acuerdo				
1.En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo	1	2	3	4	5
2.En esta empresa, en general, estoy satisfecho con mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
3.En esta empresa me siento cómodo en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
4.Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa	1	2	3	4	5
5.Me siento como “parte de la familia” en esta empresa	1	2	3	4	5
6.Realmente siento que los problemas de esta empresa son los míos propios	1	2	3	4	5
Valore, por favor, del 1 al 5 su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones en relación a su desempeño en el puesto de trabajo y en la empresa.	1=Totalmente en desacuerdo 5=Totalmente de acuerdo				
7. Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo	1	2	3	4	5
8. Yo cumplo con mis obligaciones laborales siempre con mi cliente en mente	1	2	3	4	5
9. Trabajo duro para complacer a mi cliente	1	2	3	4	5
10. Adapto mis acciones en el trabajo para asegurarme que mis clientes tienen lo que necesitan de mi	1	2	3	4	5
Valore, por favor, del 1 al 5 su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones en relación al GERENTE de la empresa en la cual trabaja. EL GERENTE de mi empresa....	1=Totalmente en desacuerdo 5=Totalmente de acuerdo				
11. Muestra una fuerte preocupación por la ética y la moral	1	2	3	4	5
12. Comunica normas éticas claras para los miembros de la empresa	1	2	3	4	5
13. Establece un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones	1	2	3	4	5
14. Es honesto y de confianza para decir la verdad	1	2	3	4	5
15. Mantiene sus acciones en consonancia con sus valores “hace lo que dice”	1	2	3	4	5
16. Es justo e imparcial en la asignación de tareas a los miembros de la empresa	1	2	3	4	5
17. Se puede confiar en él para llevar a cabo las promesas y compromisos	1	2	3	4	5

18. Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando no es fácil	1	2	3	4	5
19. Reconoce errores y asume la responsabilidad de los mismos	1	2	3	4	5
20. Considera honestidad e integridad personal como valores importantes	1	2	3	4	5
21. Establece un ejemplo de dedicación y sacrificio para la organización	1	2	3	4	5
22. Se opone a la utilización de prácticas poco éticas para aumentar el rendimiento	1	2	3	4	5
23. Es justo y objetivo con los empleados cuando evalúa el rendimiento y proporciona recompensas	1	2	3	4	5
24. Pone las necesidades de los demás por encima de su propio interés personal	1	2	3	4	5
25. Pide a sus empleados que sean responsables de utilizar prácticas éticas en su trabajo	1	2	3	4	5

Anexo 3. Componentes principales (instrumento del trabajador).

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo	1.000	.668
En esta empresa, en general, estoy satisfecho con mi puesto de trabajo	1.000	.711
En esta empresa me siento cómodo en mi puesto de trabajo	1.000	.621
Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa	1.000	.718
Me siento como "parte de la familia" en esta empresa	1.000	.649
Realmente siento que los problemas de esta empresa son los míos propios	1.000	.599
Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo	1.000	.688
Yo cumplo con mis obligaciones laborales siempre con mi cliente en mente	1.000	.556
Trabajo duro para complacer a mi cliente	1.000	.768
Adapto mis acciones en el trabajo para asegurarme que mis clientes tienen lo que necesitan de mi	1.000	.561
Muestra una fuerte preocupación por la ética y la moral	1.000	.746
Comunica normas éticas claras para los miembros de la empresa	1.000	.782
Establece un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones	1.000	.661
Es honesto y de confianza para decir la verdad	1.000	.696
Mantiene sus acciones en consonancia con sus valores "hace lo que dice"	1.000	.628
Es justo e imparcial en la asignación de tareas a los miembros de la empresa	1.000	.678
Se puede confiar en él para llevar a cabo las promesas y compromisos	1.000	.667
Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando no es fácil	1.000	.686
Reconoce errores y asume la responsabilidad de los mismos	1.000	.607
Considera honestidad e integridad personal como valores importantes	1.000	.739
Establece un ejemplo de dedicación y sacrificio para la organización	1.000	.662
Se opone a la utilización de prácticas poco éticas para aumentar el rendimiento	1.000	.531
Es justo y objetivo con los empleados cuando evalúa el rendimiento y proporciona recompensas	1.000	.616
Pone las necesidades de los demás por encima de su propio interés personal	1.000	.605
Pide a sus empleados que sean responsables de utilizar prácticas éticas en su trabajo	1.000	.627

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexo 4. Varianza total explicada

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8.507	30.382	30.382	8.507	30.382	30.382
2	4.361	15.575	45.957	4.361	15.575	45.957
3	2.128	7.602	53.559	2.128	7.602	53.559
4	1.545	5.519	59.078	1.545	5.519	59.078
5	1.197	4.274	63.352	1.197	4.274	63.352
6	1.005	3.589	66.941	1.005	3.589	66.941
7	.668	2.384	77.953			
8	.572	2.044	79.997			
9	.561	2.003	82.000			
10	.536	1.913	83.913			
11	.496	1.771	85.684			
12	.437	1.560	87.244			
13	.411	1.469	88.713			
14	.380	1.356	90.069			
15	.352	1.256	91.325			
16	.347	1.238	92.563			
17	.338	1.205	93.768			
18	.299	1.067	94.836			
19	.274	.977	95.812			
20	.270	.965	96.777			
21	.223	.797	97.574			
22	.199	.709	98.283			
23	.189	.674	98.957			
24	.172	.614	99.571			
25	.120	.429	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexo 5. Matriz de componentes

Matriz de componentes						
	Componente					
	1	2	3	4	5	6
En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo	.290	.696	.152	-.253	.052	-.099
En esta empresa, en general, estoy satisfecho con mi puesto de trabajo	.390	.667	.121	-.272	-.005	-.156
En esta empresa me siento cómodo en mi puesto de trabajo	.329	.666	.038	-.126	.140	-.182
Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa	.301	.613	.211	-.445	-.077	-.052
Me siento como "parte de la familia" en esta empresa	.341	.636	.085	-.345	.048	-.012
Realmente siento que los problemas de esta empresa son los míos propios	.314	.685	.089	.080	.112	.062
Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo	.276	-.254	.704	.206	.089	.046
Yo cumplo con mis obligaciones laborales siempre con mi cliente en mente	.371	-.016	.518	.089	.299	.229
Trabajo duro para complacer a mi cliente	.396	-.219	.728	.071	-.040	.161
Adapto mis acciones en el trabajo para asegurarme que mis clientes tienen lo que necesitan de mí	.329	-.189	.636	.109	.002	-.030
Muestra una fuerte preocupación por la ética y la moral	.642	-.183	-.226	.054	.495	-.036
Comunica normas éticas claras para los miembros de la empresa	.709	-.249	-.185	.028	.406	-.131
Establece un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones	.774	-.185	-.141	-.068	.033	-.043
Es honesto y de confianza para decir la verdad	.790	-.213	-.140	-.005	-.087	-.011
Mantiene sus acciones en consonancia con sus valores "hace lo que dice"	.716	-.270	-.025	-.026	-.156	-.128
Es justo e imparcial en la asignación de tareas a los miembros de la empresa	.769	-.170	.007	-.111	-.214	.028
Se puede confiar en él para llevar a cabo las promesas y compromisos	.752	-.133	-.044	-.110	-.208	.164
Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando no es fácil	.592	.134	-.200	-.119	.219	.464
Reconoce errores y asume la responsabilidad de los mismos	.731	-.140	-.063	.001	-.215	.054
Considera honestidad e integridad personal como valores importantes	.809	-.128	-.065	-.014	-.232	.098
Establece un ejemplo de dedicación y sacrificio para la organización	.719	-.205	-.057	.065	-.233	-.205
Se opone a la utilización de prácticas poco éticas para aumentar el rendimiento	.542	.028	-.166	-.100	-.285	.343
Es justo y objetivo con los empleados cuando evalúa el rendimiento y proporciona recompensas	.620	-.237	-.017	.034	-.097	-.407
Pone las necesidades de los demás por encima de su propio interés personal	.536	.061	-.325	.124	.332	.288
Pide a sus empleados que sean responsables de utilizar prácticas éticas en su trabajo	.559	-.299	.041	.033	.292	-.370

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Anexo 6. Análisis de Fiabilidad. Escala: todas las variables

Procesamiento de casos

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Válidos		410	100.0
Casos	Excluidos ^a	0	.0
Total		410	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach General

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.897	25

Anexo 7: Tablas de Frecuencias

SATISFACCION LABORAL

Estadísticos

		En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo	En esta empresa, en general, estoy satisfecho con mi puesto de trabajo	En esta empresa me siento cómodo en mi puesto de trabajo
N	Válidos	410	410	410
	Perdidos	0	0	0

En esta empresa, en general, me gusta mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	.7	.7
	En desacuerdo	15	3.7	4.4
	Indiferente	29	7.1	11.5
	De acuerdo	170	41.5	52.9
	Totalmente de acuerdo	193	47.1	100.0
	Total	410	100.0	100.0

En esta empresa, en general, estoy satisfecho con mi puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.2	.2
	En desacuerdo	29	7.1	7.3
	Indiferente	44	10.7	18.0
	De acuerdo	165	40.2	58.3
	Totalmente de acuerdo	171	41.7	100.0
	Total	410	100.0	100.0

En esta empresa me siento cómodo en mi puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	66	16.1	16.1	19.0
Indiferente	54	13.2	13.2	32.2
De acuerdo	107	26.1	26.1	58.3
Totalmente de acuerdo	171	41.7	41.7	100.0
Total	410	100.0	100.0	

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Estadísticos

	Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa	Me siento como "parte de la familia" en esta empresa	Realmente siento que los problemas de esta empresa son los míos propios
N			
Válidos	410	410	410
Perdidos	0	0	0

Tengo un buen sentido de pertenencia a esta empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	1.0	1.0	1.0
En desacuerdo	6	1.5	1.5	2.4
Indiferente	37	9.0	9.0	11.5
De acuerdo	168	41.0	41.0	52.4
Totalmente de acuerdo	195	47.6	47.6	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Me siento como "parte de la familia" en esta empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	17	4.1	4.1
	En desacuerdo	34	8.3	12.4
	Indiferente	61	14.9	27.3
	De acuerdo	144	35.1	62.4
	Totalmente de acuerdo	154	37.6	100.0
	Total	410	100.0	100.0

Realmente siento que los problemas de esta empresa son los míos propios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	114	27.8	27.8
	En desacuerdo	60	14.6	42.4
	Indiferente	71	17.3	59.8
	De acuerdo	88	21.5	81.2
	Totalmente de acuerdo	77	18.8	100.0
	Total	410	100.0	100.0

RENDIMIENTO LABORAL

Estadísticos

	Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo	Yo cumplo con mis obligaciones laborales siempre con mi cliente en mente	Trabajo duro para complacer a mi cliente	Adapto mis acciones en el trabajo para asegurarme que mis clientes tienen lo que necesitan de mi
N	Válidos 410	410	410	410
	Perdidos 0	0	0	0

Ítem 1

Yo atiendo las peticiones especiales de mis clientes todo lo mejor que puedo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	.7	.7	.7
Indiferente	13	3.2	3.2	3.9
Válidos De acuerdo	69	16.8	16.8	20.7
Totalmente de acuerdo	325	79.3	79.3	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 2

Yo cumplo con mis obligaciones laborales siempre con mi cliente en mente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	1.7	1.7	1.7
En desacuerdo	15	3.7	3.7	5.4
Indiferente	32	7.8	7.8	13.2
Válidos De acuerdo	108	26.3	26.3	39.5
Totalmente de acuerdo	248	60.5	60.5	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítem 3

Trabajo duro para complacer a mi cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.2	.2	.2
En desacuerdo	1	.2	.2	.5
Indiferente	19	4.6	4.6	5.1
Válidos De acuerdo	86	21.0	21.0	26.1
Totalmente de acuerdo	303	73.9	73.9	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítem 4

Adapto mis acciones en el trabajo para asegurarme que mis clientes tienen lo que necesitan de mi

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	1.5	1.5	1.5
En desacuerdo	5	1.2	1.2	2.7
Indiferente	19	4.6	4.6	7.3
De acuerdo	103	25.1	25.1	32.4
Totalmente de acuerdo	277	67.6	67.6	100.0
Total	410	100.0	100.0	

COMPORTAMIENTO ETICO GERENCIAL

Ítems 1

Muestra una fuerte preocupación por la ética y la moral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	27	6.6	6.6	6.6
En desacuerdo	54	13.2	13.2	19.8
Indiferente	100	24.4	24.4	44.1
De acuerdo	125	30.5	30.5	74.6
Totalmente de acuerdo	104	25.4	25.4	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 2

Comunica normas éticas claras para los miembros de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	2.9	2.9	2.9
En desacuerdo	35	8.5	8.5	11.5
Indiferente	61	14.9	14.9	26.3
De acuerdo	144	35.1	35.1	61.5
Totalmente de acuerdo	158	38.5	38.5	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 3

Establece un ejemplo de comportamiento ético en sus decisiones y acciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.5	.5	.5
En desacuerdo	13	3.2	3.2	3.7
Indiferente	64	15.6	15.6	19.3
De acuerdo	136	33.2	33.2	52.4
Totalmente de acuerdo	195	47.6	47.6	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 4

Es honesto y de confianza para decir la verdad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.2	.2	.2
En desacuerdo	5	1.2	1.2	1.5
Indiferente	55	13.4	13.4	14.9
De acuerdo	138	33.7	33.7	48.5
Totalmente de acuerdo	211	51.5	51.5	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 5

Mantiene sus acciones en consonancia con sus valores "hace lo que dice"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.2	.2	.2
En desacuerdo	7	1.7	1.7	2.0
Indiferente	36	8.8	8.8	10.7
De acuerdo	129	31.5	31.5	42.2
Totalmente de acuerdo	237	57.8	57.8	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 6

Es justo e imparcial en la asignación de tareas a los miembros de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.5	.5	.5
En desacuerdo	10	2.4	2.4	2.9
Indiferente	40	9.8	9.8	12.7
De acuerdo	147	35.9	35.9	48.5
Totalmente de acuerdo	211	51.5	51.5	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 7

Se puede confiar en él para llevar a cabo las promesas y compromisos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.5	.5	.5
En desacuerdo	12	2.9	2.9	3.4
Indiferente	67	16.3	16.3	19.8
De acuerdo	151	36.8	36.8	56.6
Totalmente de acuerdo	178	43.4	43.4	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 8

Insiste en hacer lo que es justo y ético, incluso cuando no es fácil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	38	9.3	9.3	9.3
En desacuerdo	63	15.4	15.4	24.6
Indiferente	120	29.3	29.3	53.9
De acuerdo	109	26.6	26.6	80.5
Totalmente de acuerdo	80	19.5	19.5	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 9

Reconoce errores y asume la responsabilidad de los mismos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	1.2	1.2	1.2
En desacuerdo	15	3.7	3.7	4.9
Indiferente	49	12.0	12.0	16.8
De acuerdo	145	35.4	35.4	52.2
Totalmente de acuerdo	196	47.8	47.8	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 10

Considera honestidad e integridad personal como valores importantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.2	.2	.2
En desacuerdo	8	2.0	2.0	2.2
Indiferente	59	14.4	14.4	16.6
De acuerdo	145	35.4	35.4	52.0
Totalmente de acuerdo	197	48.0	48.0	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítem 11

Establece un ejemplo de dedicación y sacrificio para la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	.5	.5	.5
En desacuerdo	13	3.2	3.2	3.7
Indiferente	39	9.5	9.5	13.2
De acuerdo	149	36.3	36.3	49.5
Totalmente de acuerdo	207	50.5	50.5	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 12

Se opone a la utilización de prácticas poco éticas para aumentar el rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	29	7.1	7.1	7.1
En desacuerdo	41	10.0	10.0	17.1
Indiferente	66	16.1	16.1	33.2
De acuerdo	126	30.7	30.7	63.9
Totalmente de acuerdo	148	36.1	36.1	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 13

Es justo y objetivo con los empleados cuando evalúa el rendimiento y proporciona recompensas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	1.2	1.2	1.2
En desacuerdo	12	2.9	2.9	4.1
Indiferente	52	12.7	12.7	16.8
De acuerdo	162	39.5	39.5	56.3
Totalmente de acuerdo	179	43.7	43.7	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 14

Pone las necesidades de los demás por encima de su propio interés personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	84	20.5	20.5	20.5
En desacuerdo	88	21.5	21.5	42.0
Indiferente	132	32.2	32.2	74.1
De acuerdo	63	15.4	15.4	89.5
Totalmente de acuerdo	43	10.5	10.5	100.0
Total	410	100.0	100.0	

Ítems 15

Pide a sus empleados que sean responsables de utilizar prácticas éticas en su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	1.7	1.7	1.7
	En desacuerdo	22	5.4	5.4	7.1
	Indiferente	29	7.1	7.1	14.1
	De acuerdo	120	29.3	29.3	43.4
	Totalmente de acuerdo	232	56.6	56.6	100.0
	Total	410	100.0	100.0	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del capítulo uno	1
Figura 2. Modelo de interacción persona-situación.....	10
Figura 3. Modelo explicativo de factores determinantes de comportamiento ético/no ético.....	11
Figura 4. El proceso de comportamiento y toma de decisiones éticas/no éticas.....	12
Figura 5. Modelo de análisis de la toma de decisiones y comportamiento ético/no ético.....	13
Figura 6. Modelo integrado de síntesis de toma de decisiones y comportamiento ético/no ético...	14
Figura 7. Modelo de comportamiento ético/no ético en la empresa.....	14
Figura 8. Organización del estudio.....	28
Figura 9. La ética y su entorno.....	32
Figura 10. Fuerzas básicas que influyen en conducta ética de individuos y organizaciones.....	33
Figura 11. Enfoque del comportamiento organizacional.....	55
Figura 12. Recomendaciones para la toma de decisiones éticas de los gerentes.....	58
Figura 13. Cualidades del empresario y/o un buen gerente.....	60
Figura 14. Modelo: Comportamiento ético gerencial.....	67
Figura 15. Modelo propuesto en la investigación con las consideraciones del trabajador.....	70
Figura 16. Modelo propuesto para futuras investigaciones.....	71
Figura 17. Diagrama de la metodología de la investigación.....	73
Figura 18. Correlación de las variables.....	99

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Histograma de ítem 1.....	86
Gráfica 2. Histograma de ítem 2.....	86
Gráfica 3. Histograma de ítem 3.....	87
Gráfica 4. Histograma del constructo satisfacción laboral... ..	87
Gráfica 5. Histograma del ítem 4.....	88
Gráfica 6. Histograma del ítem 5.....	88
Gráfica 7. Histograma del ítem 6.....	88
Gráfica 8. Histograma del constructo compromiso afectivo organizacional.....	89
Gráfica 9. Histograma del ítem 7.....	89
Gráfica 10. Histograma del ítem 8.....	90
Gráfica 11. Histograma del ítem 9.....	90
Gráfica 12. Histograma del ítem 10.....	90
Gráfica 13. Histograma del constructo rendimiento laboral.....	91
Gráfica 14. Histograma del ítem 11.....	91
Gráfica 15. Histograma del ítem 12.....	92
Gráfica 16. Histograma del ítem 13.....	92
Gráfica 17. Histograma del ítem 14.....	92
Gráfica 18. Histograma del ítem 15.....	93
Gráfica 19. Histograma del ítem 16.....	93
Gráfica 20. Histograma del ítem 17.....	93
Gráfica 21. Histograma del ítem 18.....	94
Gráfica 22. Histograma del ítem 19.....	94
Gráfica 23. Histograma del ítem 20.....	94
Gráfica 24. Histograma del ítem 21.....	95
Gráfica 25. Histograma del ítem 22.....	95
Gráfica 26. Histograma del ítem 23.....	95
Gráfica 27. Histograma del ítem 24.....	96
Gráfica 28. Histograma del ítem 25.....	96

Gráfica 29. Histograma del constructo comportamiento ético gerencial..... 96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esencias de las principales definiciones de algunos estudiosos sobre ética.....	31
Tabla 2. Definiciones del comportamiento ético gerencial.....	37
Tabla 3. Factores fundamentales para un buen comportamiento ético gerencial.....	40
Tabla 4 Estrategias que debe utilizar todo dirigente de empresa.....	44
Tabla 5. Variables del instrumento aplicado a los trabajadores.....	74
Tabla 6. Variables y fuentes de las escalas del instrumento.....	75
Tabla 7. Definición conceptual de las variables del instrumento.....	75
Tabla 8. Dimensión: Satisfacción laboral.....	76
Tabla 9. Dimensión: Compromiso afectivo organizacional.....	76
Tabla 10. Dimensión: Rendimiento laboral.....	76
Tabla 11. Dimensión: Comportamiento ético gerencial.....	77
Tabla 12. Varianza total explicada del instrumento del trabajador.....	78
Tabla 13. Identificación de componentes del instrumento. Matriz componentes.....	79
Tabla 14. Determinación del alfa de cronbach de las dimensiones del instrumento.....	81
Tabla 15. Unidades económicas del sector comercio al por menor.....	82
Tabla 16. Números aleatorios para determinar la muestra.....	83
Tabla 17. Interpretaciones del coeficiente r de Pearson.....	97
Tabla 18. Correlaciones de las variables del instrumento.....	97
Tabla 19. Resultado de correlaciones más altas de las variables.....	98
Tabla 20. Porcentaje de los promedios de los resultados de las variables.....	101
Tabla 21. Resultado de frecuencias en respuestas de la variable comportamiento ético gerenci	102
Tabla 22. Resultado de frecuencias en respuestas de la variable satisfacción laboral.....	103
Tabla 23. Resultado de frecuencias en respuestas de la variable comportamiento a. o.....	104
Tabla 24. Resultado de frecuencias en respuesta de la variable rendimiento laboral.....	104