

## Capítulo 6

---

# **P** rincipios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas<sup>1</sup> **Ethical principles of participatory management in mixed petroleum venezuelan enterprises**

Annherys Paz Marcano  
Universidad de La Guajira. Riohacha-Colombia  
aipaz@uniguajira.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

Leandro González Morillo  
Petróleos de Venezuela (PDVSA)  
leandromorillo19@hotmail.com

Ronald Prieto Pulido  
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia  
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Magda Monsalve Peláez  
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia  
mmonsalve9@unisimonbolivar.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-8522-346X>

209

---

<sup>1</sup> Trabajo resultado de investigación de tesis doctoral titulada: Liderazgo nivel 5 como estilo potenciador de la Gerencia Participativa en Empresas Mixtas Petroleras. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.

## RESUMEN

210 El presente artículo tuvo como propósito analizar los principios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas. Metodológicamente, el estudio corresponde a un enfoque epistémico positivista, con un tipo de investigación analítico y descriptivo, diseño no experimental transaccional, de campo; la población fue de 30 gerentes, mediante un censo poblacional. Para la recolección de información se utilizó la técnica la encuesta y el cuestionario de 10 ítems, con opciones de respuestas múltiples, validado por 10 expertos y obteniendo la confiabilidad de la fórmula de alfa de Cronbach con un valor de 0,94. El análisis de los resultados interpretaron con la estadística inferencial mediante el programa SPSS Versión 19.0. A manera de conclusión, se expresa que los principios éticos de la gerencia participativa en empresas mixtas petroleras venezolanas, se muestra en los procesos de trabajo de los gerentes, adquiriendo un alto grado de valorización al momento de actuar ante otros y por otros, considerando los deberes y derechos de acuerdo a la posición situacional del individuo, siendo transparente y manteniendo un comportamiento ético en el quehacer de las responsabilidades asignadas como parte de su rol al cumplir las actividades laborales.

**Palabras clave:** principios éticos, gerencia participativa, empresas mixtas petroleras.

## ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze the ethical principles of participatory management in Venezuelan mixed oil companies. Methodologically, the study corresponds to a positivist epistemic approach, with a type of analytical and descriptive research, non-experimental transactional, field design; the population was of 30 managers, by means of a population census. For the data collection, the survey technique and the 10-item question-

naire with multiple response options, validated by 10 experts, were used to obtain the reliability of the cronbach alpha formula with a value of 0.94 of reliability. The analysis of the results interpreted with the inferential statistic through the program SPSS Version 19.0. As a conclusion, it is expressed that the ethical principles of participative management in mixed venezuelan oil companies are shown in the work processes of managers, acquiring a high degree of valorization when acting before others and by others, considering the Duties and rights according to the situational position of the individual, being transparent and maintaining an ethical behavior in the task of assigned responsibilities as part of their role in fulfilling the work activities

**Keywords:** ethical principles, participative management, oil joint ventures.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los cambios de la globalización han generado que las organizaciones tanto del sector público como del privado en Venezuela, orienten la gestión gerencial soportándose en los principios éticos como elementos filosóficos de la vida organizacional, conllevando además sus propósitos a la adaptación de nuevas tendencias hacia la gerencia, que marcan ventajas competitivas en el mercado donde se colocan los productos y servicios, por lo que debe cambiar los procesos rutinarios tradicionales basados en los viejos esquemas de gestión, para convertirlas en la aplicación de enfoques contemporáneos, comprometidos tanto con sus colaboradores como con la sociedad en los cuales se desenvuelven; es decir, manifestar su compromiso integral por la gente y las comunidades.

De tal manera que la gestión organizacional, a través de sus representantes, deben ser agentes de transformación, teniendo la responsabilidad de direccionar las actividades laborales para asegurar que las metas se cumplan exi-

tosamente; además, propiciar una gerencia participativa, donde se muestre la idoneidad de los colaboradores en términos éticos, como el respeto, solidaridad, responsabilidad y la transparencia, siendo valores indispensables en la consolidación de una cultura marcada por los preceptos que determinan su actividad misional e ineludible, para una toma de decisiones, actuando sin barreras que afecten el comportamiento (Ariza y Pulido, 2016).

Por ello, la gestión que desempeñan los gerentes desde la gerencia participativa, alude a la práctica de principios éticos, mediante códigos, normas y reglas que sustentan la formación de los colaboradores al momento de tomar decisiones, mitigando efectos que pudiesen acarrear conflictos en su entorno, y con ello desvirtuar la orientación del quehacer laboral en rasgos valorativos que definen los niveles de responsabilidad, conciencia e identidad de la gestión empresarial.

- 212 Cabe señalar, al referirse a la gerencia participativa, el trabajo desarrollado por Mora (2014) intitulado *Gerencia participativa en empresas venezolanas, especialmente las pymes*. Este se caracterizó por abordar elementos congruentes con la realidad del sistema productivo en Venezuela, permitiendo, desde un paradigma positivista y tipo de investigación descriptiva, indagar sobre la variable planteándose las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la causa de ello? ¿Qué ha impedido dar paso a que se manifieste una buena gerencia participativa? ¿Por qué la gerencia no se ha identificado con el rol, alcance que genera la gerencia participativa? Estas son algunas de las preguntas que deben ser contestadas y analizadas con el objeto de que los gerentes del tiempo presente se identifiquen con los beneficios que trasfieren este tipo de ejercicio profesional. Es así como se manifiesta que la gerencia participativa no es un descubrimiento de nuestra época, pero no siempre existió algo de ella.

A partir de la Revolución Industrial, se puso énfasis en la dirección de los

empleados, como si estos no tuvieran conocimiento alguno; solo interesaba usar las manos del trabajador. Como resultado, la gerencia participativa mejora la calidad de las decisiones, el incremento de la productividad, menores rotaciones, atrasos, ausencias; mejora la comunicación y resolución de conflictos. Por tal razón, urge en las empresas mixtas petroleras venezolanas dar paso a la innovación de los procesos de trabajo para propiciar la gerencia participativa, donde su liderazgo fomente la integración del talento humano de la organización, haciendo que, como miembros de la empresa, se involucre en la toma de decisiones, compromiso, todo a que lo que haga que este funcione óptimamente, de acuerdo a las exigencias que los actuales escenarios demandan.

Desde el escenario internacional se puede acotar el trabajo de Illanes y Esparza (2015), en su artículo de la Universidad Católica Silva Henríquez, titulado “La gestión participativa: un enfoque para la moderna Dirección de Organizaciones”, teniendo como propósito estudiar el fenómeno de la gestión con participación como opción en la dirección de organizaciones modernas.

213

Sin duda, la participación es un tema emblemático en la teoría administrativa. En la actualidad está cobrando nuevos espacios en la gestión empresarial; al parecer, es una respuesta altamente efectiva para enfrentar los desafíos o exigencias de las organizaciones en una nueva economía, en entornos cambiantes. En lo referente a la teoría administrativa, hay corrientes que dan cuenta de la participación como un fenómeno que contribuye a elevar la productividad de la empresa, que mejoran las condiciones de los trabajadores en el sentido de contar estos con mayores espacios para avanzar hacia la autorrealización.

Existen también otras perspectivas que dan cuenta de la participación

como una característica propia de una cultura nacional o social, por tanto, natural de las organizaciones insertas en ese medio. Como resultado, la gestión participativa es un nuevo pacto social entre la empresa y los trabajadores, en la perspectiva gradual de humanizar el trabajo para alcanzar niveles mayores de productividad y competitividad. Paralelamente, muchas empresas, en el desafío de innovar para alcanzar mayores grados de éxito, han asumido progresivamente mayores espacios para una administración participativa, y han encontrado buena respuesta por parte de sus trabajadores y nuevos compromisos por los resultados organizacionales.

214 No obstante, las empresas mixtas petroleras venezolanas no escapan de la realidad marcada por tendencias vanguardistas de la globalización de los mercados, donde desarrollan sus funciones destinadas al cumplimiento de indicadores financieros, para mantenerse estables en el mercado energético a escala mundial, siendo sus actividades medulares la garantía para la sostenibilidad de un sistema compuesto por elementos que trabajan en conjunto, a objeto de consolidar el alcance de la excelencia empresarial; por lo que los principios éticos, son parte de la articulación de la gestión participativa que muestra la óptica transparente en los procesos de trabajo, y el aporte de los colaboradores para crear valor.

De allí la importancia del análisis y consolidación de los principios éticos de la gerencia participativa, siendo parte de un modelo de gestión de las empresas mixtas petroleras venezolanas, estando cimentadas en sus funciones misionales mediante un sentido de responsabilidad, respeto y transparencia en la función de sus procesos de trabajo, permitiendo consolidar la base de actuación de los colaboradores en las actividades que desempeñan. Es decir, como una competencia que precisa formar individuos comprometidos en una cultura ética, capaces de convertirse en factor de cambio que guía las acciones laborales; además de sustentar y orientar el comportamiento del hombre en la sociedad, y transmisible en su actuación laboral.

Por otra parte, cabe señalar que la función empresarial es una actividad humana con finalidad social. Habiendo dejado claro que la ética es consustancial al hombre permitiéndole a este actuar racionalmente, entonces el comportamiento ético, en consecuencia, lleva adelante gestiones empresariales exitosas, basados en los principios que sustentan su actuación en la sociedad y el campo aboral.

Según Zambrano (2007) en el VI Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía del 2002, se llegó a la conclusión de que, la ética, como prioridad en la gestión empresarial, no solamente es una estrategia, sino también un compromiso real congruente entre la empresa y los valores que esta promueve. A razón de lo expuesto, este artículo tiene como propósito analizar los principios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas.

## **ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA**

215

Hoy en día, la ética es concebida como una competencia laboral, constituida como un eje del posicionamiento de las empresas, en el cual las virtudes y su efectiva aplicación a la gestión, se consideran factores de rentabilidad. (Fernández, 2003, citado por Salazar & Rodríguez, 2012). De acuerdo a esto, los colaboradores de una organización, además de requerírseles una serie de condiciones específicas para ocupar sus puestos de trabajo, se les demandará también, como una de las más fundamentales, la ética. No bastarán las competencias técnicas e intelectuales; hará falta el comportamiento ético.

Por su parte, Cortina (2012) afirma que la ética empresarial debe contar con elementos fundamentales que apoyen la gerencia participativa: en primer lugar, alinear la cultura corporativa requiere de una clara gestión del líder,

que posibilite la identificación de los miembros con la motivación eficiente. Todo esto permitirá consolidar las habilidades cognitivas y emocionales. Según Soto & Cárdenas (2007), la importancia de la ética radica en su relación con las nociones fundamentales de moralidad, teniendo consecuencia en relación con la conducta de las personas.

Por consiguiente, Guedez (2006) establece que la ética estudia el carácter general de la conducta humana y las lecciones morales concretas que el individuo hace en su relación con los demás, en particular los aspectos planteados acerca de la ética Paz, Harris & Paz (2015) explican que adquiere sentido cuando es portador de principios rectores, que conducen a una convivencia digna inspirada en el bienestar del ser humano en armonía con su entorno social, cultural y natural.

216

En líneas generales, la ética es un modo normativo de vida, el cual rige el cómo actuamos y vivimos, por tanto, como seres sociables por naturaleza, comprende una acción práctica que se refleja en la actuación individual bajo un sentido moral que edifica la estructura de valores; de tal manera que muestra, de forma implícita, la actuación, el comportamiento, la decisión, es decir, lo que se hace, el por qué y cómo llevarlo a cabo en determinadas circunstancias del entorno.

Según Velázquez (2008), la gerencia participativa hace hincapié en la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones, es decir, constituye una actividad realizada por seres humanos, influenciada por un estilo gerencial. Por otra parte, es una actividad que en los últimos tiempos se está desarrollando en las organizaciones con el propósito de estrechar las relaciones intergrupales, aumentar la cohesión, estimular el interés para escuchar, además de enfrentar los problemas que confrontan en el entorno donde dispone la oferta de sus bienes y servicios



Bateman & Snell (2008) mencionan que la gerencia participativa es la dimensión de la variedad de comportamientos desarrollados por los gerentes para involucrar a sus empleados en la toma de decisiones. En efecto, las organizaciones, sin exceptuar las mixtas petroleras venezolanas, han generado modificaciones en las formas en las que funcionan y se gestionan las actividades conducentes a la participación de su gente. En este particular se cita a Chiavenato (2011) quien refiere que la participación es el proceso de transferir responsabilidades y decisiones a las personas. Entonces, los gerentes están delegando más medios para fortalecer a las personas en todos los niveles para que ellas puedan tomar las decisiones en su trabajo.

A razón de lo expuesto, la ética, desde el escenario de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas, contribuye a promover una actuación transparente en la gente, una toma de decisiones gerenciales basada en una filosofía ética, presente en el cumplimiento de las actividades laborales, desempeñadas tanto a modo individual como colectivo. Por consiguiente, considerando las posturas de los autores, la gerencia participativa puede distinguirse como un modelo de gestión abocada a la construcción del conocimiento humano, que permita generar acciones hacia el éxito empresarial a través de sus acciones, forjando unos comportamientos transparentes y responsables.

217

### **Principios éticos de la gerencia participativa**

Según los criterios de Hartman, Desjardins & Espinoza (2014), los principios éticos son un tipo de reglas que debe seguir el hombre, incluso si al hacer una determinada cosa ocurren buenas consecuencias, o aun si resultan consecuencias negativas; por tanto, compromete el actuar o decidir de cierta forma. Para Paz, *et al.* (2015), los principios éticos representan el comportamiento corresponsable con la sociedad donde participa, mediante la incorporación de valores ante las acciones destinadas a otorgar respuesta al bienestar de su gente, las comunidades y el medioambiente.

Paz, Harris & Molero (2010) señalan a la ética como fundamento que va más allá de un desempeño organizacional, ya que devela el comportamiento personal de los miembros adscritos a ella, enmarcado en su actuación. No se trata de una conducta inexcusable para dar valor social al proceso irreversible de los cambios del entorno; por el contrario, crea un código ético valorativo del crecimiento personal y profesional del ser humano; asimismo, la práctica de acciones sociales responsables, que promuevan valores compartidos entre los colaboradores, a fin de convertirse en un marco de referencia ético.

218 Por otra parte, Sánchez, Paz & Magdaniel (2015) señalan que el elemento principal de la ética se fundamenta en los problemas morales del hombre, en sus principios, normas y convicciones que permiten comprender su comportamiento en la sociedad. Asimismo, infieren los autores que la estabilidad de los valores requiere que la actividad se desarrolle bajo el conocimiento de los mismos, indicando la forma más conveniente para resolver las distintas situaciones que se presenten, debido a que actúan como una especie de sistema propio de cada organización para solucionar las necesidades.

Por ello, los valores suministran la dirección para establecer el quehacer de las organizaciones, sirviendo de base para inspirar la razón de ser de cada empresa y, por ende, la satisfacción de los colaboradores en el trabajo que desempeñan para el logro del éxito. Señalan Hartman, *et al.* (2014) que los valores son creencias subyacentes que provocan que se actúe o decida de una forma u otra; desde el contexto empresarial comprende el conjunto de creencias y principios que proporcionan una guía definitiva para la toma de decisiones, siendo identificables. Pero asimismo establecen las expectativas normales en la empresa. Es así como los autores señalan que los valores éticos son las creencias y principios que promueven imparcialmente el bienestar humano.

Dentro de este orden de ideas, para Paz, *et al.* (2016) las personas, para llevar a la práctica valores, dirigen sus acciones hacia la transparencia y objetividad de todo cuanto hace en sus compromisos y responsabilidades adquiridas en el quehacer diario, no solo desde las esferas laborales, sino como persona integral al servicio de una sociedad. En este sentido, atendiendo el objeto de estudio en las empresas mixtas petroleras venezolanas, entre los principios éticos de la gerencia participativa están los siguientes:

### **Responsabilidad**

La responsabilidad como principio ético permite orientar, reflexionar, analizar las acciones del líder. Para Zainthaml & Bitner (2002), implica estar dispuestos en todo momento a ayudar, es la voluntad de colaborar con los clientes, de prestar el servicio lo más pronto posible. Con esto se destaca la atención y rapidez con las que se cubren los requerimientos o exigencias de los clientes. De tal manera que la responsabilidad es el cumplimiento de las tareas a través de ella, el funcionamiento continuo de las acciones, mide ciertos indicadores que, aunados a labores empresariales, estén vinculados con la puntualidad, alcance de los objetivos, cumplimiento de las metas, aumento de la productividad, la empleabilidad, entre otros.

219

Para Cuevas (2009), la responsabilidad aplicada al individuo o la empresa puede ser llamado para responder por sus actos o por las consecuencias del mismo. En su sentido amplio sería un elemento organizacional, pero depende del enfoque que se le dé. Para los seres humanos filosóficamente sí es un aspecto organizacional, aunque sus alcances varían de autor en autor, siendo considerado como la consecuencia de la libertad, sin la cual no es posible hablar de responsabilidad.

### **Respeto**

El respeto entre los principios éticos de la gerencia participativa puede ad-

quirir un alto grado de valorización al momento de actuar ante otros; en cuanto a deberes, también derechos, de acuerdo a la posición situacional del individuo. Fraile (2010) expresa que el respeto es una actitud y disposición para mantener una buena relación con los demás, y no subestimar o infravalorar el comportamiento de los compañeros. El respeto se relaciona con: el reconocimiento y la dignidad, así como con la atención a los derechos y deberes que uno tiene con los demás.

La idea de moralidad estaba vinculada a la idea del respeto a las personas, es decir, el imperativo categórico de tratar a cada persona como un fin en sí misma y no como un medio. Planteado por Kant, (1785/1949 citado por Bonilla & Trujillo, 2005), el respeto consiste en el reconocimiento de los intereses, así como los sentimientos del otro en una relación. No es simplemente la consideración o diferencia; implica un verdadero interés no egoísta por el otro, más allá de las obligaciones explícitas que puedan existir.

220

Los autores reconocen la importancia del respeto no solo como un valor, sino como un principio organizacional evidenciado entre el líder y sus colaboradores, en el quehacer de sus actividades de trabajo, constituyendo un principio ineludible para crear un ambiente desde la gerencia participativa, donde todos los colaboradores hacen parte de la gestión y alcance de los indicadores planteados en el plan organizacional.

### **Transparencia**

La transparencia está relacionada a otros temas como la sinceridad, la credibilidad además de la confianza. Según Goleman (2012), cuando se habla de crear una cultura de la sinceridad, en realidad se dialoga sobre la libre circulación de información en una organización incluyendo al público. La clave para construir esta cultura se fundamenta en la alineación de los valores junto a la misión y visión.

Para By (2014), la transparencia es una virtud cada vez más valorada por las personas, ya que son ellas las que precisan confiar en el líder y en su organización, es decir, tiene la capacidad de crear un ambiente saludable, positivo, genera seguridad, confianza y promueve el compromiso, lo que repercute en la productividad de la empresa. Hoy en día, mediante la transparencia, entra en contacto con el universo de algunos conceptos para ser arma fundamental en la lucha contra otros como corrupción, falta de ética o engaño.

Por su parte, Puig (2014), desde el punto de vista del ejercicio del liderazgo, dice que las aproximaciones más ricas son aquellas que no se focalizan tanto en la práctica de la transparencia en las organizaciones como en el valor que subyace para la persona, así como en sus relaciones con los demás: Cuando ser transparente significa ser uno mismo, generar la posibilidad de compartir nuestro interior y dar oportunidad a la aparición de escenarios compartidos.

221

Los autores coinciden en que la transparencia es parte esencial de los principios de una gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas, además del comportamiento de ellas para fomentar el seguimiento y los planes que repercuten en la competitividad, lo cual se traduce en una visión o la realidad demostrando respeto, también preocupación por los demás.

## MÉTODO

El presente artículo se desarrolla mediante la práctica de actividades investigativas para conocer la información asociada al tema objeto de estudio, en este caso los principios éticos de la gerencia participativa, a través de criterios de reflexión analítica y crítica para cumplir con el objetivo planteado. Al respecto, la epistemología se considera una de las ramas de la filosofía, parte de la ciencia, la cual tiene como objeto hacer un recorrido histórico respecto a la construcción del conocimiento.

En virtud de ello, el sistema teórico, visto como un modelo en la ciencia, organiza y dirige la investigación científica, permite aparecer algunas hipótesis e impide el desarrollo de otras. Palella & Martins (2012), lo definen como un modelo que convalida una manera de percibir la realidad, utilizando un lenguaje y forma particular de ver las cosas; representa el conocimiento, modelo al cual se llega para convalidar la manera de percibir la realidad.

La presente investigación se apoyó en la práctica de técnicas metodológicas cuantitativas, lo cual, según lo señalado, corresponde a un estudio positivista, donde la recaudación de la información se hizo en las gerencias general y de recursos humanos de las empresas objeto de estudio, definido por Merino & Pintado (2016) como aquel que se caracteriza por la objetividad y no se centra en la investigación de motivaciones ni actitudes.

222

Por consiguiente, se analiza desde el campo estadístico con la aplicación de técnicas metodológicas e instrumentos de frecuencias. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), se encuentra basado en fenómenos observables, susceptibles de medición, análisis matemáticos, operacionalizados, mediante variables, dimensiones e indicadores. Para Hurtado (2008), el positivismo estudia relaciones de causalidad entre dos o más variables, verificando el efecto que puede generar una en la otra u otras. Para Guba 1989, citado por Guanipa 2010), la investigación positivista o cuantitativa se ocupa de los hechos y las causas de los fenómenos sociales, desinteresándose de los estados subjetivos de las personas.

Por otra parte, el tipo de investigación se enmarca en el nivel analítico descriptivo, donde se estudiaron aspectos característicos de la situación objeto de estudio. Para Hurtado (2008), se trata de aquella donde reinterpreta lo analizado en función de algunos criterios, dependientes de los objetivos

en estudio, teniendo como propósito exponer detalladamente sus características, de modo tal que los resultados se puedan obtener partiendo del fenómeno estudiado, propósito perseguido por el investigador.

Señala Bavaresco (2008) que la investigación analítica o explicativa causa control o testigo; comprende la búsqueda, descubrimiento, causas, motivos o razones que son desconocidos a los problemas planteados; los datos obtenidos permiten la comprobación, por ser información verificable como referentes empíricos. Asimismo, su sustento se desprende de una teoría y del estudio investigativo. Por su parte, Tamayo & Tamayo (2009) opinan que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. Por ello, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o en los grupos de personas, grupos o cosas; se conduce o funciona en presente, siendo intérprete de la situación, de acuerdo a los datos obtenidos referentes a la variable investigada.

223

En referencia al diseño de la investigación, se establece como no experimental, por cuanto no se realizó manipulación directa de la variable por parte del investigador. Los planteamientos de Hernández, *et al.* (2014), establecen que la investigación no experimental se caracteriza por no manejar intencionadamente las variables, solo observa los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural para después interpretarlos. El investigador no controla la variable en estudio, ni influye en ella debido a que sus efectos ya ocurrieron.

Por consiguiente, esta investigación se enuncia desde su método como un estudio transversal, donde la obtención de información de la variable estudiada se efectuó en un momento único, seleccionado por los investigadores. Para Hernández, *et al.* (2014), los diseños transversales son estudios

donde el investigador recolecta los datos o la información en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico, en un solo tiempo de obtención de datos ante la población.

Para conocer la apreciación de los encuestados sobre los principios éticos de la gerencia participativa en la empresa objeto de estudio, la recolección de datos, se suscribe como un estudio de campo, el cual consiste en llevar a cabo el proyecto, teniendo como característica fundamental acercar a los investigadores con el objeto de estudio: los sujetos, las organizaciones o los diversos escenarios investigados. Señalan, Tamayo & Tamayo (2009), que en un diseño de campo, los datos que se recogen directamente de la realidad se les denomina primarios.

224

En cuanto a la población de estudio, se caracterizó como finita y accesible, siendo representada por 30 gerentes, conformada por 15 sujetos de la Gerencia de Recursos Humanos y 15 Gerentes Generales de las empresas mixtas petroleras del Occidente de Venezuela, específicamente el estado Zulia, donde no fue necesario acudir a la aplicación muestral, por lo que se estudió la totalidad de sujetos en su conjunto, sin efectos discriminativos o características particulares de exclusión, convirtiéndose en un censo poblacional.

A partir del enfoque de Hernández, *et al.* (2014) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, partiendo de características de contenido, de lugar y tiempo. Para realizar la presente investigación se utilizó en el proceso de recolección de datos la técnica de observación por encuesta, que, según Tamayo & Tamayo (2009) es una técnica que conduce a sistematizar los datos a través de su observación directa, en el propio lugar donde ocurren los hechos, valiéndose de



instrumentos para tales fines. Manifiesta Sabino (2008) que en la ciencia social, cuando se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas, por tanto se emplean medios como la encuesta, en el cual la obtención de información se logra de un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos.

En cuanto a recopilar y registrar información de interés, se aplicó un cuestionario contentivo de 12 ítemes en opciones múltiples de respuestas, tales como: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, donde cada opción recibe un puntaje comprendido entre 1 y 5. La intención fue medir la variable, principios éticos de la gerencia participativa en empresas mixtas petroleras en Venezuela. Para Hernández, *et al.* (2014), un cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar datos, consistiendo en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Sabino (2008) cree que el cuestionario es un instrumento concreto de recolección de información que contiene un conjunto de ítemes.

225

Para Hernández, *et al.* (2014), los instrumentos de medición son recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente, teniendo como función establecer una correspondencia entre el mundo real con el mundo conceptual, siendo el cuestionario el instrumento más utilizado para recolectar datos, consistiendo en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Sabino (2008) admite que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Por consiguiente, en la presente investigación, el instrumento fue un cuestionario construido para indagar y analizar la información acerca de la variable, considerando dos aspectos, las bases teóricas y la operacionalización de las variables de estudio, siendo

la razón de ser de estos los criterios guiados por el investigador.

Una vez diseñado el instrumento, es sometido a un proceso de validez y confiabilidad, en el cual el primer referente a la validez del instrumento se obtuvo mediante la evaluación y juicio de 10 expertos, quienes revisaron la pertinencia de los ítemes con los objetivos, la variable, dimensiones e indicadores respectivos; mientras la segunda sobre la confiabilidad se midió aplicando la fórmula del Alfa Cronbach, obteniendo como resultado 0,94 de fiabilidad. Según Hernández, *et al.* (2014), la validez es el grado en el que un instrumento mide la variable en estudio, y la confiabilidad es el grado en que su aplicación repetida a sujetos en condiciones similares produce los mismos resultados.

226

La interpretación de los resultados de la información emitida por la población encuestada, se obtuvo de aplicar el *software* estadístico SPSS versión 19.0, donde se cuantificaron, organizaron, registraron y tabularon los datos, permitiendo, posteriormente, analizarlos mediante la estadística inferencial, de acuerdo a la opinión emitida por los encuestados e interpretados, apoyados en un baremo de interpretación de campos promedios (Ver Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Baremo de interpretación del promedio de datos**

Rangos	Categorías
1,00 ≥ 1,80	Muy baja
1,81 ≥ 2,60	Baja
2,61 ≥ 3,40	Moderada
3,41 ≥ 4,20	Alta
4,21 ≥ 5,00	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2016).

## RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo orientado a analizar los principios éticos de la ge-

rencia participativa en empresas mixtas petroleras venezolanas ubicadas en la región occidental, específicamente en el estado Zulia, al emplear la técnica estadística análisis de la varianza (ANOVA), se precisa la significancia obtenida por los indicadores de la dimensión “Razones o Indicadores de Rentabilidad”, el cual obtuvo un nivel de significancia de 0,000; siendo este valor menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ; nivel de significancia referencial).

Se concluye que existen diferencias altamente significativas entre los indicadores comparados, por lo que todos no tienen el mismo grado de presencia en esta dimensión, tal como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
*Nivel de significancia.*  
**Dimensión: Principios éticos de la gerencia participativa ANOVA de un factor**

Puntaje	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	10.640	2	5.320	59.819	.000
Dentro de grupos	7.737	87	.089		
Total	18.377	89			

Fuente:Elaboración propia (2016).

De igual modo, la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey, revela las diferencias entre los indicadores de la dimensión “Principios éticos de la gerencia participativa” de la variable “Gerencia Participativa”. Al mismo tiempo se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores, (Ver Tabla 2).

En la Tabla 2 se presentan los resultados de comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó tres subconjuntos, establecidos en similitud y diferencias de comportamientos entre sus medias, correspondiendo el primero al indicador “Respeto”, con la puntuación más baja, destacando una media de = 3,67 puntos; en el segundo subconjunto se ubicó el “Responsabilidad”, con un promedio de = 4,20 puntos; segui-

damente del tercer subconjunto, se situó el indicador “Transparencia” con una media de = 4,50 puntos.

En este orden de ideas, se presentan los resultados de los promedios, donde el indicador “Nivel 1” se ubica en la Categoría de Análisis “Muy Bajo” entre el intervalo establecido (1,00 < 1,80), seguido de los “Nivel 2” y “Nivel 3”, que se situaron en la Categoría de Análisis “Moderada” entre el intervalo establecido (2,61<3,40), mientras que el “Nivel 4” y “Nivel 5” se situaron “Alta” en el intervalo (3,41< 4,20).

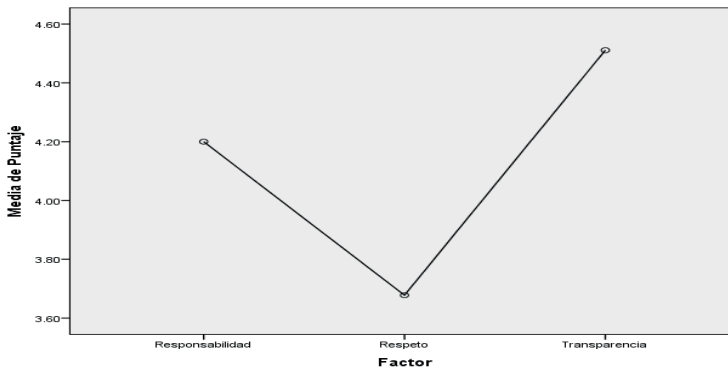
**Tabla 2**  
*Dimensión: Principios éticos de la gerencia participativa*  
*Anova de un factor subconjuntos homogéneos*

Factor	N	Subconjunto para alfa = 0,05		
		1	2	3
Respeto	30	3.6778		
Responsabilidad	30		4.2000	
Transparencia	30			4.5111
Sig.		1.000	1.000	1.000

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 30.000.

Fuente: Elaboración propia (2016).



**Gráfico 1. Principios éticos de la gerencia participativa**

Fuente: Elaboración propia (2016).

El análisis realizado permitió observar las diferencias entre indicadores, al igual que entre los grupos. Lo anterior es el resultado de la opinión expresada por la población objeto de estudio, revelándose coincidencias moderadamente significativas entre el indicador “Respeto” con relación a los indicadores “Responsabilidad” y “Transparencia”.

No obstante, los principios éticos son impulsores de las principales alianzas estratégicas de la organización, puesto que permiten la integración en el sentido de pertenencia en la misión, visión, cultura organizacional, políticas o su filosofía de gestión, con la finalidad de alcanzar las metas compartidas por los miembros de la organización. Por su parte, con los resultados obtenidos al analizar los principios éticos de la gerencia participativa en empresas mixtas petroleras, son empleados adecuadamente en dicha gerencia, puesto que adquirieron un alto grado de valorización al momento de actuar ante otros; en cuanto a deberes y derechos de acuerdo a la posición situacional del individuo.

229

El Gráfico1 ilustra las tendencias de las opiniones manifestadas por los sujetos en las empresas mixtas petroleras venezolanas, donde se observan las medias por cada uno de los indicadores de la dimensión “Principios de la gerencia participativa”. En este se muestran los promedios en orden descendente de acuerdo a la preferencia de los supervisores y analistas de los contextos investigados.

A manera de conclusión, se expresa que los principios éticos de la gerencia participativa en empresas mixtas petroleras venezolanas, son utilizados adecuadamente en la gestión de sus procesos de trabajo, no solo en la gerencia general, sino también en la de recursos humanos por ser ambas las utilizadas como insumo referencial, al momento de desarrollar el estudio, puesto que en ellas se adquiere un alto grado de valorización al momento de actuar ante otros; y por otros, siendo congruente en cuanto a deberes y derechos de acuerdo a la posición situacional del individuo.

Las organizaciones futuras que la sociedad exige necesariamente deben adecuarse a esquemas gerenciales conjuntamente con su talento humano, con la finalidad de alcanzar una excelente gestión enmarcada en la vida de calidad, sentido de pertenencia, equidad y bien común, permitiéndole establecer relaciones competitivas con su entorno.

Se permite precisar que los gerentes de las empresas mixtas petroleras venezolanas promueven la gerencia participativa, sustentada en principios de responsabilidad, transparencia, respeto para la gestión efectiva de sus acciones, siendo portavoces de una gerencia integral, con una toma de decisiones éticas. En este particular, el indicador con puntuación más baja fue el respeto, por lo cual, los líderes y colaboradores deben revisar los principios humanos y sociales idóneos en el desarrollo de las actividades humanas, ya que el respeto no es solo un valor, forma parte de la intervención del hombre en su relación con los demás, siendo parte de su compromiso moral y ético en su actuación en el entorno.

230

A partir del respeto como valor y principio organizacional, se fundamenta el deber y el derecho. Es por ello que los principios éticos están directamente vinculados con la gestión de la gerencia participativa, ya que implica un compromiso activo entre los colaboradores de la organización, permitiendo cooperar por el alcance de la excelencia empresarial, siendo copartícipes del alcance de los objetivos planteados en los planes empresariales.

Ante la realidad planteada, se sugiere realizar una evaluación entre la gente en cuanto al cumplimiento de sus deberes y derechos, específicamente aquellos valores que sustenta su actividad misional, a fin de plantear acciones que conlleven a crear una gestión ética bajo una cultura transparente, de responsabilidad y respeto por los demás, en beneficio de la imagen y calidad funcional de las empresas; asimismo haciendo una revisión del marco filosófico para redefinir los roles o perfiles de gerentes y trabajadores en función a los principios éticos que sustenta la gestión empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, O. & Pulido, R. (2016). Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en el departamento del Atlántico. *Diálogo de Saberes*, 6. Editorial CECAR (Colombia) y UNERMB (Venezuela).
- Bateman, T. y Snell, S. (2008). *Management: The New Competitive Landscape*. Séptima edición. México: Editorial MacGraw-Hill.
- Bavaresco, A. (2008). *Proceso metodológico de la investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. Quinta edición. Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bonilla, A. y Trujillo, S. (2005). *Análisis Comparativo de Cinco Teorías Sobre el Desarrollo Moral*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis15.pdf>
- By, R. (2014). *Líderes de hoy. Cuando la transparencia es un valor en alza*. *Revista Celpax para mejorar el clima laboral*. Barcelona, España: Gran Vía. Disponible en: <http://www.celpax.com/es/lideres-de-hoy-cuando-la-transparencia-es-un-valor-en-alza/>
- Cortina, A. (2012). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. España: Editorial Trotta.
- Cuevas, R. (2009). Ética y responsabilidad social de la empresa: su concepción del hombre. Santiago de Chile. *Polis. Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(23), 323-349.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Fraile, A. (2010). El Desarrollo Moral en el Deporte Escolar en el Contexto Europeo: Un Estudio Basado en Dilemas Sociomorales. *Revista Estudios Pedagógicos XXXVI*, 2, 83-97. Valdivia / Región de los Ríos, Chile.
- Goleman, D. (2012). *La Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairos.

- 232
- Guanipa, M. (2010). *Reflexiones básicas sobre investigación. Primera edición*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad Rafael Beloso Chacín.
- Hartman, L., Desjardins, J. y Espinoza, F. (2014). *Ética en los negocios. Decisiones éticas para la responsabilidad social e integridad personal*. Segunda edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Venezuela: Ediciones de Sypal-Quirón.
- Illanes, J. y Esparza P. (2015). *La gestión participativa: un enfoque para la moderna dirección de las organizaciones*. México: Universidad Católica Raúl Silva Hernández. Tesis de Grado. Distrito Federal-México.
- Merino, M. y Pintado, T. (2016). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Primera edición. Madrid: Editorial ESIC.
- Mora, C. (2014). Gerencia participativa en empresas venezolanas, especialmente las pymes. *Revista Entorno Empresarial*.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Fedupel.
- Paz, A., Harris, J. y Molero, L. (2010). Ética, fundamento de la responsabilidad social universitaria. Ponencia presentada en las II Jornadas Científicas Internas de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Difusión de Saberes en el Mundo Globalizado. Venezuela, Maracaibo.
- Paz, A., Harris, J. y Paz, J. (2015). *Cultura ética y responsabilidad social: identidad con rostro humano en universidades*. Ponencia presentada en las VII Jornadas Científicas Nacionales Dr. José Gregorio Hernández “El desarrollo de un país depende de la ciencia. Dr. Jacinto Convit”. Maracaibo, Venezuela.
- Paz, A., Suárez, H. & Vanegas, B. (2016). Formación en valores, compromi-



- so en la Universidad de La Guajira. *Escenarios*, 14(1), 51-62. Universidad Autónoma de Barranquilla, Colombia.
- Puig, J. y Martin, X. (2014). *Competencias en autonomía e iniciativa personal*. Madrid: Editorial Alianza.
- Sabino, C. (2008). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Salazar, G. y Rodríguez, M. (2012). Ética Profesional: dirección por valores. *Cuadernos de Administración. Servicios organizacionales*, 25(44), 117-139. Bogotá, Colombia. Disponible: [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/3598/2706](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3598/2706).
- Sánchez, J., Paz, A. y Magdaniel, Y. (2015). *Gestión ética para una empresa exitosa. Empresas distribuidoras de agua domiciliaria*. Primera edición. Colombia: Editorial Universidad de La Guajira, Riohacha.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- VI Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía (2002). Recuperado de: <http://www.msdc.com.mx/empresa/sala/institucional/te-noticia-08.htm>
- Zambrano Van Beverhoudt, E. (2007). El valor de la ética para alcanzar la excelencia en la Gerencia Universitaria. *Negotium*, 3(8), 30-63. Venezuela.
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2002). *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Segunda edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

---

**Como citar este capítulo:**

Paz-Marcano, A., González-Morillo, L., Prieto-Pulido, R. & Monsalve-Peláez, M. (2017). Principios éticos de la gerencia participativa en las empresas mixtas petroleras venezolanas. En: Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 209-233.