



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TITULO: ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO MEDIO PARA  
CREAR UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE Y ÉTICA: CASO BANCO  
DEL PACÍFICO DEL ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO  
PARA EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**AUTOR:**

**ANDRÉS ANDRADE PEÑA**

**TUTOR:**

**ING. JOSÉ MACUY**

**SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE 2017**

## RESUMEN

El objetivo principal del trabajo de investigación es determinar cómo el liderazgo estratégico es un medio para crear una organización de aprendizaje y ética, tomando como referencia al Banco del Pacífico del Ecuador. Para la metodología, se utilizó el reporte de Memorias de Sostenibilidad del 2015 del Banco del Pacífico, el cual describe cómo éste ha ido creando una organización de aprendizaje y ética por medio de una cultura de excelencia, la superación de obstáculos al cambio, y fomentando la creatividad entre su equipo, y su sistema de premios y evaluación. También, se entrevistó a la asistente de Gerencia de Recursos Humanos. Este trabajo aporta en la presentación del liderazgo estratégico como la herramienta para crear un ambiente ético y de aprendizaje en la organización, donde la capacidad de influir sobre el personal puede tener un efecto de estratégico en la toma de decisiones. Se concluyó que las organizaciones de aprendizaje exitosas, como el Banco del Pacífico, crean un acercamiento proactivo a lo desconocido, contando con la participación de los empleados en todos los niveles en la toma de decisiones. Todo esto conlleva a una entidad ética, donde sus valores y principios van ligados al desempeño exitoso de la misma.

**Palabras Clave:** Liderazgo estratégico, organización de aprendizaje, organización ética, fuentes de poder

## ABSTRACT

The main objective of the research work is to determine how strategic leadership is a means to create a learning and ethical organization, taking as reference the Bank of the Pacific of Ecuador. For the methodology, the Bank of the Pacific Report of Sustainability Reports for 2015 was used, which describes how it has been creating a learning and ethics organization through a culture of excellence, overcoming obstacles to change, and fostering The creativity between your team, and your reward and evaluation system. Also, the assistant of Human Resources Management was interviewed. This work contributes to the presentation of strategic leadership as the tool to create an ethical and learning environment in the organization, where the ability to influence staff can have a strategic effect on decision making. It was concluded that successful learning organizations, such as the Bank of the Pacific, create a proactive approach to the unknown, with the participation of employees at all levels in decision making. All this leads to an ethical entity, where its values and principles are linked to the successful performance of it.

**Keywords:** Strategic leadership, learning organization, ethical organization, sources of power

## **1. Introducción**

El liderazgo estratégico se está convirtiendo cada vez más en el enfoque principal para los negocios y es el problema clave que enfrentan las organizaciones contemporáneas. Sin un liderazgo estratégico eficaz, la capacidad de una empresa para lograr o mantener una ventaja competitiva está muy limitada (Conway, 2004). De la misma manera, las circunstancias económicas actuales y las prácticas comerciales éticamente cuestionables han motivado un estudio del liderazgo ético. Dado los escándalos éticos de muchas empresas multinacionales tales como Enrom, Walmart, Volkswagen, entre otras, el alcance y profundidad de su efecto, la importancia del mismo parece evidente (Moreno, 2014). Como resultado, múltiples fallas éticas afectan la reputación, la cultura y el rendimiento de una organización.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad determinar cómo el liderazgo estratégico es un medio para crear una organización de aprendizaje y ética. Uno de los desafíos de liderazgo más difíciles en todas las organizaciones es crear y mantener un clima ético. El liderazgo estratégico es la capacidad de influenciar a otros para que voluntariamente tomen decisiones cotidianas que mejoren la viabilidad a largo plazo de la organización, al tiempo que mantienen su viabilidad financiera a corto plazo (Adair, 2010). Sólo desde una perspectiva financiera, la importancia del mismo en este ámbito es precisa. En el 2010, La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados estimó que la actividad fraudulenta resultó en pérdidas anuales de negocio global de \$ 2.9 billones. Para el 2014, esta cifra incrementó a \$3.7 trillones (Association of Certified Fraud Examiners

INC, 2014). Por tal razón, es necesario que los líderes de una empresa otorgue la información necesaria a cada accionista y, “una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa” (Gomez, 2001).

Para la metodología, es necesario indagar los diferentes aspectos teóricos propuestos por varios autores, como por ejemplo, las fuentes de poder e influencia que ejercen los líderes en sus empleados, ventajas y desventajas, los cuatro elementos fundamentales de la organización ética y aspectos que conlleva a la creación de una organización de aprendizaje. Asimismo, de manera breve, se analiza cómo caso de estudio al Banco del Pacífico del Ecuador, quien a través de su más reciente “Código Antiética y Política Anticorrupción” publicado en su Reporte de Memoria de Sostenibilidad 2015, y por medio de una entrevista a la asistente de Gerencia de Recursos Humanos, ayuda a identificar cómo ha ido creando una organización de aprendizaje y ética por medio de una cultura de excelencia, la superación de obstáculos al cambio, desafiando el paradigma del “status quo” y fomentando la creatividad entre su equipo, y su sistema de premios y evaluación. Al final de la investigación, se presentarán las conclusiones y recomendaciones más destacadas de la investigación, principalmente dirigidas a compañías que desempeñan sus actividades en Ecuador.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Fuentes de poder de los líderes**

Los líderes tienen una oportunidad única de dar forma a un clima ético porque tienen acceso al poder. Como tal, es importante entender cómo pueden utilizar más eficazmente el poder a su disposición. El estudio sobre el poder que ejercen los líderes fue realizado por French & Raven en 1959. Dicho estudio demuestra que los líderes tienen acceso a cinco fuentes distintas de poder, las cuales están relacionadas con la capacidad de un líder para moldear el clima ético de una organización (Raven, 2008). A continuación, se describirán cada una de ellas, incluyendo sus ventajas y desventajas.

#### **2.1.1 Líder legítimo**

Para crear y mantener un clima de trabajo ético, los líderes pueden usar su poder para diseñar las siguientes estructuras (Raven, 2008):

- Estrategias de contratación para reclutar a otros que reflejan y están alineados con los valores de la organización.
- Sesiones de orientación para transmitir los valores de la empresa.
- Liderar programas para presentar nuevos candidatos a los empleados que reflejan valores de la organización. Como señala el Consejo para el Adelanto y el Apoyo de la Educación (2012), los nuevos empleados pueden

influenciarse por trabajadores comprometidos que viven y representan los valores de su organización, e imitarán esos sentimientos y comportamientos.

- Capacitar y aprovechar oportunidades para reforzar valores básicos. El refuerzo frecuente de los valores organizacionales por parte del líder es importante.
- Códigos de conducta éticos para aclarar lo que está bien y lo que está mal en la organización.

Desafortunadamente, algunas de las estrategias asociadas con el ejercicio del poder legítimo pueden tener uso limitado. Schein (2010) señaló que el clima organizacional es sólo la manifestación superficial de la cultura, y que muchos programas de cambio organizacional que fracasaron probablemente lo hicieron porque ignoraron las fuerzas culturales en las organizaciones en las que debían instalarse. Loya (2013) determinó que los códigos éticos de conducta no eran eficaces a menos que esos códigos fueran consistentes con la cultura organizacional y fueran aplicados. Éste reveló que la existencia de códigos de conducta no tenía un impacto notable en las decisiones éticas de los empleados. De hecho, tales códigos pueden ser percibidos por los empleados únicamente como una fuente de protección para la alta dirección en caso de irregularidades legales dentro de la organización.

### **2.1.2 Poder de recompensa**

Una extensa investigación sobre el comportamiento ético apoya firmemente la conclusión de que si se desea un comportamiento ético, los sistemas de medición

del desempeño, evaluación y recompensa deben promover el comportamiento ético (Schein, 2010). Raven (2008) observó que las recompensas pueden enviar mensajes motivacionales a los empleados que apoyan la conducta ética o no ética. Es decir, los altos directivos necesitan trabajar duro para atrapar nuevos empleados haciendo las cosas bien. Luego reconocerlos y recompensarlos por esos comportamientos. De esta manera, si la toma de decisiones no éticas es recompensada, es probable que ocurra una mayor incidencia de conducta no ética.

El desafío que presenta el uso del poder de recompensa es que algunas de las recompensas pueden tener un valor percibido limitado para el empleado. Un cumplido en lugar de un pago financiero lucrativo puede no ser un incentivo suficiente para un empleado. Además, la conducta ética puede no ser observada por los principales dirigentes (Gomez, 2001). Finalmente, algunas recompensas, como incrementos salariales o promociones, pueden ser controladas por, o más fuertemente influenciadas por, supervisores directos dentro de la organización (Merchant, 2014). Si estos supervisores no comparten los mismos valores que el liderazgo superior, es probable que los empleados sean recompensados por comportamientos que utilicen indicadores de desempeño más destacados para el supervisor.

### **2.1.3 Fuerza coercitiva**

Los líderes pueden sancionar a los empleados dentro de una organización por no cumplir con los mandatos éticos por despidos, degradación, reprimendas, amenazas, negaciones de privilegios, asignaciones de trabajo indeseables y otros

desincentivos. Cruz (2011) determinó que las sanciones negativas pueden enviar mensajes poderosos a toda la organización sobre la conveniencia de una conducta no ética, desalentando la conducta no ética. El impacto del poder coercitivo puede extenderse más allá del individuo involucrado en una conducta no ética. Al observar cómo los demás empleados son disciplinados por infracciones, los empleados pueden aprender indirectamente sobre las consecuencias de la conducta no ética y la postura del liderazgo sobre tal conducta.

No obstante, existe un desafío con el uso del poder coercitivo. Los empleados pueden optar por no involucrarse en conducta no ética por "la razón equivocada". No pueden participar en un acto no ético debido al temor de ser atrapados, y no porque crean que la acción es intrínsecamente antiética. Tal como lo plantea Raven (2008), un enfoque sancionador de la conducta no ética puede aumentar la probabilidad de que los empleados que contemplan un acto no ético se involucren en un análisis costo-beneficio en lugar de evaluar el comportamiento por sus propios méritos. Esto quiere decir que si los empleados evalúan que hay una baja probabilidad de detección por cometerse en conducta no ética, el impacto del poder coercitivo para formar un clima ético puede ser limitado.

#### **2.1.4 Poder de expertos**

Los líderes de poder personal pueden ejercer influencia sobre un clima ético en virtud de sus propias habilidades y personalidades. Bajo este concepto, un líder puede ganar poder a través del reconocimiento como un experto en un campo específico. Para ser percibido como conocedor de las cuestiones éticas, un líder



necesita obtener una comprensión profunda de los desafíos éticos que los miembros de la organización pueden enfrentar (Loya, 2013). Para que el líder ejerza eficazmente el poder del experto, el líder debe asegurarse de que los demás miembros de la organización sean conscientes del interés del líder y de su comprensión de los desafíos éticos (Merchant, 2014). Con esta conciencia, los empleados pueden mirar al líder para obtener orientación y orientación cuando se enfrentan con decisiones éticas.

Además, la comprensión de un líder de la ética debe extenderse más allá de los desafíos éticos que enfrenta una industria a un marco ético personal. Debido a excesivas demandas de trabajo y limitaciones de tiempo, los líderes pueden no desarrollar una filosofía ética o una base de conocimientos sobre los problemas éticos que enfrentan sus empleados (Schein, 2010). También, estos pueden no comprender plenamente los costos asociados de la conducta poco ética. Loya (2013) afirma que los costes empresariales potenciales de los fracasos éticos están crónicamente infravalorados en la toma de decisiones ejecutivas debido a la falta de conocimiento ya los errores comunes de razonamiento.

Los líderes a menudo se someten al departamento de recursos humanos o a los abogados para determinar qué es o no es una conducta aceptable, y los mensajes relativos a la conducta no ética pueden emanar únicamente de estas fuentes (Raven, 2008). Tal acercamiento puede enviar un mensaje a los empleados que la observancia de la conducta ética es mucho más de un asunto legal más bien que de un valor de la organización firmemente apoyado por un líder.

### **2.1.5 Poder referencial**

Los líderes pueden influir en los demás si son admirados por otros, y si los empleados pueden identificarse con el líder. Los líderes necesitan no sólo declarar los valores de la organización, sino hacer saber que sus propios valores y ética son consistentes con los valores de la organización. La teoría del aprendizaje social postula que el modelado ético de los líderes puede influir en la conducta ética de los miembros de la organización. El patrón de roles es un fuerte medio para transmitir valores, actitudes y comportamientos (Loya, 2013). Schein (2010) afirma que el liderazgo ético puede relacionarse con una mayor toma de decisiones éticas, un mayor comportamiento pro social, una menor conducta contraproducente, así como una mayor satisfacción, motivación y compromiso con los seguidores.

Un desafío para aquellos con poder referencial es que sólo pueden ser percibidos por los empleados a distancia y, como tal, el liderazgo ético es en gran medida un fenómeno de reputación (Cruz, 2011). Si los ejecutivos de alto nivel no son modelos de rol muy visibles y activos que comunican un mensaje fuerte e inspirador sobre la ética en toda la organización, los empleados pueden no conocer la postura de los líderes sobre la ética o percibir que los líderes son éticamente neutrales (Association of Certified Fraud Examiners INC, 2014). Por tal razón, es necesario que los líderes a menudo interpreten los mensajes de los altos ejecutivos y los implementen a través de la interacción con los empleados y estableciendo las expectativas diarias.

## **2.2 Diseño de la estructura de la organización**

La ética y los valores están presentes en varios niveles para ejecutivos y gerentes, líderes que dedican su tiempo y energía a liderar el proceso de creación de valor (Prieto, 2008, pág. 15). Este concepto más amplio de liderazgo ético capacita a los líderes estratégicos para incorporar y ser explícitos acerca de sus propios valores y ética. Para ello, los líderes estratégicos reconocen tres actividades interdependientes que deben ser continuamente reevaluadas para que las organizaciones tengan éxito. Estas son: determinar una dirección, diseñar la organización, y cultivar una cultura dedicada a la excelencia y el comportamiento ético (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2013, pág. 56). A continuación, se describirá brevemente cada una de ellas.

*a. Establecer una dirección*

El líder está estrechamente involucrado con la visión, la misión y los objetivos de la organización. Para establecer una dirección, el líder debe tener una perspectiva holística que considere todas las partes interesadas de la organización, así como las condiciones y tendencias ambientales destacadas (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 378). Una visión es importante porque proporciona un marco para la resolución de problemas y el desarrollo de opciones estratégicas. Una visión también es importante para comunicar una dirección clara hacia el futuro y para mejorar la participación y el compromiso de los empleados (Cortés, 2015).

*b. Diseño de la organización*

Los líderes deben participar activamente en la formación de la organización mediante la construcción de estructuras, equipos, sistemas y procesos organizacionales que faciliten la implementación de su visión estratégica (Adair, 2010). La falta de liderazgo en el establecimiento y mantenimiento del diseño organizacional puede resultar en numerosos problemas incluyendo la comprensión inadecuada de la responsabilidad y la responsabilidad entre los gerentes y los empleados, recompensa a los sistemas que no motivan a los individuos hacia objetivos comunes, sistemas inadecuados de presupuesto y control, y mecanismos inadecuados o insuficientes para integrar y coordinar las actividades en toda la empresa (Prieto, 2008, pág. 16).

*c. Cultura dedicada a la excelencia y al comportamiento ético*

Los líderes desempeñan un papel clave en el desarrollo y sostenimiento, así como en el cambio, cuando es necesario, de la cultura de una organización. Por ejemplo, los valores de Enron declinaron en parte porque el CEO Skilling era conocido por no tener interés en la conducta ética (La Vanguardia, 2016). Contrató a personas que no se preocupaban por la ética. Siempre y cuando los empleados entregaran reportes financieros que reflejaran buenos índices, les recompensaba generosamente. Cuando ya no fue posible encubrir la desastrosa situación financiera de Enron, abandonó la compañía y vendió una cantidad masiva de acciones de la compañía que había acumulado durante su cargo.

Los gerentes y los altos ejecutivos son responsables de fortalecer y modelar el comportamiento ético en toda la organización (Conway, 2004, pág. 259). Para

ello, deben demostrar consistentemente que los valores éticos son fundamentales para la visión y la misión de la organización.

### **2.3 Desarrollo de una organización de aprendizaje**

Las organizaciones de vanguardia reconocen la importancia de tener a todos en la empresa involucrados en el proceso de aprendizaje y adaptación. Hoy en día, el líder debe estimular y aprovechar el genio colectivo de todos los miembros de la organización (Aydin, Guclu, & Pisapia, 2015, pág. 8). El aprendizaje y el cambio suelen implicar un cuestionamiento continuo del status quo de una organización. La mayoría de las empresas se ven atrapadas en la realización de actividades cotidianas y rara vez se detienen a pensar en sí mismos y sus negocios. Para mejorar el aprendizaje, los líderes deben hacer preguntas que cuestionen las suposiciones básicas, estrategias y procesos (Yu & Chen, 2012).

Una organización que aprende también requiere un compromiso de cambio en toda la organización, una orientación de acción y las herramientas y métodos necesarios para crear un cambio (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Otro papel clave para los líderes es vincular el aprendizaje con la visión, la misión y las metas de la organización (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2013). Inspirar y motivar a las personas con una misión o propósito es una condición necesaria pero no suficiente para desarrollar una organización de aprendizaje.

*a. Delegar facultades a los empleados en todos los niveles*

Delegar implica crear un ambiente donde los empleados puedan alcanzar su propio potencial ya que ayudan a mover a la organización hacia sus metas. Para lograr este equilibrio, los líderes deben ser recursos flexibles dentro de la organización que estén dispuestos a asumir numerosas funciones de apoyo (Conway, 2004, pág. 260).

*b. Acumular y compartir el conocimiento interno*

Los empleados necesitan comprender el negocio en general con el fin de hacer una fuerte contribución. Las organizaciones eficaces comparten información y dan a los trabajadores las habilidades para actuar sobre esa información. Junto con la redistribución de información y dar a los empleados el conocimiento para usarlo, los sistemas de recompensa también deben fomentar este comportamiento (Aguirre, Sánchez, Gómez, & Fernández, 2011, pág. 6).

*c. Reunir e integrar la información externa*

Reconocer oportunidades y amenazas es vital para el éxito de una empresa. Se han propuesto cuatro métodos que las empresas utilizan para lograr reunir e integrar la información externa, los cuales son (Prieto, 2008, pág. 42):

- Internet ha facilitado la localización rápida de personas e información valiosas.
- Los empleados de todos los niveles pueden utilizar fuentes tradicionales de información, tales como revistas profesionales y de comercio, libros, publicaciones periódicas, e informes publicados. La

membresía en organizaciones comerciales y profesionales provee información importante a través de redes.

- *Benchmarking* es una técnica para la información externa para hacer comparaciones a las mejores prácticas en una industria.
- Obtener información directamente de los clientes.

*d. Desafiar el status quo y permitir la creatividad*

Las organizaciones y la gente a menudo se resisten al cambio. A continuación, se identifica cinco razones por las cuales (Infobae, 2014):

- Muchas personas tienen intereses creados en el *status quo*. A veces los gerentes apoyan las decisiones que saben que son malas para evitar la admisión de la derrota o dañar su carrera.
- Las barreras sistémicas, es decir, los aspectos de la estructura organizativa o las barreras a la presentación de informes y al procesamiento de la información (como burocracia, requisitos de documentación o reglas rígidas de información) pueden impedir el flujo de información.
- Barreras conductuales, es decir, sesgos o predisposiciones para actuar de una manera determinada que surgen de la educación, formación, experiencias de trabajo de una persona, etc.
- Las barreras políticas, es decir, los conflictos que surgen de las relaciones de poder que hacen que la gente retenga la información, la lucha por el control de los recursos, etc.

- Limitaciones de tiempo personal, es decir, una preocupación con las presiones cotidianas y las decisiones operativas que obligan a tiempo para el pensamiento estratégico y la reflexión.

Los líderes pueden usar varios medios para superar la inercia del *status quo*. En general, los esfuerzos para crear una organización de aprendizaje ayudan a establecer un ambiente receptivo al cambio (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Otra solución es fomentar y permitir que la creatividad mantenga a los miembros de la organización abiertos a nuevas ideas. Generar un sentido de urgencia al pintar un cuadro de lo que sucederá si la empresa no cambia es otra manera de hacer que los empleados sean receptivos al cambio y los motiven a practicar el intercambio de información y la confianza (Loya, 2013).

El fomento de una cultura de la disidencia es otra forma de desafiar el *status quo*. Se establecen normas en las que los disidentes pueden interrogar abiertamente a la autoridad sin temor a represalias. Microsoft, Google, 3m, son ejemplos de compañías que fomentan la disidencia y la innovación por sus equipo de trabajo (Arjona, 2014). Relacionado con una cultura de disensión es una cultura de riesgo en la que el fracaso no es castigado. Las empresas que no cometen errores no están tomando riesgos y tomar riesgos es necesario para seguir adelante (Cortés, 2015).

## **2.4 Creación de una organización ética**



Las empresas enfrentan muchos tipos de problemas éticos. De acuerdo a la revista Especial Directivos (2014), sin una cultura ética fuerte, existe un alto riesgo de que una de estas cuestiones pueda llevar a una crisis de organización. Los beneficios potenciales de una organización ética son muchos, pero pueden ser indirectos. La investigación ha demostrado relaciones positivas entre el desempeño ético y la fuerte cultura organizacional, el aumento de los esfuerzos por parte de los empleados, un menor volumen de negocios, un mayor compromiso organizacional y una mayor responsabilidad social (Aguirre, Sánchez, Gómez, & Fernández, 2011). Una organización éticamente sólida también puede fortalecer sus lazos con los actores externos.

De acuerdo a la revista Empresa y Humanismo (2000), los valores éticos conducen a una organización fuerte, simplificando la toma de decisiones, construyendo vínculos con actores externos y creando confianza y orgullo entre los empleados. Existen cuatro elementos clave que contribuyen a la creación de una empresa ética, y son: modelos de conducta, credos corporativos y códigos de conducta, sistemas de recompensa y evaluación y políticas y procedimientos (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 400).

A continuación, describiremos de manera breve cada una de ellas.

*a. Modelos de conducta*

Los líderes son modelos a seguir en sus organizaciones. Deben ser consistentes en sus palabras y hechos porque sus valores y creencias se vuelven

transparentes para los miembros de la organización a través de sus comportamientos (Conway, 2004).

*b. Credos corporativos y códigos de conducta*

Los credos corporativos y los códigos de conducta son declaraciones que describen el compromiso de una empresa con ciertos estándares o valores. Estos proporcionan pautas para las normas, las creencias y la toma de decisiones (Melé, 2000). También, otorgan una base para que los empleados se nieguen a cometer actos no éticos. Uno de los credos más conocidos es el de Johnson & Johnson. Éste hace hincapié en la honestidad, integridad, productos superiores, y poner a la gente antes de los productos (Johnson & Johnson, 2012).

*c. Sistemas de recompensa y evaluación*

Los sistemas inapropiados de recompensa pueden hacer que los individuos en todos los niveles de una organización cometan actos no éticos que de otra manera no podrían hacer. Las sanciones por tales actos en términos de daños a la reputación, erosión del capital humano y pérdidas financieras suelen ser mucho más altas que cualquier ganancia que se podría obtener a través de ese comportamiento (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 405).

*d. Políticas y procedimientos*

Las políticas y los procedimientos se usan para guiar a los empleados en el manejo de eventos de rutina de una manera uniforme. Es importante desarrollar políticas y procedimientos cuidadosamente para que todos los empleados sean

animados a comportarse de manera ética. Las políticas y los procedimientos también deben reforzarse con una comunicación efectiva, aplicación y monitoreo (Aguirre, Sánchez, Gómez, & Fernández, 2011, pág. 9). Un ejemplo es la política de tolerancia cero de Exxon Mobil para la discriminación y el acoso. La política se ve reforzada con una estricta política de comunicación, cumplimiento y monitoreo (Comunicación de Responsabilidad & Sustentabilidad Empresarial, 2014).

### **3. ANÁLISIS DEL CASO**

#### *3.1. Descripción breve de la compañía*

Marcel Laniado de Wind fundador del Banco del Pacífico el 10 de abril de 1972, creada para el único motivo de brindar créditos a todos los sectores económicos del Ecuador, llegando a ser uno de los primeros catalizadores del desarrollo del país (Pacífico, 2017). En su apertura como banco su capital fue de 40 millones de sucres y aportando con 447 accionistas de Cuenca, Machala, Manta, Babahoyo, Quito y Guayaquil.

El Banco del Pacífico es una entidad financiera del Ecuador autorizada por la Superintendencia de Bancos con el fin de efectuar las actividades bancarias permitidas por la ley del Sistema Financiero. El Banco del Pacífico trabaja junto a un equipo de 2907 empleados a nivel nacional (Banco del Pacífico, 2015). Su visión se basa en ser líderes en innovación en los servicios financieros del país, sobre la base de estándares de calidad, ética y eficiencia.

#### *3.2 Análisis del caso*

De acuerdo a las Memorias de Sostenibilidad 2015 del Banco del Pacífico, éste integra la ética en cada acción de la organización. Se refiere a la ética como un viaje de aprendizaje continuo, y que la conducta ética requiere que todos los miembros permanezcan vigilantes. Por ello, dentro de su cultura organizacional, el Banco estipula el compromiso, la integridad, el trabajo de equipo, el reconocimiento a las personas, la excelencia y la orientación de resultados como sus valores corporativos primordiales.

También, El Banco del Pacífico consta con un Código de Ética y Conducta, en el cual expone las normativas tanto nacionales como internacionales a la ética de la Empresa y todo su equipo de trabajo. Para ésta, dicho código se destaca como parte de la ventaja competitiva y sostenibilidad de la misma. Su administración está a cargo del Comité de Ética y se encarga de exigir el cumplimiento de las normas durante el desempeño de cada colaborador, no solamente en sus funciones y obligaciones, sino también en las relaciones con los distintos miembros del grupo de interés.

Para el debido seguimiento y transparencia, este comité cuenta con una dirección de correo electrónico. Dicho medio recoge denuncias, incumplimiento, consultas y solicitudes de autorización. Para ser más específicos, el código de Ética y Conducta posee la siguiente estructura:

- Valores Corporativos y principios de actuación
- Integridad relacional
- Integridad de los bienes y recursos

- Conflictos de intereses
- Conductas personales
- Administración del Código

Según la entrevista realizada a la asistente de Gerencia de Recursos Humanos, Psic. Marjorie Montiel, como parte del diseño de la organización, los líderes de cada departamento tienen que participar constantemente en la formación de la organización a través de la construcción de diseño, equipos, sistemas y procesos organizacionales que faciliten la implementación de su visión estratégica (Montiel, 2017). Sin embargo, ella no es el tipo de líder que hace un seguimiento diario a sus empleados; le otorga al equipo de trabajo la confianza que necesitan. Por ejemplo, confía en las habilidades y los criterios de cada colaborador. Le gusta tener una buena comunicación con ellos y que la comunicación fluya entre ellos sin ningún miedo o duda.

Para transmitir sus valores, los líderes del Banco participan en la narración de historias, tienen conversaciones informales con los empleados, escuchan con interés y preocupación a los demás acerca de los dilemas éticos que enfrentan y tratan las preocupaciones de los empleados con un atractivo persuasivo para participar en la conducta ética. Además, estos tratan de liderar con el ejemplo y de alarmarse con los errores cometidos. Cuando esto sucede, a los líderes del Banco no les gusta enviar memorandos o algo relacionado. Por tal razón, prefieren fomentar la cultura de no tener miedo por cometer errores, más bien, aprender de

ellos. Con esto, los motivan a descubrir cómo reaccionar o responder ante los errores en otras situaciones en el futuro.

La Psicóloga Montiel ejerce el poder de expertos dentro del Banco ya que trata de promover una imagen de pericia percibida, mantener credibilidad, ejercer un liderazgo firme, mantenerse al día sobre los avances, reconocer las preocupaciones de los empleados y evitar amenazar la autoestima de los empleados. De esta manera, logra una comunicación efectiva con los empleados. Ella se considera una persona muy paciente y sabe manejar diferentes personalidades de los empleados. Otra forma en que ella da poder a los empleados es brindándoles retroalimentación y sugerencias sobre sí misma o sobre asuntos de trabajo. Cuando hay un error, ella asume el control y acepta la responsabilidad. Pero cuando hay éxito, reconoce a quien lo logró.

El Banco tiene la visión de ser un líder ético proactivo, defendiendo la alta conducta ética y haciendo hincapié en la prevención. Éste cree firmemente en que los gerentes deben hablar sobre lo que la ética positiva se parece en la práctica tan a menudo como hablan sobre qué evitar. Asimismo, los líderes pueden determinar la asignación de incentivos valiosos como promociones, bonos, aumentos, asignaciones de trabajo atractivo, tiempo libre y elogios. El banco ahora está trabajando en un sistema de recompensa, pero el banco tiene un sistema de pago variable. Dado que el banco evalúa dos veces al año el rendimiento, las competencias y las habilidades personales, si reciben una puntuación alta, obtienen una "X" cantidad de dinero. Sin embargo, la psicóloga piensa que el dinero no debe

ser tan importante en absoluto. A veces, ser felicitado por el jefe es muy gratificante para ellos.

Las recompensas que no son financieras como: una felicitación de un jefe o el posicionamiento de su puesto como un gran trabajador frente a sus compañeros, puede ser la mejor receta para influir sobre el buen trabajo y el liderazgo ético tal como indica la memoria (2015) del Banco del Pacífico. Esto conlleva más allá de una actitud, sino a la satisfacción de los niveles más altos de la pirámide de Maslow donde la autorrealización y la estima, superan los niveles bajos fisiológicos y seguridad.

Para ella, la actitud supera al conocimiento porque el conocimiento se adquiere día a día. Personalmente, ella prefiere las recompensas no-financieras como motivación en vez de las financieras. Pero en general, el banco tiene un sistema de recompensa de pago variable.

Las organizaciones de aprendizaje exitosas crean un acercamiento proactivo y creativo a lo desconocido, solicitan activamente la participación de los empleados en todos los niveles y permiten a todos usar su inteligencia y aplicar su imaginación. En el 2015, el Banco direccionó un total de 9.948 horas, distribuidas en 954 cursos de capacitación, para todo su equipo de trabajo de las distintas áreas. Esto se llevó a cabo con el propósito de actualizar sus conocimientos, competencias y habilidades. También, “el objetivo es crear personas más comprometidas, ser más ágiles y eficientes, tener un efecto de autorrealización que, a su vez, creará un

ambiente motivacional y permitirá contar con personal no solo ejecutor sino también innovador dentro de su campo de trabajo” (Banco del Pacífico del Ecuador, 2015).

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

##### *Conclusiones*

Los líderes pueden ejercer influencia sobre un clima ético en virtud de la posición que ocupan. Como parte de sus responsabilidades formales, se espera que los líderes creen una visión para una organización, establezcan valores organizacionales clave y diseñen estructuras y procesos en apoyo de esa visión y valores (Merchant, 2014). Los miembros de la organización suelen estar de acuerdo en que aquellos que ocupan puestos de liderazgo tienen la autoridad para solicitar ciertos comportamientos de los empleados en apoyo de la visión y los valores establecidos.

El liderazgo estratégico tiene como finalidad crear un ambiente ético y de aprendizaje en la organización, donde la capacidad de influir sobre el personal puede tener un efecto de estratégico en la toma de decisiones de cada uno de ellos en la empresa. De tal forma busca que cada decisión que se haga sea en pos de la mejora de la viabilidad en corto plazo y largo plazo para la financiera y la organizativa. Mostrando una empresa transparente y libre de actividades fraudulentas hacia sus accionistas o nuevos grupos de inversionistas, siendo así



que el conocimiento y desarrollo que vaya de la mano con la generación de valor para la empresa.

Mediante la influencia que puede existir por parte de sus líderes a sus empleados, se tiene la oportunidad única de dar forma a un ambiente ético, siendo la capacidad del líder el punto eje de las ventajas y desventajas que se puedan crear. Se concluye que la buena selección de nuevo personal con fin a la empresa, las buenas prácticas para transmitir los valores, la capacitación de los valores básicos y un formato ético que se debe aclarar de lo correcto e incorrecto de la organización. Sin embargo, grandes organizaciones y empresas han sufrido fracasos en su intento de un clima organizativo, cayendo en una ignorancia sobre la manifestación cultural que se ejerce sobre la base que se asentó la empresa. Terminado en casos muy contrarios a lo que se deseaba obtener y llegando a pensar que todos estos formatos creados no son más que un escudo legal para los altos directivos y no un medio de regulación ético dentro de la empresa.

Se comprendió que una recompensa a un acto puede ser tan influyente como una que no se haga. Se comprendió que el apoyar o recompensar un acto ético puede ser la mejor manera de ejercer el comportamiento ético. Por el otro lado, un acto no ético si no es advertido o notado puede ejercer un impacto tan fuerte como el de la recompensa y dándole valor al hecho. De tal modo una fuerza coercitiva puede ejercer el cumplimiento de ellas y que las sanciones negativas son un poderoso instrumento para guiar una conducta ética dentro de la organización.

La planificación estratégica depende de su mayoría de la elaboración de un plan de niveles, siendo el concepto más amplio el liderazgo ético. Para esto, se fija las actividades interdependientes que son: determinar dirección que básicamente inmiscuye la misión, visión y los objetivos a alcanzar, diseñar la organización buscando una construcción de equipos, sistemas, estructuras y procesos organizacionales y cultivar una cultura dedicada al comportamiento y la excelencia. Los líderes son el papel fundamental del desarrollo sostenible y base de un fortalecimiento de la cultura en los valores éticos.

La teoría de la recompensa es una de las estrategias más usadas en el liderazgo estratégico, donde la recompensa muestra un efecto en la valoración del trabajo. Por ejemplo el Banco del Pacífico uso dos estrategias para influir sobre sus trabajadores y llega a la conclusión que el conocerlos y tratarlos, les da la apertura para premiar con de una manera correcta.

Finalmente, se concluyó que el liderazgo estratégico sí es un medio para crear una organización de aprendizaje y ética en el Banco del Pacífico del Ecuador. De esta manera, se identificó al liderazgo estratégico como la herramienta para crear un ambiente ético y de aprendizaje en la organización, donde la capacidad de influir sobre el personal puede tener un efecto de estratégico en la toma de decisiones. Esto da como resultado a que los líderes de la empresa junto a su equipo de trabajo, crean un acercamiento proactivo a lo desconocido, contando con la participación de los empleados en todos los niveles en la toma de decisiones.

Todo esto conlleva a una entidad ética, donde sus valores y principios van ligados al desempeño exitoso de la misma.

### *Recomendaciones*

Determinar el liderazgo estratégico que se va a influir sobre los empleados, siendo la estructura de la visión, misión y objetos de la empresa; para que de esta manera pueda tener un camino seguro y base donde guiarse mediante formatos éticos. Sin embargo, se debe ser precavido a la hora de imponer un liderazgo, ya que puede ser todo de forma negativo y obtener represalias contra el nuevo formato y ambiente ético.

La mejor selección de empleados que vayan de acuerdo con las normas éticas de la organización o empresa, le dará un nuevo ambiente y afirmará lo nuevo que se desea influir. Una recompensa será otra forma de afirmar los nuevos formatos éticos dándole al trabajador un incentivo y una afirmación que su trabajo está siendo positivo hacia la empresa. Vale aclarar que se debe sancionar en forma negativa si existiera acciones no éticas llegadas hasta el despido para sí poder acentuar las estrategias de liderazgo.

La estructura base del liderazgo ético dentro de la organización es la cultura que lleva el líder hacia sus empleados. Para eso se recomienda que el líder que tomará el ambiente de aprendizaje y desarrollo debe estar preparado para influir correctamente sobre sus empleados. Sino caerá en una no viabilidad de un plan a largo plazo de la organización y un corto plazo de la financiera, llegando a términos

de fraudulentos donde la empresa será tachada de insegura y quedando lejos de los nuevos grupos de inversionistas. Por eso se exige un plan y un líder capaz de crear una base de cultura ética debajo de la organización y los empleados.

### Referencias

Adair, J. (2010). *Strategic Leadership*. Kogan Page.

Aguirre, G., Sánchez, L., Gómez, J., & Fernández, L. (2011). Ética y valores: ¿Elementos necesarios en el entorno laboral? *Pretium: Revista De Economía, Negocios Y Finanzas*, 1-10.

Arjona, K. (2014). *Calidad y Tecnología*. Retrieved from <http://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>: <http://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>

Association of Certified Fraud Examiners INC. (2014). *Association of Certified Fraud Examiners INC*. Retrieved from <https://www.acfe.com/rtn/docs/2014-report-to-nations.pdf>

Aydin, M., Guclu, N., & Pisapia, J. (2015). THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' STRATEGIC LEADERSHIP ACTIONS AND ORGANIZATIONAL LEARNING. *American Journal Of Educational Studies*, 5-25.

- Banco del Pacífico. (2015). *Banco del Pacífico*. Retrieved from <https://www.bancodelpacifico.com/Files/RevistaDigital/MemoriaSostenibilidad2015/Memorias2015-web.pdf>
- Banco del Pacífico del Ecuador. (2015). Retrieved from <https://www.bancodelpacifico.com/Files/RevistaDigital/MemoriaSostenibilidad2015/Memorias2015-web.pdf>
- Comunicación de Responsabilidad & Sustentabilidad Empresaria. (2014, Agosto 4). *Comunicación de Responsabilidad & Sustentabilidad Empresaria*. Retrieved from <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/exigen-exxon-mobil-protoger-derechos-de-empleados-lgbt>
- Conway, J. (2004). Developing a strategic plan: leadership for organizational change. *Psychiatric Services*, 259-260.
- Cortés, M. (2015, Junio). *Ser Emprendedor*. Retrieved from <https://www.seremprendedor.com.mx/conoce-la-importancia-de-crear-una-vision-y-mision-adecuada-para-tu-empresa/>
- Council for Advancement and Support of Education. (2012, Abril). *Council for Advancement and Support of Education*. Retrieved from [http://www.case.org/Publications\\_and\\_Products/AdvWeeklyApril22012/Teaching\\_New\\_Employees\\_How\\_to\\_Fit\\_In.html](http://www.case.org/Publications_and_Products/AdvWeeklyApril22012/Teaching_New_Employees_How_to_Fit_In.html)
- Cruz, A. (2011, Enero). *Gestiópolis*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/el-poder-en-las-organizaciones/>
- Dess, Lumpkin, & Eisner. (2011). Administración Estratégica. In Dess, Lumpkin, & Eisner, *Control estratégico y gobierno corporativo* (pp. 316-317). México: McGraw Hill.
- Directivos, E. (2014). Los 10 principios de ética y liderazgo. *Especial Directivos*, 6-11.
- El Universo. (2015, Diciembre 27). *El Universo*. Retrieved from <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/12/27/nota/5316529/10-bancos-ecuador-utilidades>
- Empresa y Humanismo. (2000). LIDERAZGO Y ÉTICA EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. LA NUEVA EMPRESA DEL SIGLO XXI. *Empresa y Humanismo*, 225-229.
- Gomez, G. (2001, Noviembre 5). *Gestiópolis*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-direccion-y-administracion-financiera-en-la-empresa/>

- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2013). *Administración Estratégica*. Cengage Learning Editores.
- Infobae. (2014, Septiembre). *Infobae*. Retrieved from <http://www.infobae.com/2014/09/19/1595923-desafiar-el-statu-quo/>
- Johnson & Johnson. (2012). *Johnson & Johnson*. Retrieved from [https://www.jnj.com/\\_document?id=00000159-6a0f-d7d5-abdd-ea2fdf530000](https://www.jnj.com/_document?id=00000159-6a0f-d7d5-abdd-ea2fdf530000)
- La Vanguardia. (2016, Diciembre). *La Vanguardia*. Retrieved from <http://www.lavanguardia.com/economia/20161202/412319658496/enron-quiebra-escandalo.html>
- Loya, S. (2013). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. Madrid: Trillas.
- Melé, D. (2000). POLÍTICAS DE ÉTICA EMPRESARIAL: POSIBILIDADES Y LIMITACIONES. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 1-17.
- Merchant, P. (2014). *La voz de Houston*. Retrieved from <http://pyme.lavoztx.com/5-fuentes-de-poder-en-organizaciones-5490.html>
- Montiel, M. (2017, Agosto 17). Liderazgo . (A. Andrade, Interviewer)
- Moreno, J. (2014). *El Mundo*. Retrieved from <http://www.elmundo.com.ve/firmas/jose-i--moreno-leon/la-etica-otra-vez--el-caso-volkswagen.aspx>
- Pacífico, B. d. (2017). *Banco del Pacífico*. Retrieved from <https://www.bancodelpacifico.com/nuestra-institucion/nuestra-historia.aspx>
- Prieto, J. (2008). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Raven, B. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yu, T., & Chen, C. (2012). A Study on the Relationship between Organizational Learning Culture and Organizational Performance in Taiwan's University and College Libraries. *Journal Of Educational Media & Library Sciences*, 173-200.

