

**La dimensión ética de la gestión de compra:  
un caso venezolano en el sector petrolero  
(The ethical dimension of administrative purchasing: a  
Venezuelan case in the oil sector)**

**Abreu, J. L.**

UANL, Cd, Universitaria, San Nicolás, N. L., 66450, México, [spentauniversity@spentamex.org](mailto:spentauniversity@spentamex.org)

**Palabras claves:** Calidad total, gestión de compra, liderazgo, valores éticos, toma de decisión

**Resumen.** El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los elementos de la gestión de compra y los factores éticos involucrados, previa identificación de estos elementos y factores. Se efectuó un tipo de investigación de carácter descriptivo. La población estuvo conformada por compradores de 46 empresas constructoras-contratistas que prestan servicio a Petróleos de Venezuela en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, Venezuela. El diseño de la investigación fue de captación de datos por encuesta, utilizando un cuestionario compuesto por 40 ítems. El estudio confirmó el supuesto de que existe relación entre los elementos de la gestión de compra y los factores éticos involucrados en la misma. Dentro de un marco ético existe relación entre la gestión de compra y los siguientes elementos: Relación comprador-proveedor, toma de decisiones, calidad total, empowerment, problemática ambiental y liderazgo. Los valores éticos más resaltantes en orden de importancia encontrados en el estudio fueron: confianza, integridad, orden, honestidad, lealtad, respeto, justicia y responsabilidad.

**Key words:** Decision making, ethical values, leadership, purchasing management, total quality

**Abstract.** The researching tasks had the objective of determining the relationship between the elements of purchasing management and the ethical factor involved, previous identification of these elements and factors. The type of research had a descriptive orientation. The population was formed by 46 purchasing executives from construction companies that address their services to Petroleos de Venezuela, S.A (P.D.V.S.A) in the Western Coast of Maracaibo Lake, Venezuela. The research design had a survey instrument, applied by means of a questionnaire in a person to person interview basis to gather the information. The study supported the fact that there is an important relationship between the elements of purchasing management and the ethical factors involved in it. Within an ethical frame perspective, there is a significant relationship between the purchasing function and the following elements: Buyer-supplier relationship, decisión making, total quality, empowerment, environmental issues and leadership. The most relevant ethical values in

order of importance found in the experiment were: trust, integrity, order, honesty, loyalty, respect, justice and responsibility.

## Introducción

Existe una corriente del pensamiento científico en el área gerencial que postula la necesidad de una *ética de la empresa*, que proponga aquellos valores, antaño olvidados, que hoy se vivencian como indispensables para construir una sociedad de una moral saludable.

La empresa está integrada por grupos humanos capaces de generar riqueza, de responder a necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad. Considerada así, la empresa se constituye en un ámbito de relaciones humanas que puede contribuir directamente a la creación de una sociedad más justa.

Dentro de las empresas, de acuerdo a su estructura organizativa, existe una importante función cuya misión es la de proveer la logística para el suministro de insumos, materiales y servicios para garantizar su existencia.

Tal función es la *gestión de compra*. El éxito o fracaso de la gestión de compra puede significar el éxito o fracaso de una organización. La gestión de compra es un área que ha logrado cierto avance de conocimiento científico en países desarrollados, en donde incluso se han constituido centros de investigación especializados en el área de compras. En contraposición, en los países sub-desarrollados o en vías de desarrollo, el área de compra o procura se considera como una simple actividad administrativa.

En síntesis, la búsqueda por hacer un aporte para cultivar un poco más los conocimientos que existen en el ámbito de la gestión de compras originó el presente estudio, por lo cual se estableció como objetivo investigar la relación que tiene la gestión de compra con los elementos éticos presentes en las organizaciones, a fin de efectuar propuestas concretas para el mejoramiento de estas.

## Planteamiento del problema

Actualmente se presentan retos importantes para quienes tienen que ver con la administración efectiva y eficiente de las funciones de compras de materiales. La planificación de los requerimientos de materiales, la producción a tiempo, y un énfasis renovado en la calidad y productividad requieren un re-examen de muchos de los conceptos tradicionales de compras. Por ejemplo, el

punto de vista dominante de que fuentes múltiples aumentan la seguridad de suministro, ha sido desafiado por una tendencia hacia una fuente única.

Toda organización, tanto en el sector público como el privado, es dependiente de una manera significativa de los materiales y servicios ofrecidos por otras organizaciones. Aun la oficina más pequeña necesita espacio, calor, luz, energía, comunicación y equipo de oficina, mobiliario, papelería y diversos artículos para realizar sus funciones.

Ninguna empresa es autosuficiente. Por consiguiente, las compras constituyen una de las funciones básicas de cualquier organización. La estructura de la función de administración de compras y materiales para obtener una contribución efectiva a los objetivos es uno de los desafíos de esa gestión. En los EE.UU. los investigadores del área de operaciones, gerencia de suministros, economía, estrategia corporativa y mercadeo han observado que las firmas se están alejando de las relaciones basadas en las transacciones tradicionales a relaciones más cooperativas entre comprador-proveedor (Lewis, 1996).

La literatura académica y práctica discuten la necesidad de relaciones interorganizacionales cooperativas. Las empresas japonesas han mostrado un mejoramiento significativo en áreas de costos y tecnológicas mediante una fuerte comunicación entre comprador-proveedor y una mejor coordinación interorganizacional (Dyer, 1994). Una explicación común es que las diferencias en el desempeño entre los países son debido a diferencias culturales, pero Nishiguchi (1994) ha obtenido evidencia de que este no es el caso.

Etkin (1994) menciona que en el interior de las organizaciones se construyen conjuntos de valores y creencias que definen lo permitido y lo deseable para sus integrantes. En cada una de ellas se encuentran un sistema de valores congruentes con la misión institucional. A la vez, dichos establecimientos no son cerrados, sino que funcionan en el marco de un complejo orden político, social, cultural, jurídico y económico. Las consideraciones éticas y las normas morales atraviesan las organizaciones y se proyectan sobre su interior, con distinto grado de adhesión, y si no son aplicadas íntegramente, al menos operan como una teoría o discurso de la acción, es decir, legitiman las prácticas.

La ética se ocupa de principios y valores de lo considerado deseable, como guía y para orientación de los comportamientos en una comunidad moral. La ética se sitúa en la perspectiva del deber ser, en la visión de la función social de las misiones y de los roles de la organización. Para ello la ética se basa en el

concepto de imperativos universales. Es un deber de virtud (no jurídico) que está fuera de toda condición o interés externo, porque vale por sí mismo.

Carter (1998) afirma que la gestión de compra controla más del 60% de la facturación de la mayoría de las empresas. Existe una considerable tentación hacia un comportamiento no ético cuando se involucran montos tan altos de dinero.

Esta investigación busca determinar la dinámica interorganizacional desarrollada dentro del marco ético de la relación comprador-proveedor y su impacto en el éxito de la gestión de compra.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

- Determinar la relación que existe entre los elementos de la gestión de compra y los factores éticos involucrados.

### **Objetivos específicos**

- a) Investigar los principales elementos que conforman la gestión de compra en las empresas.
- b) Identificar los elementos éticos que influyen en la gestión de compra de las organizaciones.
- c) Determinar los factores organizacionales que afectan la ética en la relación comprador - proveedor.
- d) Demostrar que los elementos éticos son decisivos para establecer una relación cooperativa entre comprador y proveedor.

### **Delimitación del estudio**

El estudio se llevó a cabo en las empresas constructoras contratistas que prestan servicio a Petróleos de Venezuela, SA (P.D.V.S.A) en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, del Estado Zulia, de la República de Venezuela. Específicamente, se aplicó la investigación en empresas que están inscritas en la Cámara Petrolera - Capítulo Zuliano. La población estará representada por las personas que realizan la función de compra en las mencionadas empresas. Este estudio se realizó entre el mes de Abril y Mayo, del año 2002. Se tomó

información de un grupo de 46 empresas contratistas petroleras ubicadas en la Costa Oriental del Lago.

### **Antecedentes de la investigación**

En un estudio realizado por Janson ( 1998), titulado "Purchasing Ethical Practices" (Prácticas Éticas en Compra) se determinó que las exigencias éticas se han incrementado para el personal de compras y para la gestión de compra en general. Se condujo una encuesta auspiciada por "The Center for Advanced Purchasing Studies" (CAPS), la cual pertenece a la Asociación Nacional de Gerentes de Compras de Norteamérica.

Otro estudio sobre "The Ethical Environment Facing the Profession of Purchasing and Materials Management" (El Ambiente Ético Frente a la Profesión de la Gerencia de Compra y Materiales), efectuado mediante la consulta a 400 profesionales de compras mediante encuestas por Cooper (1997), se concluyó que con el ambiente empresarial en general haciéndose cada vez más competitivo y más tumultuoso, aquellos que integran el área de compras tienen que enfrentar un ambiente ético lleno de exigencias.

La investigación realizada por Carter ( 1998,) en la que se estudiaron poblaciones conformadas por 132 empresas compradoras y 88 empresas de proveedores, sobre los aspectos éticos en la relación global comprador-proveedor, presentó los siguientes hallazgos:

- (1) Los aspectos éticos involucrados en las relaciones entre los compradores norteamericanos y sus proveedores extranjeros son idénticos a aquellos presentes en las compras domésticas.
- (2) Los compradores y proveedores identificaron los mismos criterios ante acciones no éticas, pero existen diferencias significantes entre las percepciones de cada una de las partes sobre cuan involucrada esta la otra parte en estas actividades. Es importante que compradores y proveedores tengan una comunicación abierta sobre sus intenciones en la transacción de la compra.
- (3) Las prácticas no éticas son minimizadas cuando las compañías comunican sus normas éticas a los proveedores y establecen un espacio para dar información sobre el aspecto ético.
- (4) El entrenamiento ético puede contribuir a que los profesionales de compra estén mas alerta sobre la importancia del comportamiento ético.

(5) Incluir el aspecto ético como parte de la evaluación formal puede ayudar a reforzar el comportamiento ético en la gestión de compra.

Al analizar las normas éticas y la aceptación de gratificaciones por los compradores en 259 empresas norteamericanas, Turner (1994) fundamentó sus estudios en el hecho de que la toma de decisiones ética es un fenómeno del comportamiento. El estudio mostró que las normas formales y escritas tienen un fuerte impacto en reducir la aceptación de gratificaciones, pero debe destacarse que las normas deben aplicarse también a la empresa proveedora para tener éxito.

En una encuesta diseñada con una variedad de preguntas relacionadas con lo que es considerado ético dentro de las relaciones entre la organización compradora y la empresa proveedora, la cual fue aplicada en 45 jefes de compras de compañías por Hoover (1998), se determinó que el 100% de las firmas tenían normas éticas. La mitad de los encuestados mostraron un completo desacuerdo con que la ética solo debe relacionarse con la selección de la fuente proveedora, y opinaron que, más bien, sirve de guía en la relación después de la selección de la fuente.

McCracken y Callahan (1998) al analizar los datos de 181 encuestados encontraron que el concepto del almuerzo de negocios está vigente entre los compradores y los proveedores. Ni los compradores ni los proveedores creen en la posibilidad de un alto nivel de conflicto ético en la mayoría de los escenarios de almuerzo de negocios que ellos fueron solicitados a considerar. 55% de las empresas presentaron normas éticas escritas o códigos de conducta. La mayoría (90%) sostuvo que un almuerzo serio es un vehículo importante para desarrollar relaciones de negocios en una atmósfera relajada. Ellos concordaron en que el propósito fundamental del almuerzo de negocios es desarrollar un mejor entendimiento con la persona con que se realiza la negociación.

Al investigar sobre las actitudes del sector público hacia gratificaciones y aceptación de regalos, Turner (1996) encuestó a profesionales de compra del gobierno en Carolina del Sur y Alabama, encontrando que el 24% de las personas sienten que la aceptación de almuerzos no involucra un problema ético. Aceptar viajes a las plantas de los proveedores no involucran problemas éticos según el 42% de los compradores. Regalos de pequeño valor fueron considerados aceptables para el 5% de los participantes. El estudio concluyó que cuando un proveedor otorga un regalo a un comprador, espera algo a cambio; por esta razón la mejor norma es la de no recibir ningún tipo de regalo.

En un estudio sobre los antecedentes de la confianza en la relación cooperativa entre el comprador y el proveedor Bechtel (1998) analizó 359 organizaciones y determinó la existencia de tres tipos de confianza:

(a) *Confianza basada en el control*. La confianza es sostenida por el castigo. Esta amenaza de sanción representa un motivador más importante que la recompensa. Involucra un alto grado de seguimiento para evaluar si la otra parte es oportunista.

(b) *Confianza basada en el conocimiento*. Se fundamenta en la previsibilidad, en conocer a la otra parte tan suficientemente que su comportamiento puede ser anticipado. Se basa más en la información que en la amenaza como motivadora.

(c) *Confianza basada en la identificación*. Está basada en la identificación con los deseos e intenciones de la otra parte. La confianza existe porque las partes efectivamente comprenden y aprecian recíprocamente sus intereses. Un entendimiento mutuo se desarrolla a medida que cada una de las partes entiende las motivaciones y problemas de la otra parte.

Al analizar los tipos de confianza en la relación comprador- proveedor, la investigación también condujo a identificar los tres componentes principales de la confianza: *honestidad, integridad y benevolencia*. Además, se estimó que la relación debe avanzar más allá de estos elementos hacia la apertura, la equidad y la empatía entre las partes. Los resultados del estudio sugirieron que la confianza en un individuo no se traduce automáticamente en la confianza en una organización.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es de carácter descriptivo, ya que en ella se evalúan y describen características o variables de una situación particular en uno o más puntos del tiempo (Hyman, 1981). En este caso específico se evalúa y describe la gestión de compra y la dimensión ética, mediante sus indicadores; además se consideran correlaciones entre los indicadores que conforman la gestión de compra.

Según Padua (1996), estos estudios plantean el interés específicamente en las propiedades del objeto o situación y dan como resultado un diagnóstico.

## **Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación fue de campo con el método de captación de datos por encuesta, donde se obtuvieron datos acerca de la opinión de empresas que ejercen las funciones de gestión de compra en la empresa, en forma directa sobre la realidad.

Para este tipo de estudio se utilizó la encuesta, la cual según Hyman (1981) es el método útil por excelencia cuando se desea recolectar datos que un grupo de personas puede proporcionar según su experiencia.

La importancia de este diseño de campo según Sabino (1992), reside en que permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible su revisión o modificación en caso de que surjan dudas en cuanto a su calidad. Esto, en verdad, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información sostenida.

## **Población y muestra**

La población o universo estuvo conformado por 46 compradores o personas que ejercen la función de gestión de compra en las empresas constructoras contratistas que prestan servicio a Petróleos de Venezuela, S.A, las cuales están ubicadas en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, del Estado Zulia.

## **Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de los datos se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista mediante un contacto cara a cara con un instrumento o cuestionario estructurado con preguntas cerradas. Según Hyman (1981), la entrevista cara a cara proporciona flexibilidad en la interacción con el entrevistado y por lo tanto crea un clima de tal que permite alcanzar cierto detalle, y la situación puede ser adaptada a la medida de cada sujeto.

## **Análisis y discusión**

### **Relación proveedor-comprador**

El 100% de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que los valores éticos deben considerarse en el proceso de selección de proveedores. En este

mismo orden de ideas, Carter (1998), en un estudio de investigación identificó al aspecto ético como parte importante en la evaluación formal para reforzar el comportamiento ético en la gestión de compra. De acuerdo a los resultados, el 95.6 % de los entrevistados afirmó lo inaceptable del incumplimiento de los tiempos de entrega. Con relación a la calidad del producto comprado el 84.4% de los compradores negó ser flexible en cuanto a la calidad del producto que ofrecen los proveedores. El 93.5% piensa debe existir una buena relación entre proveedor y comprador para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la gestión de compra. Los resultados mostraron, además, a un 73.9% de los compradores opinaron como una relación cooperativa con sus proveedores le otorga beneficios económicos a la organización a la cual pertenecen. Un 89.1% de la muestra estimó la importancia para la relación comprador-proveedor de considerar los requerimientos del cliente. Esto coincide con la investigación realizada por Carter (1998) en la cual se determinó la importancia de una comunicación abierta sobre los detalles de las compras.

### **Toma de decisiones**

El 66.7% de los compradores manifestó la opinión de que al tomar una decisión debe tomarse en cuenta solamente los intereses de la firma. Sin embargo, resulta interesante observar como el 89.1% de estas mismas personas expresó la importancia de considerar el bien común al tomar decisiones. En este mismo orden de ideas, el 78.3% de los entrevistados afirmó se debe consultar al proveedor en la toma de decisiones, cuando este se vea afectado de alguna manera. También se encontró a un 97.8% de los compradores con un criterio sobre toma de decisiones completa-completamente participativa y el 95.6% de los mismos afirmó es necesario considerar los valores éticos en ese proceso.

Los resultados sobre la toma de decisiones concuerdan con las conclusiones de Janson (1996) donde se establece que el personal de compras realiza prácticas gerenciales relacionadas con la toma de decisiones dentro de normas éticas aceptables.

### **Calidad total**

Todos los entrevistados (100%) coincidieron en que una buena gestión de compra debe ajustarse a un programa de calidad total, y el 91.3% de estos expresó la necesidad de incluir una normativa ética para tener éxito en los programas de calidad total. En este mismo orden de ideas, el 84.8% sostuvo la rentabilidad de incorporar criterios valorativos en los programas de calidad total establecidos en las organizaciones.

### **Empowerment**

De acuerdo a los análisis efectuados, el 93.5% de los compradores opinó que la asignación de poder facilita la gestión de compra. El 100% se apegó al criterio sobre la necesidad tener confianza en la gente a la que se le asigna ese poder, y también coincidieron en esa misma magnitud (100%) en cuanto a tener prudencia al momento de delegar las responsabilidades. En un estudio anterior sobre delegación de poder en el ambiente ético Cooper (1997) se determinó, de una forma similar al presente resultado, la necesidad de una relación ética entre los gerentes y sus subordinados, resaltándose la ayuda potencial de los atributos personales, ambiente organizacional y condición profesional.

### **Ética ambiental**

Se determinó que el 97.9% de los compradores no estuvieron de acuerdo con hacer compras que tengan efectos nocivos en el ambiente, y un 76.1% alegó que es más importante respetar al ambiente que cumplir con el cliente. El 76.1% estuvo de acuerdo en no anteponer los intereses de la organización que perjudiquen al ambiente y en el mismo nivel (76.1%) de los entrevistados acordó en solamente tener relación con proveedores que sean eco-compatibles.

Los resultados sobre ética ambiental se adhieren al enfoque planteado por Kolarsky (1999) donde establece el respeto al ambiente como una expresión de dignidad humana, respeto a sí mismo y respeto a los demás.

### **Liderazgo**

Según la información obtenida el 100% de los compradores entrevistados sostuvo que es necesario que los jefes respeten a sus subordinados, y en la toma de decisiones deben estar involucrados tanto jefes como subordinados,

según el 97.8% de las personas sometidas a la entrevista. Un significativo 100% afirmó deben tomarse en consideración los derechos de los empleados, y aplicarse estrategias de otorgamiento de poder para asegurar el éxito de la gestión de compra.

El análisis de los aspectos de liderazgo arrojó elementos similares a las conclusiones presentadas por Kanungo y Mendosa (1996) en las cuales se definió que los líderes organizacionales son verdaderamente efectivos cuando sus acciones son guiadas por un criterio de respeto hacia sus subordinados.

### Valores éticos

La consideración de los valores éticos en la gestión de compra no significa pérdida de tiempo ni de dinero para la organización, así lo manifestó el 100% de los entrevistados, y casi la totalidad (97.8%) respaldó esto al reconocer la rentabilidad de aplicar una normativa ética en la gestión de compra.

En la investigación, al aplicar el análisis de frecuencia se determinó que el valor **confianza** es el más considerado para compartirse entre compradores y proveedores. En este sentido, ocupó el primer lugar en los tres niveles de prioridad estudiados.

Para la toma de decisiones, los tres principales valores tomados en cuenta en orden de importancia fueron **confianza, justicia y responsabilidad**.

Al someter a estudio los valores a tomarse en cuenta en un programa de calidad total, el valor **orden** fue seleccionado por los entrevistados en todos los niveles de prioridad analizados. Con relación al otorgamiento de poder, se determinaron tres valores en ese proceso, en orden de importancia, son los siguientes: **confianza, lealtad e integridad**.

En referencia al liderazgo, se encontró al valor **integridad** ocupando el primero y el segundo nivel de prioridad. El tercer nivel de prioridad lo ocuparon dos valores: **confianza y lealtad**. Al enfocar la gestión de compra como tal, la **honestidad** ocupó el primero y segundo lugares, y el **orden** fue considerado como tercera prioridad en los valores a ser tomados en cuenta. Para lograr la satisfacción del cliente, los compradores consideraron entre los valores más importantes al **respeto**, como primera prioridad; **confianza**, como segunda prioridad; **lealtad y responsabilidad**, como tercera prioridad. Los valores identificados a nivel personal influenciando al comprador en la gestión de

compra son **confianza, integridad y respeto**, en niveles de primera, segunda y tercera prioridad, respectivamente.

En la tabla 1 se presentan los resultados de un análisis por valores en forma individual con relación a los elementos de la gestión de compra y los factores éticos, en forma general, se estableció son siete (07) el total de valores que fueron considerados por los compradores, los cuales en orden de importancia son los siguientes:

- (1) Confianza con 35.42% de los puntos asignados.
- (2) Integridad con 16.67%.
- (3) Orden con 14.58%.
- (4) Honestidad con 10.41%.
- (5) Lealtad con 8.33%.
- (6) Respeto con 6.25%
- (7) Justicia con 4.17%
- (8) Responsabilidad con 4.17%

Tabla 1. Puntaje obtenido por los valores éticos a nivel general.

Valores	Puntos	%
Confianza	17	35.42
Integridad	8	16.67
Orden	7	14.58
Honestidad	5	10.41
Lealtad	4	8.33
Respeto	3	6.25
Justicia	2	4.17
Responsabilidad	2	4.17
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Al analizar los estudios presentados por Nishiguchi (1994) se puede notar una coincidencia importante con los resultados de la presente investigación. Según ese investigador, la práctica de establecer valores basados en la confianza y la integridad ha logrado mejorar la calidad e incrementar la productividad del sistema integral proveedor-comprador. Sin embargo, Bechtel (1998) aclara que la confianza en un individuo no se traduce automáticamente en la confianza en una organización.

## Conclusiones

En el estudio realizado se logró determinar que existe relación entre los elementos de la gestión de compra y los factores éticos involucrados en la misma. Así mismo, se investigaron los principales elementos que conforman la gestión de compra en las empresas estudiadas. Además, se identificaron elementos éticos que influyen en la gestión de compra de las organizaciones y se demostró que los elementos éticos son decisivos para establecer una relación cooperativa entre comprador y proveedor.

Utilizando como referencia los supuestos implícitos formulados en la investigación se puede concluir lo siguiente:

- (a) La gestión de compra es un espacio para la aplicación de los principios éticos en el marco de la definición ética de la organización.
- (b) Existe relación entre los principios éticos y los elementos de la gestión de compra.
- (c) Los factores éticos que deben estar presentes en la gestión de compra son beneficiosos para la relación entre la organización y sus proveedores.
- (d) Al definir y aplicar los principios éticos mejora la gestión de compra.
- (e) Compartir los valores éticos entre la organización y los proveedores mejora la gestión de compra.
- (f) Practicar principios éticos mejora la calidad de los productos.
- (g) Es rentable para la organización aplicar normas éticas en la gestión de compra.
- (h) También es rentable incorporar criterios éticos en los programas de calidad que se aplican en la gestión de compra.

Los resultados obtenidos demostraron que dentro del marco de la gestión de compra existen factores éticos significativos que deben tomarse en consideración en las siguientes áreas estudiadas:

- Relación comprador-proveedor
- Toma de decisiones
- Calidad total
- Empowerment
- Problemática ambiental
- Liderazgo

Si se hace una síntesis de los resultados obtenidos en cuanto a los valores éticos más resaltantes presentes en la gestión de compra tenemos que en orden de importancia fueron los siguientes:

(1) Confianza: presente en la relación entre compradores y proveedores, toma de decisiones, empowerment, liderazgo, satisfacción del cliente, a nivel personal (comprador).

(2) Integridad: presente en empowerment, liderazgo y a nivel personal.

(3) Orden: presente en calidad total y en la gestión de compra como tal.

Honestidad: presente en la gestión de compra como tal.

(4) Lealtad: presente en empowerment, liderazgo y satisfacción del cliente.

(5) Respeto: presente en satisfacción del cliente y a nivel personal.

(6) Justicia: presente en toma de decisiones.

(7) Responsabilidad: presente en toma de decisiones y satisfacción del cliente.

### **Recomendaciones**

Al reflexionar sobre los resultados y conclusiones arrojados por el presente estudio de investigación puede entenderse con suma claridad la estrecha relación que existe entre los fundamentos de la ética y la gestión de compra. Estas determinaciones deben servir de base concreta para justificar el establecimiento de estrategias para un enfoque ético de la gestión de compra.

En la cultura organizacional de las empresas estudiadas no existe de manera formal lineamientos que estimulen y enmarquen el comportamiento ético de los empleados en todos los niveles jerárquicos, todas las acciones en este sentido se llevan informamente y se supone que son intrínsecas en los individuos.

Los elementos de la gestión de compra deben considerarse muy estrechamente ligados a los principios éticos que se fundamentan en la confianza, la integridad, el orden, la honestidad, la lealtad, el respeto, la justicia y la responsabilidad. Por esta razón, es preciso recomendar que las organizaciones propicien un estilo empresarial de contenido ético.

Se justifica plenamente en la gestión de compra un enfoque de administración por valores, ya que este ofrece la capacidad de rediseñar culturas organizacionales y facilitar el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas. Puede utilizar los valores para encauzar procesos hacia una nueva visión estratégica.

Debe utilizarse un criterio valorativo para formular la visión, la misión y la cultura operativa de las empresas. En este sentido, toda empresa estructuralmente organizada ha de tener explícitamente definidos los grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos.

Es necesario promover una gestión de cambio que integre un liderazgo legitimador del empleo de recursos tanto de personas como de tiempo y dinero, que este orientado a consolidar puntos fuertes y reforzar puntos débiles mediante la construcción colectiva de valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos internos y nuevas políticas organizacionales. Así será posible realizar la visión estratégica de hacia donde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante. Debe agregarse, que esta gestión de cambio tiene que integrar armónicamente los valores de orientación al sistema (empresa) y los valores de orientación a la persona (empleado).

Otro punto importante que debe destacarse es la aplicación de criterios éticos para la selección, tanto del personal como de los proveedores, lo que puede denominarse *selección por valores*. Por supuesto, un requisito lógico imprescindible es que la empresa haya definido previamente cuales son sus principios esenciales de acción. En este tipo de selección, debe requerirse que los valores del individuo o del proveedor estén en sintonía con la visión y la misión de la empresa, y también con su cultura operativa.

Es recomendable que las empresas contemplen programas de formación y desarrollo de valores que potencien la creatividad, el trabajo en equipo, el respeto medioambiental, la confianza, la honestidad, etc. Es decir, que consideren de forma específica todo el conjunto de valores que garantizan el éxito de la empresa. Por supuesto, se entiende que los valores no se modifican con un curso de formación más o menos convencional, sino a través de acciones de formación en las que las personas tengan ocasión de desaprender antiguas creencias.

Toda empresa que tenga interés en potenciar el rendimiento de sus empleados, no solo el personal de compra, ha de estar mejorando constantemente los sistemas de salario, bonos, flexibilidades horarias, oportunidades de desarrollo, planes de carrera, etc. Y si desea que los valores fundamentales se tomen verdaderamente en serio, es imprescindible recompensar adecuadamente los esfuerzos que se realicen para traducirlos en

acciones. Puede afirmarse que las conductas cotidianas dentro de la empresa se producen en función de cuáles valores son los recompensados y cuáles no.

Para finalizar, se abren las puertas para la utilización del presente estudio como punto de partida para otras investigaciones que puedan profundizar en aspectos más especializados y prácticos, ya que con ellas se harán aportes importantes a nuevas dimensiones del conocimiento sobre las organizaciones que contribuyan a su supervivencia en el tiempo.

### Referencias

- Bechtel, C. 1998. An investigation into the antecedents of trust in Cooperative buyer-supplier relationships. Ph. D. dissertation. Michigan State University.
- Callicot, J. 1989. On the intrinsic value of non-human species. *Suny Express*.  
<http://phil.indiana.edu/ejap/1995.spring/sapontzis.1995.spring>.
- Carter, C. 1998. Ethical issues in global buyer-supplier relationships. Focus Study. Center for Advanced Purchasing Studies.
- Cooper, R. 1997. The Étical Environment Facing the Profession of Purchasing and Materials Management. *International Journal of Purchasing Materials Management*.  
[www.napm.org/MemberGateway/](http://www.napm.org/MemberGateway/).
- Dyer, J. 1994. Four Papers on governance, assets specialization, and performance. Ph. D. dissertation. University of California.
- Hyman, L. 1981. *Investigación y educación*. Ediciones Paidós. España.
- Hoover, D. 1998. Ethics within a partnership- do they change? [www.napm.org/MemberGateway/](http://www.napm.org/MemberGateway/).
- Janson, R. 1996. Purchasing ethical practices. center for advanced purchasing studies.  
[www.capsresearch.org/ReportHTMs/pep.htm](http://www.capsresearch.org/ReportHTMs/pep.htm).
- Kanungo C. y M. Mendosa. 1996. *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Lewis, J. 1996. *The connected Corporation*, The Free Press, New York.
- McCracken, G. y T. Callahan. 1998. Is there such a thing as a free lunch.  
[www.napm.org/MemberGateway/](http://www.napm.org/MemberGateway/).
- Nishiguchi, T. 1994. *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage* N.Y. University Press.
- Padua, J. 1996. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias Sociales*. Fondo de Cultura Economica, México.
- Sabino, C. 1992. *El Proceso de la investigación*. Editorial Panapo, Caracas.
- Turner, G. 1996. Public Sector Attitudes Toward gratuities and gift acceptance.  
[www.napm.org/MemberGateway/](http://www.napm.org/MemberGateway/).