



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES  
(INDUSTRIÓLOGO)**

(Máximo 120 caracteres, incluyendo espacios y signos)

Título:

**Dirección por Valores (Dolan y García, 1997) y Roles  
Administrativos Ejecutados (Quinn y Cameron, 1999). Estudio de  
Caso.**

Realizado por:

**Zaragoza Quintero, Vanessa Tibisay.**

Profesor guía:

**Sosa Gómez, Cecilia**

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha  
obtenido la calificación de : \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES  
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS

**TRABAJO DE GRADO**  
**Dirección por Valores (Dolan y García, 1997) y Rol Administrativos  
Ejecutados (Quinn & Cameron, 1999). Estudio de Caso.**

Tesista: Zaragoza Quintero, Vanessa Tibusay

Tutora: Cecilia Sosa Gómez

Caracas, Noviembre de 2007

*"Cuando sabemos cuál es nuestro propósito, el trabajo del alma se realiza de la mejor manera posible a través de nuestro cuerpo y mente. Un propósito claro elimina todas las dudas, pues inmediatamente identificamos aquello que nos conduce a nuestra meta o nos desvía de ella. La energía de nuestras vidas es inmensa cuando una claridad de propósito está siempre presente..."*

*Dedicada a Dios y a mis cuatro Padres  
Vanessa.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Empresas Polar la oportunidad dada para poder llevar a cabo esta investigación, a sus instalaciones, a la receptividad de sus empleados que muy amablemente contribuyeron y se interesaron en el estudio, lo que me permitió obtener los resultados en menos del tiempo esperado. A Elizabeth Descailleaux mi tutora institucional, por su ayuda y apoyo incondicional, su aporte de información valiosa con la intención de colaborar con este proyecto para obtener los mejores resultados posibles, a la Sra. Miren Irizar, José Fermín, Johann Alfonzo quienes tienen la responsabilidad en la Dirección de Recursos Humanos de Empresas Polar de cada una de las áreas que competen al presente estudio y que muy receptivamente canalizaron y respaldaron la investigación ante la empresa; sus correcciones, orientaciones y disponibilidad de atención hicieron posible que todo se desarrollara cubriendo las expectativas del estudio. A Rubén Ángel por tu llamada oportuna, tus consejos metodológicos y tu ayuda desinteresada. A quienes colaboraron en prestar la información necesaria para la recolección de los datos por estrato: Vicente Medina, Celina de Aguiar, Belkis Tovar, Blansolimar Estrada e Hildegard Bethke. A Rhada Ovalles y Yuraima Almarza por su apoyo y ayuda metodológica y tecnológica para realizar este trabajo.

A mi querida tutora Cecilia Sosa, por su guía, por transmitirme y enseñarme valores como la disciplina, la constancia, la excelencia y tantos otros que me impulsaron a lograr esta meta y que con toda seguridad me ayudarán a seguir mi camino profesional, académico y a mi crecimiento personal; por ser más que una tutora y convertirse en mi compañera de tesis, por los jueves de reunión, por atenderme siempre sin condiciones, por cada artículo de prensa, información o aporte que me proporcionó luces durante estos seis meses. También agradezco por regalarme la calma en vez de la presión...por confiar en mí...sin su ayuda este trabajo no hubiese sido posible.

...*Vanessa*

Gracias a Dios, por permitirme ser y estar siempre donde me corresponde, en el momento y en el lugar justo, para aprender cada día más a crecer como ser humano.

Gracias a mis padres, por haberme dado la vida y con ella la herencia más grande que tengo...mi educación, mis valores y la libertad de elegir mi camino con seguridad personal, pero siempre de su mano. Con su cariño, sus sacrificios, con sus sabios consejos, sus regaños oportunos y su comprensión infinita; por su apoyo incondicional y la ilusión constante de verme feliz siempre, me honra regalarles a ambos este trabajo de grado, junto a mis años de carrera universitaria, mis logros profesionales y personales, así como el futuro que gracias a ellos y con ellos estoy construyendo.

Gracias a ti cachorro, por ser más que mi hermanito, mi mejor amigo, un modelo profesional a seguir, un arquitecto y un ser humano ejemplar y mi compañero de lucha en este recorrido académico que culmina como una meta alcanzada y por los que vendrán.

Gracias a mis padrinos, mis segundos padres, porque sin su impulso desde mis años en el colegio, este camino no hubiese sido posible. Por ser mis mejores profesores y una fuente de conocimiento enriquecedora; cada materia, cada examen, cada aprendizaje y cada lección de vida me enseñaron que la admiración que les tengo a ambos es una brújula que guía y guiará siempre mis decisiones y mi camino.

Gracias a mi familia, a mi tío May y a mi tía Ligia por escucharme siempre y ayudarme tanto sin necesidad de estar aquí. A mis otros tíos, tías, primos que me dejan saber siempre lo importante que es la familia y que a pesar de las distancias siempre que toque la puerta, la abrirán para apoyarme, gracias Milena, Cristóbal y Alexander y a ti Gabrielita, por ser mi motivación más cercana.

Gracias a mis amigas Vane, Isa, Martha, Alla, Chiqui, Merry, Marianita, Marianota y Maija por los buenos momentos, por su calidad de amistad, por hacerme parte de sus familias, por compartir vivencias, emociones, conocimientos, días y noches en vela estudiando o divirtiéndonos, por darme ánimo para seguir adelante, por preocuparse y preguntar: ¿en qué te ayudo?...Y también agradezco que a pesar de los países, estados, ocupaciones y olvidos siempre he podido y sé que puedo contar con ustedes.

Gracias al profesor José Ramón Naranjo quien con ese don que Dios le dio, es capaz de hacer lo posible por aportar siempre más que un grano de arena, a todas las metas de los estudiantes de la UCAB, gracias profe por presentarme a mis investigadores favoritos de recursos humanos y por las clases de tercer año, el viaje a Taguay, el aprendizaje continuo, por los tesoros compartidos y por el inmenso favor de enseñarme el camino por la escuela de ciencias sociales.

Gracias a mis amigos y conocidos en general porque muchos de ustedes fueron claves para el cumplimiento de mis metas, a veces quienes menos esperas te sorprenden con su mano amiga y estén o no en mi actualidad siempre voy a recordar lo que hicieron por mi durante estos seis años y seis meses; Sra. Martha, Familia Nunes, Marlies, Eva, Mariela, Luís Arturo, María Elena Guevara, Laurita, Luz, Mike, Yeral todo el grupo de la promoción RRII XLII UCAB 2007, por permitirme ser parte de ustedes.

Gracias a S. García, por tu compañía en este duro caminar, por regalarme sonrisas a diario haciéndome entender que el tiempo de Dios es perfecto y que todo sale mejor sintiéndose alegre que estresado... por ser tan especial y por estar en esta tesis de grado en cada una de sus páginas...literalmente.

*Vanessa...*

## INDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>OBJETIVOS</b> .....	13
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	14
<b>1. LA EMPRESA</b> .....	14
1.1. Definición de Empresa.....	14
1.2. Empresas Familiares.....	14
<b>2. LA ORGANIZACIÓN</b> .....	16
2.1. Definición.....	16
2.2. Importancia de las Organizaciones.....	17
2.3. La Organización como un Sistema.....	17
2.4. Sistemas.....	18
2.5. Tipos de Sistemas.....	18
<b>3. LOS VALORES</b> .....	19
3.1. Definición.....	19
3.2. Clasificación y Jerarquía de Valores.....	19
3.3. Características de los Valores.....	21
3.4. Axiología .....	21
3.5. Importancia de la Congruencia de los Valores Individuo- Organización.....	21
a. Valores Organizacionales.....	22
b. Valores Ético-Individuales.....	22
b.1. Definición de Ética.....	23
b.2. Definición de Moral.....	23
b.3. Valores Individuales.....	23
b.4. Valores Éticos de la Organización.....	24

b.5. Valores Compartidos.....	24
<b>4. DIRECCIÓN POR VALORES.....</b>	<b>26</b>
4.1. Liderazgo Basado en Valores.....	26
4.2. Definición de Liderazgo.....	27
4.3. Liderazgo Vs. Actividad Gerencial.....	28
4.4. Claves de acción para el éxito de la Dirección por Valores.....	28
<b>5. ROLES ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>30</b>
5.1. Modelos de Gestión.....	30
5.2. Definición de Competencia.....	31
5.3. Modelo de Valores en Competencia.....	31
5.4. Esquema de Trabajo de Valores en Competencia.....	31
5.5. Identificación de las Competencias Claves del Modelo.....	32
<b>6. LA CULTURA.....</b>	<b>30</b>
6.1. Cultura Organizacional.....	35
6.2. Antecedentes.....	36
6.3. Diagnostico de la Cultura Organizacional según Quinn & Cameron (1999).....	36
<b>CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>39</b>
1. Descripción de la Empresa.....	39
2. Evolución Histórica.....	40
3. Visión.....	42
4. Misión.....	43
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>45</b>
1. Tipo de Estudio.....	46
2. Diseño de Investigación.....	46
3. Población.....	46
4. Unidad de Análisis.....	46
5. Muestra.....	47
a. Tipo de muestra.....	47
b. Fórmula general de muestreo.....	47
6. Definición Conceptual y Operacional de la Variable.....	49
6.1. Variables.....	49
6.2. Definición Conceptual de las Variables.....	49

6.3. Definición Operacional.....	49
6.4. Dimensiones.....	50
7. Instrumento de recolección de datos.....	59
a. Información Demográfica.....	60
b. El Instrumento del Sistema de Valores en Competencia, Roles Administrativos de Quinn et Al (1995).....	60
c. La Escala de Fortaleza del Liderazgo Legitimador en Dirección por Valor de Dolan y García (1997).....	60
8. Técnica de procesamiento, procedimiento y análisis de resultados.....	61
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>CAPÍTULO VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO XI. ANEXOS.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO N° 1: Instrumento de Recolección de Datos.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO N° 2: Esquema de Trabajo de Valores en Competencia.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO N° 3: Esquema de Trabajo de Valores en Competencia: Perfiles Actuales y Perfiles Esperados (Eficaces).....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO N° 4: Modelo de Trabajo de Valores en Competencia.....</b>	<b>86</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1.</b> Esquema de Valores en Competencia como base del Diagnostico de la Cultura Organizacional.....	38
<b>Figura N° 2.</b> Valores en Competencia del Liderazgo, efectividad y de la Teoría Organizacional.....	75
<b>Figura N° 3:</b> Características de los cuatro modelos de gestión.....	87

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 2.</b> Distribución de la Muestra por Género.....	63
<b>Gráfico N° 3.</b> Distribución por Rango de Edades.....	63
<b>Gráfico N° 4.</b> Distribución por Años de Antigüedad en la Empresa.....	64
<b>Gráfico N° 5.</b> Distribución de la Muestra por Cargo.....	65
<b>Gráfico N° 6.</b> Distribución de la Muestra por Unidad Organizativa.....	65
<b>Gráfico N° 7.</b> Distribución de la Muestra por Número de Supervisados a su Cargo.....	66
<b>Gráfico N° 8.</b> Distribución de la Muestra por Años de Antigüedad en el cargo actual.....	67
<b>Gráfico N° 9.</b> Distribución de la Muestra por Desempeño Auto percibido de la unidad....	68
<b>Gráfico N° 10.</b> Distribución de la Muestra hacia los Valores del Modelo de Dolan y García (1997).....	68
<b>Gráfico N° 10.</b> Distribución de la Muestra por los seis Valores del Modelo de Dolan y García (1997).....	69
<b>Gráfico N° 11.</b> Distribución de la Muestra por sexo para cada uno de los valores culturales básicos de Dolan y García (1997).....	70
<b>Gráfico N° 12.</b> Orientación de la Muestra hacia los Roles Administrativos, Modelo Quinn et Al (1997). Nivel Actual.....	71
<b>Gráfico N° 13.</b> Orientación de la Muestra hacia los Roles Administrativos, Modelo Quinn et Al (1997). Nivel Deseado.....	72
<b>Gráfico N° 15.</b> Orientación de la Muestra hacia los Roles Administrativos, Modelo Quinn et Al (1997). Nivel Actual y Nivel Deseado.....	73

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1.</b> Resumen de los Valores Culturales Rectores y sus Indicadores.....	8
<b>Tabla N° 2.</b> Distinción entre Ética y Moral.....	23
<b>Tabla N° 3.</b> Diferencia entre la DpI, DpO y DpV de acuerdo a los Valores Culturales Básicos del Modelo de Dolan y García, 1997.....	27
<b>Tabla N° 4.</b> Criterios de eficacia del Esquema de Trabajo de Valores en Competencia.....	32
<b>Tabla N° 5.</b> Muestreo estratificado.....	48
<b>Tabla N° 6.</b> Distribución de la Muestra por Sexo.....	62
<b>Tabla N° 7.</b> Distribución de la Muestra por Rangos de Edades.....	63
<b>Tabla N° 8.</b> Distribución de la Muestra por Antigüedad en la Empresa.....	64
<b>Tabla N° 9.</b> Distribución de la Muestra por Tipo de Cargo.....	64
<b>Tabla N° 10.</b> Distribución de la Muestra por Unidad Organizativa.....	65
<b>Tabla N° 11.</b> Distribución de la Muestra por Número de Supervisados.....	66
<b>Tabla N° 12.</b> Distribución de la Muestra por Antigüedad en el Cargo actual.....	66
<b>Tabla N° 13.</b> Distribución de la Muestra por Desempeño auto percibido de su unidad.....	67
<b>Tabla N° 14.</b> Distribución de opinión jerarquizada de los Valores del Modelo de Dolan y García.....	69
<b>Tabla N° 15.</b> Promedio de Roles Administrativos modelo Quinn et Al (1995) - Evaluación del Nivel Actual y Nivel Deseado.....	72
<b>Tabla N° 16.</b> Distribución de la muestra por sexo para cada Rol del Esquema de Valores en Competencia.....	73

## RESUMEN

En el presente estudio se describen las variables Valores según el modelo de Dirección por valores de S. Dolan y S. García (1997) y los Roles Administrativos Efectivamente Ejecutados de R. Quinn, S. Faerman, M. Thompson & M. McGrath (1995); en los niveles gerenciales de una empresa familiar del Área Metropolitana de Caracas, durante el año 2007. La técnica metodológica implementada fue la de estudio de caso, con un diseño de investigación de campo No Experimental y transaccional (hay un solo contacto con la muestra) al no controlarse ninguna variable. El estudio es de tipo descriptivo, para su sustento teórico se describieron y conceptualizaron dos variables: los Valores y los Roles Administrativos. La investigación ha mantenido la confidencialidad de los sujetos miembros de la muestra de estudio así como la de los empleados vinculados con este trabajo, tomando en cuenta las consideraciones éticas contando siempre con el apoyo de la empresa.

Para ello se evaluaron primero los seis Valores culturales básicos del modelo de Dirección por Valores de S. Dolan y S. García (1997), donde se obtuvo un promedio porcentual predominante de los Valores Compromiso y Participación; y luego el “Modelo de Valores en Competencia” de Definición de Roles Administrativos de R. Quinn et Al (1995), para describir el estado actual y el nivel deseado de los encuestados para cada rol, obteniendo en los dos primeros lugares el Rol Mentor y Rol Facilitador como los roles más ejecutados y deseados mejorar por el promedio muestral. Ambos resultados que demuestran los dos roles de un liderazgo organizativo con perfil eficaz, el reconocimiento y uso en comportamiento de cada uno de los valores en competencia, de los valores subyacentes a cada rol y de los valores del modelo de dirección por valores así como su ubicación en el tipo de cultura dominante “CLAN”, según el modelo “CVF” (Competing Values Framework) de R. Quinn y K. Cameron (1999). Palabras Claves: Valores Organizacionales, Dirección por Valores, Roles Administrativos, Cultura Organizacional.

# **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

La presente investigación busca verificar si los valores según el modelo de Dirección por Valores de Dolan y García, 1997 y los Roles Administrativos Ejecutados del modelo de Quinn et Al, 1995; en los niveles Gerenciales de una empresa Familiar del área Metropolitana de Caracas en el año 2007, coinciden con los componentes de la Cultura tipo “Clan” planteado por Quinn y Cameron, 1999.

En el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, donde se señalan los estudios previos, que sirven como antecedentes de la investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos que determinan y fundamentan el alcance de esta.

El capítulo II, representado por el Marco Teórico contiene las teorías y conceptos vinculados con La Empresa familiar, las Organizaciones, los Valores Organizacionales, la Dirección por Valores, la Cultura, Roles Administrativos y el modelo de Diagnostico y cambio de una cultura organizacional

Seguidamente, se presenta el Capítulo III el marco referencial del estudio, en donde se da una breve descripción de la empresa familiar seleccionada para la presente investigación, en cuanto a su historia, misión, visión y valores organizacionales.

Posteriormente se desarrolla el Capítulo IV, constituido por el marco metodológico en donde se explica el tipo de estudio y diseño de investigación implementado, así como los métodos que sirvieron de base para el abordaje, procesamiento y análisis de los datos y resultados obtenidos.

El Capítulo V presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos con las evaluaciones realizadas mediante los modelos que sustentan las variables estudiadas, Valores culturales básicos y Roles Administrativos, ambos resultados apoyados con las variables

demográficas y variables organizacionales solicitados en el instrumento de recolección de datos construido para este estudio.

Posteriormente el Capítulo VI donde plantean las conclusiones del estudio luego de tener claros los resultados de la investigación; y seguidamente el Capítulo VII contiene las recomendaciones realizadas a nivel instrumental, académico y empresarial.

Finalmente, el Capítulo VIII contiene las referencias bibliográficas, compuesta por fuentes bibliográficas, electrónicas, y hemerográficas, para completar y respaldar los puntos anteriormente expuestos, con el capítulo IX que contiene los anexos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según De Viana, Desiato & De Diego (1993), desde los inicios de la era de la humanidad, el hombre ha estado consciente de la necesidad de agruparse, de convivir con otros ya sea por simple afinidad o para lograr sus fines. A lo largo del tiempo estos grupos de personas han evolucionado, se organizaron, crearon sus propias normas basadas en su cultura, creencias, valores, definieron sus roles para simplificar las tareas, y en la gran mayoría de los casos tenían alguien a quien seguir; una cabeza de familia, un jefe, patrono, entre otras denominaciones; y con suerte tenían un líder en que “el hombre es un ser radicalmente social, en el sentido de que para sobrevivir, requiere de esa “segunda naturaleza” que es la cultura. Define su vida siempre frente a otros, en relación con ellos”.

Moss Kanter (1996), afirma que una de las responsabilidades más perdurables en la humanidad universal, ha sido el liderazgo y su ejercicio es tan similar en las diferentes épocas históricas y en las diferentes civilizaciones que a menudo se extraen lecciones de figuras tan dispares como: Jesucristo, Mahatma Gandhi, Atila el Huno y Nicolás Maquiavelo.

Debido a que el líder era y es visto como un modelo a seguir, alguien en quien confía el grupo la responsabilidad de guiarlos; en su rol está la tarea implícita de transmitir, modelar y dejar un legado de aprendizaje a los miembros del grupo. “La confianza tiene como fuente las normas sociales, las cuales se afirman con una base histórica y confiamos en las personas porque compartimos valores, creencias y raíces adquiridas en una experiencia previa” (Davenport, 1999, pág. 134).

Dependiendo de los factores externos e internos de cada grupo, el liderazgo es eficiente o no y el líder refleja o no lo que es la sociedad donde se desenvuelve. Según Schein (1996), los hallazgos constantes de historiadores, sociólogos y psicólogos de orientación empírica están orientados a que lo que el liderazgo debiera ser depende de la situación particular, de la tarea que hay que realizar y de las características de los subordinados del líder.

Las organizaciones se centran en sus principales objetivos; en la medida que el trabajo interno apunta al trabajo eficaz y estratégico para lograr sus fines, “en la búsqueda de la excelencia, hace referencia a un rol de gestor-líder que tiene una visión de la misión de la organización en el futuro, quien debe tener el claro objetivo de cómo gestionar mejor, con el fin de cumplir esa misión” (Schein, 1996).

Dado esto, las empresas y organizaciones se desenvuelven en entornos cada vez más complejos y cambiantes. Los modelos de dirección de empresas utilizados a principio de siglo que correspondía a los modelos tradicionales de dirección "por objetivos" y "por instrucciones" resultan insuficientes o incluso inoperantes, ya que están ampliamente superados y deben evolucionar profundamente; y es entonces cuando interviene la Dirección por Valores (Dolan et Al, 1997)

La evolución de los modelos de dirección de empresas tiene sus bases en las siguientes premisas: las Instrucciones son consideradas herramientas directivas propias de los Jefes, los Objetivos corresponden a los Gestores y los Valores son herramientas directivas propias de los Líderes (Dolan et Al, 1997).

De igual manera, la evolución de los modelos, es en parte gracias a los aportes de los estudios centrados en evaluar el comportamiento humano en las organizaciones, resultados que aportan las técnicas de investigación avanzadas de observación, así como de los resultados finales de las gestiones realizadas en el universo de la organización. La clave para entender qué hace a una organización efectiva radica en su manera de funcionar (Schein, 1990).

Indicadores como la orientación al cliente, la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de cultura empresarial y la inclusión de principios éticos y sociológicos, son nuevo punto de referencia. Esto significa que valores ya existentes a escala personal adquiere una nueva y enriquecedora dimensión cuando son aplicados a la actividad de la empresa. (Dolan et Al, 1997).

Siguiendo esta misma línea de recomendaciones Quinn et Al (1994), afirma que los valores sirven como marco e intervienen en la toma de decisiones, pero no siempre las creencias e hipótesis de trabajo transforma a quienes ocupan altos cargos en directivos eficaces, y en otros casos pueden conducirlos a la ineficiencia. Es decir, que el Gestor ó líder de la Gestión por Valor debe tomar en cuenta, todas las variables relacionadas con la teoría para obtener resultados óptimos.

Anteriormente, en las organizaciones ocurría y en algunas sigue ocurriendo, que los jefes centran funciones en dar instrucciones o asignar objetivos para que estos produzcan los resultados a corto, mediano y largo plazo que necesita la empresa para lograr sus propios objetivos. En la actualidad, se ha comprobado que las organizaciones necesitan que sus empleados tengan un sentido de pertenencia y que cada uno de ellos refleje los valores que se imparten en ella, para así obtener mejores resultados de su trabajo, cubriendo las necesidades internas y externas. Es por esto que más allá de los objetivos y las instrucciones esta la motivación de empleados que al identificarse con la empresa para satisfacer al clientes cada día más sofisticados y exigentes. (Dolan et Al, 1997)

Una vez que una organización tiene el potencial para vivir y sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del desempeño, se transfieren a los modelos mentales de los subordinados. (Schein, 1996).

Con bases en estudios anteriores como tesis de grado que relacionan los Valores Individuales con los Valores Organizacionales, que las empresas tomadas como objeto de estudio en las que sus empleados han incorporado a su marco de valores, los valores de la organización y los reflejan, son las empresas exitosas; y se concluyen en dichos estudios diciendo que: a mayor congruencia de valores individuales con valores organizacionales, mayor compromiso organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral (Fuente: [www.ucab.edu.ve](http://www.ucab.edu.ve)). Este tipo de resultados demuestran que “el conocimiento y ejercicio diario de los valores da un mayor valor agregado a la organización” (Dolan et Al, 1997).

Bases estadísticas, resultados de estudios sociales y los artículos que surgen del acontecer diario, aportan señales a las organizaciones y a sus dirigentes de la importancia que tienen los valores, tanto individuales, como éticos, medulares, empresariales, sociales y los valores individuo-organizacionales; y además de los valores, el rol legitimador de los mismos que deben adoptar los líderes. Los líderes que basan su dirección en valores generan un alto nivel de confianza y de respeto por parte de los empleados, el cual no sólo se basa en la expresión de sus valores, sino también en la fuerza, determinación y autosacrificio al sostener tales valores (Daft, 1998).

Por consiguiente, para ver resultados en la gestión de los líderes en Dirección por Valores, es necesario que quién asuma el rol de líder legitimador tenga presente que: el verdadero liderazgo es en el fondo un dialogo de valores, (Dolan et Al, 1997).

Son los valores bien definidos y enseñados en la práctica por los supervisores a todos los niveles jerárquicos, los que garantizará una cultura más participativa. Habrá cada vez más dialogo entre los jefes y su equipo para cumplir con los objetivos en manera descendiente, en cascada, los cuales conllevan al logro de los objetivos de la organización. La Dirección por Valores apunta a los valores finales, que son esenciales para lograr la misión y visión estratégica a largo plazo (Dolan et Al, 1997).

Otra serie de herramientas que los líderes pueden utilizar para modelar los valores culturales y éticos, son las estructuras y los sistemas formales de la organización. Los administradores pueden asignar la responsabilidad de los valores a un puesto en específico de la estructura. En sistemas abierto como lo son las empresas tradicionales y familiares, encontramos los roles definidos a todos los niveles (Daft, 1998).

Entre las características primordiales que debe poseer un líder, se encuentran: comunicador, generar empatía y ser asequible para la organización (Quinn, et Al, 1994). Las organizaciones modernas necesitan líderes directivos competentes, incluso en los niveles más bajos, personas capaces de sobrevivir y ayudar a la organización a tener éxitos.

En torno al liderazgo, valores, cultura y roles podemos encontrar una serie de modelos que los describen. Los modelos nos ayudan a representar, facilitar y a comunicar una idea sobre algo, y a comprender mejor, los fenómenos más complejos del mundo real (Quinn, et Al, 1994). Modelos tales como: el Modelo del Objetivo Racional y Modelo de los Proceso Internos, ambos comenzaron a aparecer dentro del mismo contexto histórico (1900-1925), Modelo de las Relaciones Humanas (1926-1950) y Modelo de Sistemas Abiertos (1951-1975), fueron el área de estudio y las bases teóricas de donde Quinn y Rohrbaugh en 1983 se apoyaron para crear el Modelo Operativo ó Esquema de Trabajo de Valores en Competencias; exponiendo que no necesariamente tenían que verse los viejos modelos aisladamente, ya que de esa manera ninguno de los modelos ofrece la variedad de perspectivas y posibilidades de opción y potencial de eficiencia que tiene cuando los consideramos como parte de un esquema de trabajo más amplio.

Quinn (1995) ve los cuatro modelos como elementos competitivos y complementarios de este modelo más amplio de gestión, cada uno de los modelos anteriores aporta dos roles de los ocho que comprenden el Esquema de Trabajo de Valores en Competencia, cada uno complementa los valores adyacentes y contrasta con el que está directamente opuesto al mismo y también se complementan con tres competencias por Rol.

En el nuevo entorno económico, la importancia de las competencias críticas, las capacidades organizativas y el capital humano influyen de varias formas en el diseño de una organización eficiente, y por supuesto, en el tipo de relación a establecer entre el personal y la organización. Este diseño de Organización eficiente, tiene la necesidad de reconocer los valores en competencia y de dominar y después equilibrar las competencias a cada área, a cada rol y a la Dirección por Valor. Este conjunto, de elementos debe guiar a la organización a conseguir sus valores finales, es decir, al logro de la misión y visión estratégica. (Bennis, et Al, 2001).

El cambio en las organizaciones, es un fenómeno generalizado debido al grado de rapidez de los cambios en el entorno externo. Las condiciones en que operan las

organizaciones exigen una respuesta sin que estas lleguen a desaparecer, lo que es un resultado frecuentes (Quinn & Cameron, 1999).

En los casos de las empresas exitosas, las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos de las empresas han de ir transformándose continuamente si quieren permanecer vivas. (Dolan y García, 1997).

Entre los trabajos de investigación realizados referentes al tema de sistema de Valores en Competencia de Robert Quinn, en la Universidad Católica Andrés Bello, se encuentran:

- ◆ El Estudio descriptivo de la cultura y el clima organizacional existente en una empresa privada mediante la aplicación del modelo teórico: Sistema de valores en competencia de Robert Quinn. Caso de estudio. Planta de Cervecería ubicada en la Zona Metropolitana de Caracas, (Noriega, L. y Popovich, B., 1993)

- ◆ Análisis de roles de liderazgo organizacional en una empresa de servicios: bajo el enfoque del sistema de valores en competencia de Robert Quinn, (Oscar Puentes A., 1994).

- ◆ Diagnostico de los Valores Culturales en la División Cervecera de Empresas Polar C. A: Estudio Comparativo entre los Valores Organizacionales de los Fundadores y los del Nivel gerencial (Blasco, M. F. & Gaszó, S. I. ,1994).

En la Tabla N° 1 podemos ver los resultados de los valores medulares los cuales para la fecha representaban los valores rectores, percibidos por los niveles gerenciales de una de las divisiones de lo que es hoy la Empresa Familiar seleccionada para este estudio, por Blasco y Gaszó en el año 1994.

**Tabla N° 1. Resumen de los Valores Culturales Rectores y sus Indicadores**

<b>Valores Medulares</b>	<b>Indicadores</b>
Excelencia:	Mejora Continua
	Mejoramiento
	Innovación
	Planificación
	Competitividad
	Retroalimentación
	Reinversión
	Visión de Futuro
	Alianza Estratégica
Responsabilidad:	Constancia
	Recuperación por costos y gastos
	Disciplina
	Rendimiento
	Puntualidad
Ética:	Confianza
	Honestidad
	Lealtad
	Respeto al Individuo
Recuperación por el Recurso Humano:	Clima de trabajo adecuado
	Colaboración y Trabajo en Equipo
	Sentimiento de Pertenencia
	Comunicación
	Motivación
	Liderazgo
	Adiestramiento
	Producción
	Revisión
Atención al Cliente:	Satisfacción del Cliente

	Calidad de los Productos
	Servicio de Calidad
Compromiso con el ambiente y la Comunidad	Protección Ambiental
	Responsabilidad Ciudadana
	Apoyo a las Comunidades

**Fuente: Blasco y Gaszó, 1994**

Dados estos estudios del Modelo de Quinn (1995) y tomando en cuenta el hecho de la existencia de una gran cantidad de investigaciones y estudios en temas de Valores organizacionales, modelos de valores como: el de Estudio de los Valores según la escala de Rokeach; de Valores Individuales y Organizacionales (Rodríguez y Ginéz, 1997) y estudios de Clima Organizacional, entre otros temas.

Debido a que el número de investigaciones realizadas sobre los modelos de los autores en estudio es relativamente reducido, y tomando en cuenta que ambas teorías son perfectamente adaptables a la situación actual de las organizaciones, tanto familiares como tradicionales y teniendo presente los cambios constantes del entorno, apuntan a pensar, que investigaciones de este tipo aportan bases teóricas actualizadas sobre estos temas y su contexto.

El proceso de estudio e implementación de modelos como los de Quinn, (1995) y Dolan y García (1997), implican manejar elementos que influyen e interviene en su amplio desarrollo, lo cual se entiende perfectamente como un contexto, ya que manejar concepto como cambios, cultura, valores, liderazgo, gerencia, dirección, roles, competencias, entre otros; se puede prestar a confusiones, pero con fusiones de modelos del área de recursos humanos podemos identificarlos y describir su comportamiento.

La presente investigación sigue la línea de la tesis “Diagnóstico de los Valores Culturales en la División Cervecera de Empresas Polar C.A.: Estudio comparativo entre los Valores Organizacionales de los Fundadores y los Niveles Gerenciales”, por Blasco y Gaszó

en el año 1994. La investigación recomendó realizar un estudio posterior para la detección, clasificación y jerarquización de los valores medulares como indicadores de cultura en los niveles administrativos (profesionales, técnicos, administrativos y de apoyo) para luego compararlos con los obtenidos en ese estudio y así poder determinar la cultura organizacional de la empresa en cuestión, siguiendo con la línea de investigación allí propuesta.

Por la naturaleza que representa la empresa escogida para este estudio, de empresa familiar; y dada la manifestación de las mismas en la actualidad empresarial, el estudio de la dirección de Empresas Familiares permite ampliar la visión del entorno global, comprendiendo y dominando estrategias que alineen las actividades de la familia y el negocio, al adquirir conocimientos y habilidades para diagnosticar, analizar y tomar decisiones que transformen a la organización, sustentados en los valores y la ética. ([www.udem.edu.mx](http://www.udem.edu.mx)).

Las empresas familiares han sido objeto de estudios durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos ([www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)). Estudios como el presente, tomando en cuenta que se trata del caso de una empresa familiar, con una serie de características propias de su naturaleza.

A lo largo de sus 65 años la empresa venezolana objeto del presente estudio, presentó con el desarrollo de la organización, el surgimiento y evolución de sus logotipos; y a finales del año 2006 la empresa presentó un cambio de logotipo con la finalidad de ser percibidos como una organización ágil y flexible, dispuesta a construir su propio futuro con apertura, creatividad e innovación, y orientada a generar valor en las comunidades, mediante iniciativas sustentables de compromiso social empresarial; todo esto como parte de la nueva estrategia corporativa y todo ello es un cambio de símbolo, un pequeño cambio cultural que se afianza en un sin número de acciones planificadas y otras que se realizaran sobre la marcha. Toma el compromiso de los trabajadores como elemento clave para el éxito de la organización y ven el cambio de logo, no como un cambio de símbolo, sino como un símbolo de cambio. (El Universal, 8 de Enero del 2007). Un símbolo es pues un elemento, pero también es una herramienta para enmarcar la cultura (Daft, 1998).

Según Pedro Duran en el libro de Dolan y García (1997) expresa, que es interesante analizar cómo puede incidir en el desarrollo empresarial un cambio de imagen asociado a un cambio de cultura, así como comprobar la importancia del mantenimiento del sentido profundo de valores tradicionales, cuando se trata de discernir entre cambios adaptativos o cambios transformadores efectuados en el seno de una organización; y poner en práctica un cambio de cultura, supone la implantación de una dirección basada en valores.

Dado que esta investigación está inscrita dentro del ámbito concreto de una empresa familiar del Área Metropolitana de Caracas, donde se comparten valores medulares de los fundadores, y donde se acostumbra reclutar personal con valores similares a los internos a la organización como medida de control para evitar alteraciones en el clima organizacional.

Es pertinente y de gran utilidad realizar investigaciones en el tema de análisis de valores en la noción de Dirección por Valor de Dolan y García, (1997) y de la importancia aplicada por los Líderes en niveles gerenciales a fin de comprobar si existe relación con los Roles Administrativos de Robert E. Quinn et Al, (1995).

Investigaciones de este tipo, en parte producto de los cambios de la Organización derivados de las presiones del ambiente, permiten dar una visión más amplia de estudio en temas de los valores en la cultura organizacional y la competitividad organizacional, los modelos de gestión, la innovación y gestión de cambios a fin de lograr un liderazgo legitimador, la definición y ejecución efectiva de roles, así como las competencias y valores correspondientes a cada rol; también aportan información a los procesos de incorporación a una comunidad formada por dueños, familiares y colaboradores de empresas familiares que comparten retos similares, en un marco de valores medulares que evolucionan a través del tiempo y que se fortalecen con los valores individuales y cambios constantes, cambios del entorno, país, continente y en el mundo en general.

Dado todo lo anteriormente planteado, surge la siguiente pregunta de investigación:

**¿Coinciden los Valores culturales básicos del modelo de Dirección por Valores de Dolan y García, 1997 y los Roles Administrativos Efectivamente Ejecutados de Quinn et Al, 1995 en una muestra representativa de gerentes de Empresas Polar, con los componentes de la cultura tipo “Clan” en el Modelo de Valores en Competencia de Quinn & Cameron, 1999?**

# **OBJETIVOS**

## **Objetivo General**

Verificar si los Valores Culturales Básicos según el modelo Dirección por Valores de Dolan y García, 1997 y los Roles Administrativo Efectivamente Ejecutados de Quinn et Al, 1995 en una muestra representativa de gerentes en una empresa familiar del Área Metropolitana de Caracas, durante el año 2007, coinciden con los componentes del modelo de Cultura tipo “Clan” planteado por Quinn & Cameron, 1999.

## **Objetivos Específicos**

1. Identificar en una muestra representativa de niveles Gerenciales de Empresas Polar los valores culturales básicos según el modelo de Dolan y García, 1997.
2. Identificar en una muestra representativa de niveles Gerenciales de Empresas Polar los Roles Administrativos según el modelo de Quinn et Al, 1995.
3. Verificar si los valores culturales básicos y los roles administrativos ejecutados reconocidos en una muestra de niveles gerenciales de Empresas Polar, coinciden con los componentes del modelo de Cultura de “Clan” planteado por Quinn & Cameron, 1999.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **1. LA EMPRESA**

#### **1.1 *Definición de Empresa***

La Empresa es una organización económica creada por la libre iniciativa, constituye una comunidad de personas e intereses que al perseguir objetivos económicos específicos, forja ideas y actitudes, crea oportunidades de progreso, fuentes de trabajo y seguridad social, y es con los demás sectores sociales, solidariamente responsable del desarrollo de la Nación. (Búdnikow, 2002).

La base de la estructura de la empresa adquiere el carácter de la estructura definitiva, funcional, una vez integrada con los principios de la organización, cuyos portadores son naturalmente las personas, la gente que se encarga de cumplir roles y funciones asignada.

Para Dolan y García (1997), las empresas son sistemas sociales caóticos, los cuales no pueden regularse mediante instrucciones ni mediante objetivos dirigistas, ya que su capacidad de auto organización deriva esencialmente de que sus componentes asuman libremente un conjunto de valores o principios de acción compartidos.

#### **1.2 *Empresas Familiares***

Se denominan empresas familiares a aquellas en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias. El empresario familiar desea transmitir su empresa a la generación siguiente y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue mantener el carácter familiar por más de una generación ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)). Para que esto suceda, requieren un enfoque evolutivo.

Tradicionalmente se han identificado empresas familiares en función de dos dimensiones: el grado de propiedad y la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa. Y recientemente se han introducido nuevas consideraciones, como la

intención de transmitir el negocio a la siguiente generación o la influencia de la visión familiar en la dirección estratégica ([www.aeca.es](http://www.aeca.es)).

La importancia creciente de estas empresas en el mundo, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial mostrando un alto grado de innovación y capacidad para emprender ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)).

Estudios recientes del IESA, indican que la realidad mundial es que entre 65% y 90% de las empresas en el mundo son empresas familiares, “de hecho, se calcula que 40% de las 500 empresas más grandes del mundo son propiedad de familias o están controladas por ellas”. ([www.dinero.com](http://www.dinero.com)). Algunas de las ventajas que muestran las empresas familiares son: orientación hacia el largo plazo y mayor independencia de acción, la cultura de la familia como fuente de orgullo, estabilidad, compromiso, motivación, mayor adaptación en tiempos de crisis y disposición a reinvertir los beneficios, tiene mayor flexibilidad y rapidez de decisión, tiene grandes posibilidades de éxito y el conocimiento del negocio, ya que los miembros de la familia se forman desde jóvenes en la empresa ([www.google.com](http://www.google.com)).

En Venezuela podemos citar empresas familiares tales como: Central Madeirense, Don Perro, Instituto Médico La Floresta, Galletas Puig, Alfonzo Rivas y Cía., C.A Ron Santa Teresa, Grupo Cisneros, Empresas Polar entre otras. ([www.dinero.com](http://www.dinero.com)).

## 2. LA ORGANIZACIÓN

### 2.1 *Definición*

La Organización es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta ó una serie de metas comunes (Robbins, 1994).

Por ser eminente, social e interactivo, el ser humano no vive aislado sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podían alcanzar el esfuerzo individual. (Chiavenato, 2001).

La organización está fundamentada en la armónica racionalización del esfuerzo humano creativo mancomunado, contrario al individualismo y autocrático. Debe tender al esquema de que, en su convicción profesional, promete el mejor éxito. Sin embargo, ni la misma inteligencia de los promotores salva a la empresa de los conflictos que pueden surgir por causa del carácter particular de aquellos enfrentando a las normas técnicas del esquema más calificado (Búdnikow, 2002).

La organización es un complejo y dinámico conjunto de medios de producción; sus objetivos constituyen el concepto de la política de la empresa y deben ser:

- a. Producto del análisis crítico en función del personal propio, del bien público y de las leyes del país.
- b. Definitivos, positivos, claros y comprensibles para cualquier miembro de la empresa.
- c. Convertibles a la práctica del funcionamiento de la empresa en su totalidad y de cualquiera de sus componentes estructurales.
- d. Básicos y estables, pero no inflexibles.

La técnica de la organización empresarial posee un rasgo de gran significado: produce honda confirmación facultativa de numerosos puntos de vista que comúnmente no pasan de simples intuiciones ([www.google.com/laorganizacion](http://www.google.com/laorganizacion)).

## ***2.2 Importancia de las Organizaciones***

Richard Daft, (1998), en su libro de Teoría y Diseño Organizacional, expresa siete razones por las cuales las organizaciones son importantes:

- Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- Produce bienes y servicios con eficiencia.
- Facilita la Innovación.
- Utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadora.
- Se adapta e influye en un ambiente cambiante.
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados.
- Acomoda los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

En todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los Administradores necesitan comprender qué partes de la operación crean valor y que partes no lo hacen (Daft, 1998).

## ***2.3 La Organización como un Sistema***

La cultura de la organización, modela el marco de referencia moral en los valores de la organización. Aún más, los sistemas de organización formal influyen en los valores y conductas, de acuerdo con el marco de referencia de las políticas de la organización y sus sistemas de compensación (Daft, 1998)

El cumplimiento de la evolución empresarial orientada por la visión de sus líderes, transcurre en un sistema interno que establece normas y valores que garanticen la claridad y objetividad en la asignación y administración de los recursos en la organización.

## ***2.4 Sistemas***

Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes (esto significa que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente) que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo (Daft, 1998).

## ***2.5 Tipos de Sistemas***

**Sistemas Abiertos:** sociedad que intenta minimizar los obstáculos a la movilidad social del individuo (Gelles & Levine, 1996). Un sistema abierto debe interactuar para sobrevivir, consume recursos y exporta recursos al ambiente, no puede sellarse y aislarse, debe cambiar y adaptarse al ambiente de forma continua. (Daft, 1998).

**Sistemas Cerrados:** no dependería de su ambiente, son autónomos, encerrados en sí mismos (Daft, 1998). Son aquellas sociedades en las cuales las oportunidades para mejorar la posición del individuo están limitadas (Gelles & Levine, 1996).

Los primeros conceptos de Administración, incluyendo la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, eran enfoques de sistemas cerrados porque daban por supuesto al ambiente exterior, y suponían que la organización podía convertirse en más efectiva mediante el diseño interno (Daft, 1998). En la actualidad el entorno y en general, el mundo donde vivimos, obliga a las organizaciones a ser sistemas abiertos.

### **3. LOS VALORES**

#### **3.1 Definición**

Los Valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. (<http://www.google.com/definicióndevalores>)

Para Dolan y García (1997) " Los Valores son palabras que tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos; son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas" (p. 63).

Los Valores son estándares fundamentales deseados, en base a los cuales escogemos entre las diversas alternativas; son diferentes de las actitudes, los rasgos y las necesidades, pero tienen precedencia sobre ellos. Los valores se adquieren y desarrollan a través de las relaciones durante toda nuestra vida (Quinn et Al, 1994).

#### **3.2 Clasificación y Jerarquía de Valores**

Los valores tienen polaridad, en cuanto son positivos (los valores en sí) ó negativos (los anti-valores), y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores. ([www.RAE.es](http://www.RAE.es)).

Los trabajos de investigación de Rokeach (1973), identifican dos tipos de Valores:

Valores Instrumentales: son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales; el cómo cree usted que deberían hacerse las cosas.

Valores Terminales: comprende las metas; y en el caso de las organizaciones, la misión y visión de la empresa.

**La distinción entre valores intrínsecos e instrumentales no es sólo útil para valorar las creaciones, sino también la actividad predominante de una persona o sociedad. Una baja evidente del nivel cultural y moral de la sociedad contemporánea radica en la atención preferente que presta a los valores instrumentales. Esta actitud es, al mismo tiempo, el sostén y la consecuencia del rápido desarrollo de la tecnología. La mentalidad tecnológica invade todos los campos y tiende a reducir los valores intrínsecos a la misma expresión. Hay gente tan preocupada por lograr dinero, poder y otros medios similares que malgastan su naturaleza capacidad creadora tras meros medios que generalmente conducen a fines superfluos. El precio que pagan por esa elección es que sus vidas transcurren carentes de sentido y a nada conducen, salvo al vacío y al aburrimiento. Podría uno preguntarse ¿por qué los valores intrínsecos siendo superiores, no se imponen? .Pues bien sería ingenuo pensar que los valores se impongan por si mismos; ellos necesitan de la adhesión del hombre. En la lucha por la vida, los valores positivos tienen que combatir con los negativos para subsistir; los superiores con los inferiores. Y no siempre vencen, los inferiores parecen tener más vitalidad, fuerza y poder que los superiores. Vano es confiar en los valores superiores por el mero hecho de su superioridad. Hay que luchar por ellos. (De Viana, Desiato & De Diego, 1993).**

La clasificación de los valores, no permite una jerarquización definida de los mismos; los valores tendrán el valor que cada una de las personas y las organizaciones sea capaces de darles así como la prioridad que ellos deseen que tengan según su importancia relativa. Por esta misma razón, es difícil defender que los valores sustentados por las personas, dentro de su propia escala de prioridad relativa, sean unos mejores que otros en términos absolutos.

### **3.3 Características de los Valores**

Algunos de los valores que se manejan a nivel personal son: Verdad, Honestidad, Amistad, Justicia, Lealtad, Sinceridad

Según Schmidt (2005), estos valores tienen unas características particulares:

- Deben ser válidos siempre
- Se deben expresar en términos positivos
- Se deben expresar con palabras propias

En los individuos, en cuanto a su forma de actuar, se observan tres categorías de valores éticos:

- Correctamente percibidos - 80%
- Percibidos en forma distorsionada, Ejemplo: la amistad
- Valores ausentes, Ejemplo: la confidencialidad

Los valores personales parten de principios como el hecho de que se debe comunicar “la verdad en forma oportuna a las personas que tienen el derecho de saberla”, y la persona está motivada más por “valores” que por “principios” morales (Schmidt, 2005).

### **3.4 Axiología**

La Axiología es la ciencia o disciplina filosófica que estudia los valores. ([www.RAE.es](http://www.RAE.es)). La axiología es el sistema formal para identificar y medir los valores, en específico, la axiología estudia como las personas determinan el valor de las cosas. Es la estructura de valores de una persona la que le brinda su personalidad, sus percepciones y decisiones ([www.axiologic.org/axiología.html](http://www.axiologic.org/axiología.html)).

### **3.5 Importancia de la Congruencia de los Valores Individuo-Organización.**

Los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando van contra el auto interés personal.

#### **a. Valores Organizacionales**

Toda empresa culturalmente bien estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos a sus Valores finales y a los Valores instrumentales u operativos (Dolan y García, 1997).

La organización pretende afrontar las demandas de su entorno y sus tensiones internas, por ello es muy importante que los valores finales e instrumentales integren tres dimensiones mutuamente complementarias: la ética, la de control de gestión y la de desarrollo creativo. (Dolan y García, 1997).

Los Valores Organizacionales se forman a partir de los valores medulares de los fundadores (en el caso de empresas familiares), los valores individuales de todos los integrantes de la organización y por los llamados: valores finales de la organización, que persiguen los resultados exitosos de la misma.

Los Valores Finales de la Organización son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir. (<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/etica.htm>).

## **b. Valores Ético-Individuales**

Al igual que los Valores Organizacionales los valores individuales marcan una forma de vida y conducen a la persona a tenerlos presentes cada vez que resuelve, decide, actúa; lo que en la práctica resulta ser un traslado de dichos valores a su comportamiento en la empresa. De allí la necesidad de realizar estudios sobre este tema y que tales investigaciones deberán continuar para apoyar y estimular el sentido de pertenencia del individuo-organización. Tendrá que considerarse en todas estas experiencias que a mediano y largo plazo la sinergia de valores individuo- organización se identifiquen.

### **b.1 Definición de Ética**

La Ética es una conducta conforme con lo que es la persona humana Y acorde con los derechos y las obligaciones de todas las personas afectadas por esa conducta. (Schmidt, E, 2005)

La ética es el código de principios morales que modela el comportamiento de una persona o grupo con respecto a lo que es correcto o incorrecto en la conducta y en la toma de decisiones (Daft, 1998).

### **b.2 Definición de Moral**

La Moral puede ser individual o colectiva. La persona asimila fácilmente valores y vicios de amigos y compañeros. Y si tiene una moralidad reflexiva, puede tomar una postura crítica frente a valores o vicios lo que permite el desarrollo de la propia personalidad. (Schmidt, 2005).

**Tabla N° 2 Distinción entre Ética y Moral**

<b>Ética</b>	<b>Moral</b>
Estudia las razones filosóficas del comportamiento humano Es teórica	Estudia lo que las personas deben hacer en una sociedad determinada Es práctica
Examina por qué el empresario debe actuar de determinada manera	Plantea cómo debe actuar el empresario
<b>POR QUÉ se debe hacer</b>	<b>QUÉ hacer a la luz de la Ética</b>

Nota: Ambas Cosas Son Necesarias

**Fuente: (Schmidt, 2005)**

### **b.3 Valores Individuales**

Los valores que se encuentran en la cima, aquello que han sido priorizados por el individuo en función del contexto auténtico, real en que se desenvuelve pueden variar, precisamente en dependencia de la situación, del momento experiencial. Viéndolo de este modo estamos realizando un análisis horizontal, como si le hiciéramos un corte transversal a la vida del sujeto, (Schmidt, 2005).

Igualmente los valores individuales marcan una forma de vida y conducen a la persona a tenerlos presentes cada vez que resuelve, decide, actúa; lo que en la práctica resulta ser un traslado de dichos valores a su comportamiento en la empresa. De allí la necesidad de realizar estudios sobre este tema y que si bien la experiencia aplicada a una empresa en particular resulta atractiva, no hay duda que tales investigaciones deben continuar para apoyar y estimular el sentido de pertenencia del individuo-organización. Tendrá que considerarse en todas estas experiencias que a mediano y largo plazo la sinergia de valores individuo-organización se identifiquen.

Los valores al igual que otros componentes de la personalidad representan un filtro a través del cual el individuo regula su comportamiento y evalúa el de los demás.

Entre los Valores Individuales Básicos o esenciales se señalan: Respeto, Libertad, Responsabilidad, Honestidad y Superación, los cuales a su vez, están acompañados por valores instrumentales, no por ser menos importantes, sino porque su presencia ayuda a la concreción de los cinco anteriores, además sabemos que los valores individuales y éticos se presentan en constelaciones, y no de forma aislada ni tampoco bajo una jerarquía estática (Sosa Gómez, C. 2005).

#### **b.4 Valores Éticos de la Organización**

Entre los valores que integran la cultura de un organización, se consideran ahora que los valores éticos de hallan entre los más importantes. Las normas éticas se están convirtiendo en parte de las políticas formales u de las culturas informales de muchas organizaciones. (Daft, 1998)

#### **b.5 Valores Compartidos**

A lo largo de su vida, las personas conforman una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones.

El valor compartido es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria (Rokeach, 1979).

Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. (Rokeach, 1979).

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la

implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com))

Los Valores constituyen el elemento medular de la identidad, y por ende, de la cultura organizacional. El compartir dichos valores permite que las personas tengan conductas consistentes con el propósito de la organización, incluso en escenarios no previstos. Es precisamente la complejidad y el aumento de incertidumbre lo que requiere mayor consistencia valórica y hace inviable la pretensión de tener respuestas previstas para todo. (Dolan y García, 1997).

## **4. DIRECCIÓN POR VALORES**

La Dirección por Valores es un modelo de gestión estratégica que busca la excelencia a través de la práctica coherente en toda la empresa de valores éticos, de control de gestión y de desarrollo creativo participativamente escogidos (Dolan y García, 1997).

Por otra parte, la Dirección por Valores (lo cual identificaremos como DpV) propone una clarificación práctica al diferenciar operativamente entre Visión, Misión y Valores (Dolan y García, 1997). La DpV busca encauzar la autonomía de los esfuerzos profesionales cotidianos hacia la consecución de la visión estratégica de hacia dónde pretende ir la empresa, otorgando así un mayor sentido y compromiso a los procesos y objetivos intermedios de acción.

Poner en práctica la DpV significa con toda claridad, introducir un cambio de cultura en la organización. Lo que busca la DpV es simplificar la complejidad organizativa a través de las mejores creencias y valores que le sepamos sembrar a los trabajadores, vividos y reflejados primero por los dirigentes para que sean imitados por nuestros colaboradores independientemente de la categoría ocupacional a la que pertenezca. La identificación de los anti-valores y la construcción de su opuesto es tarea permanente en la DpV (Dolan y García, 1997).

### ***4.1 Liderazgo Basado en Valores***

La utilidad de Dirección por Valor como herramienta de liderazgo puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: simplificar, absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de empresa. Orientar, encausar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro. Y por último, comprometer, integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día. (Dolan y García, 1997).

Según Dolan y García (1997), existe una diferencia en cuanto a los valores culturales básicos de acuerdo a cada modelo de Dirección, como lo explica la tabla N° 3.

**Tabla N° 3. Diferencia entre la DpI, DpO y DpV de acuerdo a los Valores Culturales Básicos del Modelo de Dolan y García, 1997.**

	<b>Dirección por Instrucciones (DpI)</b>	<b>Dirección por Objetivos (DpO)</b>	<b>Dirección por Valores (DpV)</b>
<b>VALORES CULTURALES BÁSICOS</b>	Producción Cuantitativa	Racionalización	Desarrollo
	Fidelidad	Motivación	Participación
	Conformidad	Eficiencia	Aprendizaje Continuo
	Cumplimiento	Medición de Resultados	Creatividad
	Disciplina		Confianza
			Compromiso

**Fuente: Dolan y García (1997)**

Algo tan simple, y a la vez tan complejo, como es la existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos y compartidos por todas las personas que componen la empresa es inmensamente más potente para cohesionar y encausar un esfuerzo de desarrollo estratégico, que el más completo (y engorroso) libro de procedimientos (Dolan y García, 1997).

#### **4.2 Definición de Liderazgo**

Es decisivo reconocer que si la organización tiene éxito y éste se atribuye al líder, la entera personalidad de éste se incorpora a la cultura de la organización. En la búsqueda de la excelencia, se describe a un gestor-líder que tiene una visión de la misión de la organización en el futuro. (Schein, 1996).

El claro objetivo es gestionar mejor con el fin de cumplir esa misión de la organización en el futuro. Schein, 1996, advierte que la motivación del gestor-líder, no está tan configurada por el deseo fundamental de la obtención de mayores beneficios como por una visión más amplia de la misión de la organización en la sociedad.

Según Schein, 1996, gran parte los cambios está relacionado con las características de la población en relación con la raza, la etnicidad, la cultura, el sexo, la edad, la religión; y de las propias de la población activa (para efectos de este estudio, Directivos y Gerentes) como nivel educativo, antigüedad en el cargo, antigüedad en la empresa, entre otras; Todos estos cambios parecen estar relacionados con otros acontecimientos socioeconómicos importantes tales como: cambios de los valores sociales y en los modos de producción, lo cual afecta el clima organizacional.

Heskett & Schlesinger (1996), en “Los Líderes que dan Forma a la Cultura y la Mantienen Orientadas a los Resultados”, explican que en su investigación descubrieron que las organizaciones que adoptan valores que reverencian y apoyan la adaptabilidad alcanzan el éxito y la longevidad, ya que dichos valores recompensan la sensibilidad ante las necesidades de clientes, empleados, proveedores y otros grupos de interés.

En el nuevo liderazgo está el redescubrimiento de la necesidad de definir, dar forma y utilizar los valores fundamentales comúnmente mantenidos de la organización (Heskett, & Schlesinger, 1996).

### ***4.3 Liderazgo Vs. Actividad Gerencial***

El Liderazgo y actividad gerencial implican influencia, pero que liderazgo se refiera a influir sobre los objetivos finales, la misión y la cultura, mientras que en actividad gerencial se refiere a influir sobre la manera en que las cosas se ponen en práctica y se llevan a cabo. Los Gerentes hacen las cosas bien; los líderes hacen lo correcto (Bennis y Nanus, 1985).

#### **4.4 Claves de acción para el éxito de la Dirección por Valores**

Dolan y García (1997) afirman que el funcionamiento de la Dirección por Valores, es como un automóvil de cuatro ruedas (y una de recambio de suma importancia): si falla cualquiera de ellas no tiene ninguna posibilidad de desplazarse y cumplir con su función.

**Los componentes de claves para el éxito de la DpV son:**

##### **A. Liderazgo Legitimador**

**\*Debe existir un liderazgo capaz de legitimar valores y de ser coherente entre lo que dice y lo que hace, a pesar de las dificultades que puedan surgir.**

**\*Este liderazgo ha de tener visión global y capacidad de potenciación de colaboradores, así como suficiente desarrollo personal.**

**\*Este liderazgo he de querer y saber comunicar valores de forma persuasiva no sólo desde su propia perspectiva, sino poniéndose en el lugar de sus colaboradores.**

##### **B. Expectativas de Recompensa adecuadas al esfuerzo**

**\*El esfuerzo para cumplir con los valores operativos de la empresa debe evaluarse y traducirse en recompensas bien explícitas y diferenciadas, tanto a nivel de reconocimiento “moral” como a nivel económico.**

##### **C. Formación específica**

**\*Debe ofrecerse formación específica orientada a desarrollar los conocimientos, creencias y habilidades que se requieran para llevar a la práctica los valores esenciales de la empresa, tanto a nivel de los directivos como del resto de empleados.**

##### **D. Participación**

**\*Si desea que la DpV tenga pleno sentido, tanto la formulación como la evaluación del cumplimiento de los valores esenciales de la empresa deben realizarse de la forma más participativa posible.**

## **E. Honestidad y Coraje**

**\*Tener prevista la necesidad de los valores honestidad y coraje es absolutamente necesario para la garantía del éxito de la DpV y de cualquier otra cosa por la que valga la pena esforzarse. (Dolan y García, 1997, p. 301-302)**

## **5. ROLES ADMINISTRATIVOS**

Roles Administrativos de Quinn (1995): es el conjunto de expectativas propias de los papeles gerenciales que desempeñan los ocupantes de los mismos sobre la forma en que esa persona debe actuar en una situación determinada.

Las responsabilidades o actividades de todos los miembros de una empresa (directivos y jefes) o de todas sus divisiones o secciones principales o subordinadas, deberían ser claramente definidas, a ser posible por escrito. Dicha definición debería también especificar las relaciones (oficiales) de cada miembro o sección para con los otros miembros o secciones con los que haya de tener contacto activo. (Búdnikow, 2002)

### **5.1 Modelos de Gestión**

Modelo del Objetivo Racional (1900-1925): Es el primer modelo de gestión, ya que, los criterios de eficacia de la organización son la productividad y los beneficios. Se basa en la creencia de una dirección clara lleva a resultados productivos, el énfasis permanentes se pone en procesos tales como, la clarificación de metas, el análisis racional y la acción. El clima organizativo es de economía racional y todas las decisiones están motivadas por su impacto en los resultados generales (Quinn et Al, 1995).

Modelo del proceso Interno (1900-1925): sus criterios de efectividad, se basa en la creencia de que la rutina genera estabilidad. El énfasis está en procesos tales como: la definición de responsabilidades, la medida, la documentación y el mantenimiento de registros, el clima organizativo es jerárquico, y todas las decisiones están matizadas por las normas, estructuras y tradiciones existentes (Quinn et Al, 1995).

Modelo de Relaciones Humanas (1926-1950): En este modelo los valores claves son el compromiso, la unión y la moral. Se basa en que la participación genera el compromiso, el

símbolo adecuado para este modelo es el círculo. La organización crea un clima de fraternidad, orientado al equipo, en el que la toma de decisiones está caracterizada por participación corporativa (Quinn et Al, 1995).

Modelo de los Sistemas Abiertos (1951-1975): los criterios claves de la eficacia organizativa, son su capacidad de adaptarse y el apoyo externo, su símbolo es la ameba. Se basa en que la adaptación e innovación continúa, lleva a la adquisición y el mantenimiento de los recursos externos. Los procesos claves son: la adaptación política, la solución creativa de los problemas, la innovación y la gestión del cambio. El Clima de la organización es innovador y más una adhocracia que una burocracia (Quinn et Al, 1995).

## ***5.2 Definición de Competencia***

Una competencia significa poseer los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar determinada tarea o rol (Quinn et Al, 1995).

## ***5.3 Modelo de Valores en Competencia***

Cada uno de los cuatro modelos de gestión presentados anteriormente, aportan al modelo de Valores en Competencia una parte de diferentes criterios de eficiencia, los cuales corresponden a cada modelo. Estos a su vez indican cualidades que los diferencian entre ellos, las cuales son llamadas “ejes”. Los modelos de eficiencia poseen ocho orientaciones generales del Esquema de Trabajo de los Valores en Competencia (Roles Administrativos). Cada valor complementa a los valores adyacentes y contrasta con el que está directamente opuesto.

El Modelo de Valores en Competencia sugiere tres retos: Utilizar líneas múltiples de pensamiento para analizar el mundo organizativo; aprender a utilizar las competencias asociadas con los cuatro modelos; y por último, integrar las diversas competencias para confrontar el mundo de la acción (Quinn et Al, 1995).

## **5.4 Esquema de Trabajo de Valores en Competencia**

El esquema de trabajo de los Valores competitivos ayuda a identificar algunos de los valores y criterios de eficiencia en base a los cuales se juzga a las unidades y organizaciones. También ayuda a realizar los Roles conflictivos que desempeñan los directivos, (Quinn et Al, 1995).

El modelo queda definido a partir de dos dimensiones, por una parte la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa; y por la otra la orientación hacía la flexibilidad o hacía el Control (Quinn et Al, 1995).

Véase Anexo: N° 2 y Anexo N°: 3

## **5.5 Identificación de las Competencias Claves del Modelo**

En un estudio realizado a más de 700 Directivos, Quinn, Denison y Hooijberg (1989), comprobaron que las medidas que cubren los ocho roles (Director, Productor, Mentor, Facilitador, Monitor, Coordinador, Innovador y “Broker”), cumplen con los test estándar de validez, y que estos realmente aparecen en los cuatro cuadrantes o ejes señalados. Posteriormente, 900 Directivos, Pauchant, Nilles, Sawy y Mohrman (1989), no sólo encontraron el apoyo de a los ocho roles, sino que también informaron que de los 36 Roles posibles, los directivos “puntuaron esos ocho roles como los más importantes en su organización“, luego se comprobó que los directivos que no desempeñaban adecuadamente estos roles, se consideran ineficaces. (Quinn et Al, 1995).

A continuación en la Tabla N° 4, puede apreciarse cada uno de los ocho roles del Esquema de Trabajo de Valores en Competencia, así como el modelo al que pertenecen, sus respectivas competencias y el dúo de valores que lo identifican.

**Tabla N° 4. Criterios de eficacia del Esquema de Trabajo de Valores en Competencia.**

<b>Rol</b>	<b>Competencias</b>	<b>Valores</b>	<b>Modelo</b>
<b>Director</b>	1. Tomar la iniciativa 2. Fijar metas 3. Delegación eficaz	*Dirección *Claridad de objetivos	Modelo del Objetivo Racional
<b>Productor</b>	1. Productividad personal y motivación. 2. Motivar a otros 3. Gestión del tiempo y del estrés	*Productividad *Logro	
<b>Coordinador</b>	1. Planificación 2. Organización 3. Control	*Estabilidad *Control	Modelo del Proceso Interno
<b>Monitor</b>	1. Recibir y Organizar la Información 2. Evaluar la Información Rutinaria 3. Responder a la Información Rutinaria	*Documentación *Gestión de la Información	
<b>Mentor</b>	1. Autocomprensión y comprensión de los demás 2. Comunicación interpersonal 3. Desarrollo de los subordinados	*Compromiso *Moral	Modelo de las Relaciones Humanas
<b>Facilitador</b>	1. Creación de equipos 2. Toma de decisiones participativa 3. Gestión del conflicto	*Participación *Apertura	
<b>Innovador</b>	1. Convivir con el cambio 2. Pensamiento creativo 3. Gestionar el cambio	*Innovación *Adaptación	Modelo de Sistemas Abiertos
<b>Broker</b>	1. Crear y mantener una base de poder 2. Negociar el acuerdo y el compromiso 3. Negociar y vender ideas	*Crecimiento *Adquisición de Recursos	

**Fuente: Construida a partir de información en Quinn et Al, (1995).**

## 6. LA CULTURA

La Cultura es el conjunto de creencias, valores, normas y costumbres, propios de un grupo social determinado.

Para Gelles & Levine (1999), La cultura es un diseño completo de la vida de un pueblo, incluyendo creencias, valores, normas y sanciones, tecnología, símbolos e idioma.

“Los atributos de la cultura se exhiben de muchas formas, pero por lo general evolucionan en un conjunto de actividades que se realizan mediante interacciones sociales. Estos patrones pueden usarse para interpretar la cultura” (Daft, 1998, pág. 368)

No existe cultura ni sociedad humana sin la presencia de un sistema de valores de reglas, esto es, sin un código moral. Las morales pueden variar de una cultura a otra, pero, hasta en la más primitiva sociedad existe una preocupación por la ética, en tanto que ella reemplaza la función que tienen los instintos en el animal. Puede hablarse de una prioridad de la ética. Esto no significa que el hombre, para sobrevivir, no requiere de otras actividades fundamentales, como el trabajo, esto es de una base económica. Pero a la esencia misma del trabajo pertenece incluso una organización social que responde, en su constitución, a problemas éticos.

La moral es un rasgo distintivo que tipifica al hombre, que lo caracteriza como básicamente ético. Por consiguiente, hasta las imágenes que el hombre constituye de si mismo se encuentran impregnadas de valores.

En efecto, si algo caracteriza la sociedad contemporánea es el pluralismo, es decir, la variedad de posiciones y de sistema de valores que se transmiten a través de las pautas culturales. El hombre debe orientarse en el mundo según las pautas que la cultura le indica.

La cultura es un inmenso mecanismo de control de los actos humanos, un dispositivo normativo que indica cuales son los valores que el individuo debe respetar. Estos valores

regulan que el individuo debe respetar. Estos valores regulan las relaciones interpersonales, y constituyen la moral. (De Viana, Desiato & De Diego, 1993).

## **6.1 Cultura Organizacional**

Es la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

Richard Daft (1998), afirma que en la cultura organizacional existe en dos niveles. En el primero y más superficial hay artefactos visibles como: símbolos observables, ceremonias, anécdotas, refranes, comportamiento, indumentaria, ambiente físico, etc., que los miembros de la organización comparten.; los cuales reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. En segundo lugar, los comportamientos observables, podemos nombrar entre ellos: valores subyacentes, supuestos, creencias, actitudes, sentimientos y procesos de pensamiento.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Es definida por E, Shein, (1982), como "el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto y desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna".

Identificar la cultura es esencial para que aquellas personas que toman decisiones en las organizaciones y trabajen para promover los cambios requeridos para un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (F, Sepúlveda, 2004)

## **6.2 Antecedentes**

La cultura organizacional es la personalidad de la compañía y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones. Es así como dentro de esta cultura de la empresa se incluyen desde los conocimientos, creencias y valores hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas en tanto miembros de la compañía para la que trabajan.

Cuando las personas conviven en una empresa van formando un algo en común, como una personalidad colectiva, sin perder sus diferencias individuales. Al ingresar personas nuevas a la compañía, muchas veces no se les socializa adecuadamente, es decir, no sólo capacitarlos técnicamente para el trabajo, sino culturalmente: cómo vestirse, a qué hora se almuerza y con quién, cómo son las reuniones de trabajo, cómo se relacionan las personas al interior de la empresa, quiénes son los líderes formales e informales, cómo son los sistemas de comunicación interna y externa, entre otros.

Comprender la cultura de la empresa es importante para que las personas lleguen a conocer cuáles son las conductas apropiadas y esperadas dentro de la empresa. Es así como, cuando una persona no se desempeña según lo esperado, una de las razones suele ser que no se ha adaptado a la cultura organizacional. Por este motivo, es fundamental que los líderes sepan considerar objetivamente la cultura imperante, ya que ésta se puede volver un obstáculo para lograr el éxito.  
(<http://www.gestiopolis.com/canales/empresadoredora/articulos/52/valcultorg.htm>)

### **6.3 Diagnostico de la Cultura Organizacional según Quinn & Cameron (1999).**

Desde 1988 cuando Robert E. Quinn expuso en su libro “Más allá de la Gestión Racional”, el Esquema de Trabajo de Valores en Competencia, este ha evolucionado notablemente, primero en su estudio en la “Maestría de Gestión de Organizaciones”, cuyo objetivo era describir el modelo operativo de competencias en base a los ocho roles administrativos ejecutados que aporta cada uno de los modelos de gestión desde principios del siglo XX. (Quinn et Al, 1995).

Luego Quinn y Kim Cameron en 1999 realizan un trabajo llamado “Diagnostico y Cambio de una Cultura Organizacional, basado en el esquema de Valores en Competencia”, el modelo que exponen Quinn y Cameron tiene como propósito el diagnóstico de la cultura organizacional dominante en base a cuatro clases de culturas genéricas: Clan, Jerarquía, Adhocrática y Cultura de Mercado (f. Sepúlveda, 2004). Donde la cultura “Clan” es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes. La cultura de “adhocracia” se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación. La cultura “de Mercado” aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna. La cultura de “Jerarquía” se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad. Así las empresas pueden presentar una orientación muy grande hacia una de las culturas, o hacia varias de las culturas. (Quinn & Cameron, 1999)

Para la presente investigación estudiaremos más a fondo La cultura tipo “Clan”, la cual denota a la organización como un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí, como una familia. Los Líderes se consideran Mentores o figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La Organización está unida por la lealtad o la tradición. En términos generales el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito Institucional se define en

Términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas, La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso. (Quinn & Cameron, 1999; p. 38).

En base a lo anteriormente planteado por los autores y los antecedentes del capítulo I, las empresas familiares tienen posibilidades altas de presentar este tipo de cultura, dadas las características de ambos.

**Figura N° 1. Esquema de Valores en Competencia como base del Diagnóstico de la Cultura Organizacional.**

<b>Orientación Interna e Integración</b>	<b>Flexibilidad y Discreción</b>		<b>Orientación externa y diferenciación</b>
	<b>CLAN</b>	<b>AD - HOC</b>	
	<b>JERARQUIZADA</b>	<b>MERCADO</b>	
	<b>Estabilidad y Control</b>		

**Fuente: Cameron y Quinn (1999).**

A continuación en el Gráfico N° 5, podemos observar como está estructurado el modelo de diagnóstico de la cultura organizacional. Cada cultura posee sus valores, los cuales son los mismos con los que se identifican por cuadrante los roles administrativos ejecutados.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **1. Descripción de la Empresa**

Empresas Polar es una empresa de consumo masivo con 65 años de antigüedad, la cual está constituida por tres grandes negocios: **Alimentos Polar** (Alimentos procesados de marcas líderes), **Cervecería Polar C.A** (Cerveza, Malta y otras bebidas naturales a base de cebada malteada y vino para el deleite y esparcimiento), **Pepsi-Cola Venezuela C.A.** (Bebidas no alcohólicas con marcas líderes, para todos los gustos y en cualquier ocasión) y **Fundación Empresas Polar** (Responsabilidad social y soluciones sociales proactivas de alto impacto a lo largo y ancho del país). Con el pasar de los años estos fueron incorporándose a través de procesos de fusión, hasta formar los que conocemos actualmente como Empresas Polar.

Dados estos procesos de fusión empresarial, se detecto la necesidad de crear una serie de valores para la unificar la Cultura Organizacional y apoyar así los procesos internos de sinergia requeridos para el progreso de la organización.

La Cultura Corporativa de las compañías que conforman Empresas Polar ha sido y será una de las principales fortalezas que ha hecho posible el éxito sostenido durante seis décadas. Un paseo rápido por el mapa cultural a lo largo de toda la trayectoria muestra cómo las empresas han desarrollado una personalidad única y un estilo propio de hacer las cosas.

Desde los inicios, la primera generación de empresarios desarrolló una filosofía que englobó en el término “La mística Polar” toda su fuerza motora e integradora. Ya en los años 60 la organización había establecido principios como la capacidad técnica, la confianza en Venezuela, la generación de empleo y el compromiso social.

En los años 70, las nuevas modalidades organizacionales llevan al desarrollo progresivo de criterios como el éxito y la excelencia, pero sobre todo una fuerte cohesión del grupo y sentido de pertenencia.

La identificación del personal con la empresa ha sido un elemento clave en el conjunto de principios y valores que siempre han subrayado el valor del factor humano, el reconocimiento al trabajo, la calidad como logro de cada día y el sentido de responsabilidad social reflejado en diferentes programas de acción.

En el umbral de un nuevo milenio, Empresas Polar ha habilitado esta fortaleza cultural con la expresión de una serie de principios que son fruto y consecuencia de lógica de los valores tradicionales, redefinidos en función de las exigencias de los nuevos tiempos y que aquí son presentados como plataforma del nuevo modelo corporativo de Organización, puesto en práctica a partir de 1999.

## **2. Evolución Histórica**

Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury, socio mayoritario de la firma familiar Mendoza & Compañía dedicada desde 1855 a fabricar jabones, decide en 1938 ampliar los límites del negocio, dando luz verde al proyecto para establecer una industria cervecera. En 1939, el barco Titus, de bandera holandesa, que transporta todos los equipos adquiridos para montar la primera planta de Cervecería Polar, llega al Puerto de La Guaira, tras escapar de la amenaza de bombardeo, en los inicios de la II Guerra Mundial. El 14 de Marzo del año 1941 se fundada **Cervecería Polar C. A.** y se instala una pequeña planta en Antimano. Al año siguiente, 1942 Llega a Venezuela el maestro Carlos Roubicek, quien desarrolló una fórmula "tropicalizada", adaptando la Cerveza Polar europea, hasta lograr un producto único, adecuado al gusto del consumidor venezolano y a las condiciones climáticas locales.

En el año 1945 Polar se convierte en la cervecería más moderna y mecanizada de América Latina, tras realizar mejoras y ampliaciones en sus instalaciones.

En 1948 se crea Distribuidora Polar S.A., Diposa, para dar más agilidad a la venta en el área capital. 1950 Cervecería de Oriente C.A., comienza a producir, cubriendo los mercados de Nueva Esparta, Sucre, Monagas y Anzoátegui y en 1951 asentada en una

vieja hacienda al Este de Caracas, emerge la moderna Cervecería Polar C.A. Los Cortijos, que realiza su primer cocimiento el 8 de abril. Tres años después, 1954 Se crea Refinadora de Maíz Venezolana, **Remavenca**, dando inicio a las actividades en el área de Alimentos y en 1960 sale al mercado nacional un nuevo renglón de consumo masivo, **Harina P.A.N.**

En 1967 Inicia operaciones la empresa **Procría**, en el mercado de alimentos balanceados para animales. Al año siguiente, 1977 Nace **Fundación Polar** para contribuir con el desarrollo social del país, iniciativa que era canalizada hasta entonces a través de la A.C. El Puntal. Se incorpora **Súper envases Envalic** con el fin de cubrir la demanda de latas de aluminio en 1981. Tiempo después, en 1986 La organización entra al negocio del arroz con la compañía **Corina**, logrando posicionarse en poco tiempo como líder del mercado.

Siguiendo con las líneas de Alimentos, en 1987 es adquirida **Productos EFE**, con lo cual comienza a participar en el negocio de helados. Empresas Polar se incorpora a la agroindustria del trigo, a través de la empresa **Mosaca**, para procesar este cereal y elaborar pastas alimenticias. En 1988 Se adquiere lo que sería **Savoy Brands International**, con industrias de snacks en Colombia, Guatemala, Honduras, Panamá, Ecuador, Perú, Chile, Argentina y Venezuela.

Incursionando en el negocio de Licores, Vinos, en 1990 Sale al mercado nacional la primera producción de vinos jóvenes de **Bodegas Pomar**. Y Dado el éxito en el mercado nacional, Empresas Polar inaugura en 1991 una segunda planta productora de arroz, Provenaca, en la estratégica localidad de Calabozo, estado Guárico, donde se produce casi la mitad del arroz venezolano.

La organización incursiona en el negocio de refrescos al adquirir **Golden** en 1993 y tres años después, en 1996 el negocio de alimentos se extiende al adquirir **Promasa**

**Colombia** y su sistema comercial en ese país. Se establece en 1997 un acuerdo con PepsiCo para producir y comercializar **Pepsi** en Venezuela.

Se establece una asociación con Frito Lay en varios países de la región, dando origen a **Snacks América Latina** durante 1998 y en el 2001 Se adquiere **Mavesa**, la cual incorpora una amplia gama de productos de valor agregado y marcas líderes y luego de la adquisición de **Quaker** por PepsiCo a nivel mundial, éste le licencia a Empresas Polar la marca **Gatorade** en Venezuela. Paralelamente, Empresas Polar adquiere las líneas de avenas tanto en Venezuela como en Colombia en el 2002.

Con todas estas fusiones en el área, en el 2003 Se crea **Alimentos Polar**. Bajo esta nueva denominación se integraron las operaciones de Primor Alimentos, Mavesa, Productos Efe y Quaker, tanto en Venezuela como en Colombia. Se integra en el 2004 **Nutripet Andina**, compañía dedicada a elaborar y comercializar marcas globales de alimentos para mascotas, se incorpora a Alimentos Procría para conformar un completo portafolio. Y por ultimo en el 2005 PepsiCo. Selecciona a **Pepsi-Cola Venezuela** como el Embotellador del Año 2004, entre todas sus operaciones alrededor del mundo.

El establecimiento de Cervecería Polar y su afirmación como industria, logro no sólo la infraestructura de producción sino la eficiente red de empresas destinadas a la venta de cerveza y malta, encabezada por Distribuidora Polar S.A., en 1948, a la cual siguieron otras siete compañías en todo el territorio nacional. (<http://portal-empresas-polar/portal01/>), D:\Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury historia de EP.doc)

### **3. Visión**

Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas portafolio de productos y marcas de reconocida calidad.

Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnología y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo. (<http://portal-empresas-polar/portal01/>)

#### **4. Misión**

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedores, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país. (<http://portal-empresas-polar/portal01/>)

#### **5. Valores Empresas Polar**

“Los Valores son los pilares fundamentales de Nuestra filosofía empresarial, pues nos indica la forma en que debemos actuar para lograr relaciones de mutuo beneficio, respetando a todos los que interactúan con nosotros.

Por esta razón, Empresas Polar identifica sus valores como un aspecto importante, un estilo de Vida, un estilo Polar.

**Sinergia:** Trabajo en equipo; fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes.

**Apertura:** Agilidad y Flexibilidad; Actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, Misión y Valores

**Ganar-Ganar:** Relaciones de Mutuo Beneficio con las partes interesadas: Buscamos el beneficio común en nuestras relaciones con las partes interesadas del negocio.

**Motivación:** Reconocimiento Continuo al logro y la excelencia; Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.

**Igualdad:** Oportunidad de empleo sin distinción; promovemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

**Alineación:** Orientación al Mercado; Satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.

**Respeto:** Integridad y Civismo; Exhibimos una actitud consistentemente ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos.

**Excelencia:** Orientación a resultados y eficiencia; Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.

**Aprendizaje:** Innovación; Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento. (Calendario Polar 2006/Empresas Polar).

## CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

### 1. Tipo de Estudio

La técnica metodológica implementada fue la de **estudio de caso**, debido a que este modelo "...se basa en la idea de que si estudiamos con atención cualquier unidad de un cierto universo, estaremos en condiciones de conocer algunos aspectos generales del mismo...", siendo rentable su aplicación, ya que se obtuvo y al acceso a la información necesarios (Guevara e Irla, 2004).

El tipo de estudio utilizado es **descriptivo**, en este caso porque selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Hernández, Fernández, Baptista, (1992).

El propósito del estudio **descriptivo** es describir situaciones o eventos, dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia. Este tipo de estudio sirve para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes (Hernández et Al, 1992).

Una Variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse (Hernández et Al, 1992).

La presente investigación será de tipo descriptivo ya que las Variables Roles Administrativos Efectivamente Ejecutados de (Quinn et Al, 1999) y Valores Culturales básicos según la Dirección por Valores (Dolan y García, 1997), serán medidas para identificar cuáles son roles y los valores en la muestra seleccionada, para verificar posteriormente si efectivamente coinciden con los componentes del modelo de cultura tipo "Clan" planteado por Quinn & Cameron (1999) y responder de esta manera a los objetivos específicos del el presente estudio.

## **2. Diseño de Investigación**

El término “Diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación (Hernández et Al, 1992). En el presente estudio, el tipo de diseño utilizado es **No-Experimental Transaccional**.

En primer lugar es **No-Experimental** porque se realizó si manipulación deliberada de la variables y sólo se observa el fenómeno tal y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández et Al, 1992).

Es **Transaccional** porque la recolección de datos se realizó en un solo momento; su objetivo consistió en describir las variables y analizar su incidencia en un determinado tiempo. (Hernández et Al, 1992).

## **3. Población**

Según Hernández (1992).se entiende por población, el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Según Morales, Citado por Arias (1999), “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”.

Por ser un estudio de caso se tomo una Empresa Familiar del Área Metropolitana (Empresas Polar, C.A), siguiendo la línea del estudio del año Blasco y Gaszó (1994).

## **4. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis definida para el presente estudio está conformada por las respuestas proporcionadas por los niveles gerenciales que líderizan las diversas áreas de la Organización, a los dos modelos aplicados, y a los respectivos instrumentos correspondientes a los modelos que son dos, uno para cada teoría de alcance intermedio o modelo.

## 5. Muestra

La muestra es definida por Hernández et Al, (1992), como un subgrupo de la población. Para efectos de esta investigación, la muestra comprende solo los niveles gerenciales de las unidades de negocio y áreas Corporativas de las oficinas centrales ubicadas en el área Metropolitana de Caracas, ya que es allí donde se concentra la toma de decisiones.

### 5.1 Tipo de muestra:

La muestra es del tipo **Probabilística Estratificada**, explica que es probabilística porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos. El tamaño de error considerado fue de 10% ( $E= 0.10$ ), el objetivo es reducir al mínimo este error y la Estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de submuestras para cada estrato o categoría que sea relevante en la población (Hernández et Al, 1992).

La muestra es probabilística, estratificada, con afijación proporcional, con reemplazo considerando que es un universo finito, lo cual se utilizó debido a que no siempre se encontró a los primeros seleccionados de la muestra para cada uno de los cuatro estratos que componen la empresa seleccionada.

Para determinar el tamaño de la muestra se implementó la siguiente fórmula para universos finitos inferiores o iguales a 100.000 sujetos. Se establece un criterio binomial de 50% de acierto y 50% de fracaso de ubicar sujetos con la característica buscada. (Sierra – Bravo, 1991).

### 5.2 Fórmula general de muestreo

$$n = \frac{k^2 * (p * q) * N}{e^2 (N-1) + (p * q) k^2}$$

Donde:

n = Muestra

k = Nivel de confianza (1,95)

p = Probabilidad de éxito (0,50)  
 q = Probabilidad de fracaso (0,50)  
 N= Universo poblacional (354)  
 e = Error muestral 10%

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5 * 0,5) * 354}{0,1^2 (354-1) + (0,5 * 0,5) k^2}$$

MUESTRA DE GERENTES= 75

La empresa en estudio proporcionó un listado nomina, de la población de gerentes, especificando su cargo, ubicación física y negocio al que pertenecen, para poder buscar la cuota por estratos (Sierra – Bravo, 1991), para lo cual se despeja la fórmula

$$n = n (Ni/N)$$

$$n= n (Ni/N)$$

**n**= muestra de la población  
 n= Afinación de la muestra al estrato  
 Ni= número de elementos del estrato i  
 N= número de elemento de la población considerada

---

Fracción de Muestreo permite establecer una muestra ponderada para afijar proporcionalmente en la estructura de la población considerada para respetar su composición.

$$FM = n / N$$

FM = Fracción de muestreo

n= la muestra obtenida por la fórmula inicial

N= número de sujetos de la población sujeta a estudios.

**Tabla N° 5. Muestreo estratificado**

	<b>Total Población</b>	<b>Muestreo Estratificado</b>
Estrato 1	90	19
Estrato 2	84	18
Estrato 3	100	21
Estrato 4	80	17
Total	354	75

## **6. Definición Conceptual y Operacional de la Variable**

### **6.1 Variables:**

\*Roles Administrativos Ejecutados (Quinn et Al, 1995).

\* Valores Culturales Básicos (Dolan y García, 1997)

### **6.2 Definición Conceptual de las Variables:**

Descripción de los roles administrativos y de los valores culturales básicos.

**Roles de Valores en Competencia, Quinn, (1995):** Conjunto de expectativas propias de los papeles gerenciales que desempeñan los ocupantes de los mismos sobre la forma en que esa persona debe actuar en una situación determinada.

**Valores Culturales Básicos. Dolan, (1997):** Conductas que presentan los miembros dentro de la empresa para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de nuevas metas, formas de pensar, y hacer las cosas, basando en las creencias y valores del fundador, de la tradición cultural y de los resultados de la empresa, los cuales a pesar del tiempo presentan una fuerte identidad cultural y mantienen una coherencia de principios heredados.

### **6.3 Definición Operacional:**

Es el resultado de la aplicación del instrumento de medición a los Gerentes de la empresa familiar del área Metropolitana escogida para el presente estudio de caso.

## 6.4 Dimensiones:

### Roles Administrativos Ejecutados (Quinn et Al, 1995):

1. **Rol de Director:** Aclara expectativas mediante planeamiento y fijación de metas. Iniciador que define problemas, escoge alternativas, establece objetivos, define papeles y tareas, genera reglas y políticas, evalúa el desempeño y da instrucciones
2. **Rol de Productor:** Orientado hacia la tarea, mucho interés, motivación, energía. Motiva a los empleados para que asuman responsabilidad, completen tareas y mantengan alta productividad.
3. **Rol de Coordinador:** Mantiene la estructura del sistema. Debe ser confiable. Su conducta incluye proteger la continuidad, minimizar interrupciones, hacer trabajos de oficina, revisar y evaluar reportes, hacer presupuestos, redactar y coordinar, planes y propuestas.
4. **Rol de Monitor:** Sabe todo lo que está pasando en la unidad para determinar si la gente está cumpliendo con las reglas y si la unidad está cumpliendo con sus cuotas. Debe tener pasión por los detalles y ser bueno en análisis racional. Las conductas de este papel incluyen análisis técnico, trato con la información de rutina y resolución lógica de problemas.
5. **Rol de Mentor:** Desarrolla recursos humanos con una orientación de interés y empatía. Se espera que sea cooperador, considerado sensible, abierto, justo y accesible. Escucha, apoya y da reconocimiento a los empleados.
6. **Rol de Facilitador:** Fomenta esfuerzo colectivo para crear cohesión y trabajo en equipo. Maneja conflictos interpersonales.

7. **Rol de Innovador:** Facilita adaptación y cambio. Conceptualiza y proyecta los cambios necesarios. Creativo, prevé el futuro.
8. **Rol de Broker:** Mantiene la legitimidad interna y obtiene recursos. Buen político, persuasivo, influyente y poderoso. Da importancia a su imagen, reputación y apariencia.

### **Valores Culturales Básicos (Dolan y García, 1997)**

1. **Desarrollo:** Consecuencia de los cambios cualitativos y cuantitativos que ocurren con el crecimiento y la experiencia que se dan en forma gradual e irreversible para aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento con metas organizacionales
2. **Participación:** Acción de involucrarse en el desarrollo de una actividad o proyecto, la puesta en común de diferentes criterios, aptitudes y las estrategias de consenso.
3. **Aprendizaje Continuo:** Proceso de incorporación de nuevo conocimiento, habilidades, aptitudes o valores, a través del estudio, la experiencia o la enseñanza y a partir de valores que pasan de los individuos a los grupos y de los grupos a la organización.
4. **Creatividad:** Cualidades personales, técnicas conceptuales, comportamientos, proceso de cambio y desarrollo dentro de la organización para crear algo nuevo y generar algo conocido para dar una solución innovadora pero además que sea valioso y útil para el entorno y la empresa.
5. **Confianza Mutua:** es la creencia en que una persona o grupo de que será capaz y actuará de manera adecuada en determinada situación, es la confianza entre trabajadores, líderes o gerentes de la empresa, donde es necesaria la comunicación y una valoración.

**6. Compromiso:** es la aptitud en las tareas que realizamos y al tiempo que logramos la habilidad para mantener relaciones de calidad con los demás. Es la identificación de la misión de la organización, el deseo de realizar un buen trabajo y deseo de cumplir con las obligaciones de la empresa a cambio de los beneficios económicos y sociales que se consiguen por pertenecer a la organización.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Variable:</b> Roles de Valores en Competencia, Quinn, 1995.</p>	<p>Conjunto de expectativas propias de los papeles gerenciales que desempeñan los ocupantes de los mismos sobre la forma en que esa persona debe actuar en una situación determinada.</p>	<p>Resultados de la aplicación del instrumento</p>	<p><b>1. Rol de Director:</b> Aclara expectativas mediante planeamiento y fijación de metas. Iniciador que define problemas, escoge alternativas, establece objetivos, define papeles y tareas, genera reglas y políticas, evalúa el desempeño y da instrucciones.</p>	<p><b>1.1</b> Toma de Iniciativas  <b>2.1</b> Fijar Metas  <b>3.1</b> Delegación eficaz</p>

			<p><b>2. Rol de Productor:</b> Orientado hacia la tarea, mucho interés, motivación, energía. Motiva a los empleados para que asuman responsabilidad, completen tareas y mantengan alta productividad.</p>	<p><b>1.1</b> Productividad y Motivación Personal. <b>2.1</b> Motivación a los demás. <b>3.1</b> Gestión del tiempo y del estrés.</p>
			<p><b>3. Rol de Coordinador:</b> Mantiene la estructura del sistema. Debe ser confiable. Su conducta incluye proteger la continuidad, minimizar interrupciones, hacer trabajos de oficina, revisar y evaluar reportes, hacer presupuestos,</p>	<p><b>1.1</b> Planificación <b>2.1</b> Organización <b>3.1</b> Control</p>

			redactar y coordinar, planes y propuestas.	
			<p><b>4. Rol de Monitor:</b> Sabe todo lo que está pasando en la unidad para determinar si la gente está cumpliendo con las reglas y si la unidad está cumpliendo con sus cuotas. Debe tener pasión por los detalles y ser bueno en análisis racional. Las conductas de este papel incluyen análisis técnico, trato con la información de rutina y resolución lógica de problemas</p>	<p><b>1.1</b> Reducir la sobrecarga de información.  <b>2.1</b> Analizar la información críticamente.  <b>3.1</b> Presentar la información; redactar con eficacia.</p>
			<p><b>5. Rol de Mentor:</b> o “Rol</p>	<p><b>1.1</b> Autocomprensión y comprensión de los demás.</p>

			<p>de Interés Humano”          Desarrolla recursos humanos con una orientación de interés y empatía. Se espera que sea cooperador, considerado sensible, abierto, justo y accesible. Escucha, apoya y da reconocimiento a los empleados.</p>	<p><b>2.1</b> Comunicación interpersonal.  <b>3.1</b> Desarrollo de los subordinados.</p>
			<p><b>6. Rol de Facilitador:</b>          Fomenta esfuerzo colectivo para crear cohesión y trabajo en equipo. Maneja conflictos interpersonales.</p>	<p><b>1.1</b> Creación de equipos.  <b>2.1</b> Toma de decisiones participativa  <b>3.1</b> Gestión del conflicto</p>
			<p><b>7. Rol de Innovador:</b>          Facilita adaptación y cambio.</p>	<p><b>1.1</b> Convivir con el cambio.  <b>2.1</b> El pensamiento creativo.  <b>3.1</b> La gestión del cambio.</p>

			<p>Conceptualiza y proyecta los cambios necesarios.</p> <p>Creativo, prevé el futuro.</p>	
			<p><b>8. Rol de “Broker”:</b></p> <p>Mantiene la legitimidad interna y obtiene recursos. Buen político, persuasivo, influyente y poderoso. Da importancia a su imagen, reputación y apariencia.</p>	<p><b>1.1</b> Crear y mantener una base de poder.</p> <p><b>2.1</b> Negociar acuerdos y compromisos.</p> <p><b>3.1</b> Presentar ideas: presentaciones verbales eficaces.</p>
<p><b>Variable:</b></p> <p>Valores Culturales Básicos. Dolan, 1997.</p>	<p>Conductas que presentan las personas dentro de la empresa para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de nuevas metas, formas de pensar,</p>	<p>Resultados de la aplicación del instrumento</p>	<p><b>1.1 Desarrollo</b></p> <p>:Consecuencia de los cambios cualitativos y cuantitativos que ocurren con el crecimiento y la experiencia que se dan en forma</p>	<p>Opinión de la muestra hacia la pregunta ¿Cuáles de los seis valores considera importantes para un proceso de</p>

	<p>y hacer las cosas, basando en las creencias y valores del fundador, de la tradición cultural y de los resultados de la empresa, los cuales a pesar del tiempo presentan una fuerte identidad cultural y mantienen una coherencia de principios heredados.</p>		<p>gradual e irreversible para aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento con metas organizacionales</p> <p><b>2.1 Participación:</b> Acción de involucrarse en el desarrollo de una actividad o proyecto, la puesta en común de diferentes criterios, aptitudes y las estrategias de consenso.</p> <p><b>3.1 Aprendizaje Continuo:</b> Proceso de incorporación de nuevo conocimiento, habilidades, aptitudes o</p>	<p>cambio cultural?</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------

			<p>valores, a través del estudio, la experiencia o la enseñanza y a partir de valores que pasan de los individuos a los grupos y de los grupos a la organización.</p> <p><b>4.1 Creatividad:</b> Cualidades personales, técnicas conceptuales, comportamientos, proceso de cambio y desarrollo dentro de la organización para crear algo nuevo y generar algo conocido para dar una solución innovadora pero además que sea valioso y útil para el entorno y la empresa.</p>	
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

			<p><b>5.1 Confianza</b></p> <p><b>Mutua:</b> es la creencia en que una persona o grupo de que será capaz y actuará de manera adecuada en determinada situación, es la confianza entre trabajadores, líderes o gerentes de la empresa, donde es necesaria la comunicación y una valoración.</p> <p><b>6.1 Compromiso:</b> es la aptitud en las tareas que realizamos y al tiempo que logramos la habilidad para mantener relaciones de calidad con los demás. Es la identificación de la misión de la</p>	
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

			<p>organización, el deseo de realizar un buen trabajo y deseo de cumplir con las obligaciones de la empresa a cambio de los beneficios económicos y sociales que se consiguen por pertenecer a la organización.</p>	
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## 7. Instrumento de recolección de datos

Según Hernández Sampieri, “En toda investigación aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en la hipótesis (y cuando no hay hipótesis, simplemente para medir las variables de interés)”. (Hernández et al, 1992).

La técnica de recolección de datos utilizada fue la de Cuestionarios, los cuales permitían a los encuestados autoevaluar las variables necesarias a describir para efectos de los objetivos de la investigación.

Considerando todo lo anteriormente explicado y los objetivos en del estudio, se aplicó a la muestra considerada un instrumento de recolección de datos construido para la presente investigación a partir de los dos modelos de las teorías utilizadas, el cual comprende tres partes:

**a. Información Demográfica**

Para la primera parte del instrumento se solicito a los encuestados las variables demográficas: Sexo con dos opciones de respuesta (femenino y masculino); y Edad con ocho opciones que comprendían rangos de 5 años y que iban de los 30 a los 61 años o más.

También se solicitó información referente a la organización, como: fecha de ingreso (para determinar la antigüedad en la empresa), denominación de cargo, Unidad Organizativa, Número de supervisados que le reportan directamente, antigüedad en el cargo actual y el Desempeño Auto percibido de la unidad en este ultimo año

**b. El Instrumento del Sistema de Valores en Competencia, Roles Administrativos de Quinn et Al (1995).**

Esta evaluación comprende 32 ítems, donde cada uno corresponde a una afirmación relacionada a las competencias del modelo de roles de Quinn et al, encontrando para cada rol cuatro afirmaciones.

La evaluación de las 32 afirmaciones está orientada hacia el Nivel Actual y al Nivel Esperado con respecto a la misma. La escala de evaluación es del 1 al 7, donde 1 es “casi nunca” y 7 “casi siempre”. De esta manera se midió la orientación de la muestra seleccionada hacia cada uno de los ocho roles del modelo de valores en competencia (Director, Productor, Mentor, Facilitador, Monitor, Coordinador, Innovador y “Broker”).

**c. Opinión de los Valores Culturales Básicos de Dolan y García (1997).**

Se expusieron los seis valores de una cultura básica del modelo de Dolan y García de Dirección por Valores, solicitando seleccionar los que considerará necesarios para llevar a cabo un proceso de cambio cultural y describir a partir de estos resultados cuales son los valores existentes en la muestra de gerentes seleccionada.

Para la Dirección por Valores (DpV), es de crucial importancia la existencia de un Liderazgo Legitimador que tenga claros los valores de su empresa, que no son más que palabras, estructuras del pensamiento relativamente simples, pero que abarcan conocimientos complejos de la realidad deseada y conocimiento de todo un plan estratégico (Dolan y García, 1997).

#### **8. Técnica de procesamiento, procedimiento y análisis de resultados:**

Una vez obtenido los resultados de las evaluaciones que contiene el instrumento de recolección, se procedió a cargar las respuestas de las 75 encuestas en una base de datos en el programa Windows Excel, debido a la forma predeterminada de evaluar las variables y los resultados por los autores. Una vez creada la base de datos, se procedió a realizar el vaciado en el programa SPSS, para el análisis estadístico descriptivo de frecuencias y tablas comparativas correspondientes a las variables e ítems. Posteriormente se procedió a graficar los resultados necesarios para responder a los objetivos de investigación.

## CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de aplicar la encuesta realizada para este estudio, a una muestra de Gerentes de la empresa seleccionada, los cuales estuvieran ubicados directamente en las áreas donde se toman las decisiones estratégicas de la misma, con la finalidad de hallar respuestas a los objetivos de esta investigación.

El análisis e interpretación de los resultados de este estudio con sus respectivas frecuencias de respuesta, serán presentados en tres partes: primer lugar con los resultados de las Variables Demográficas y las Variables Organizacionales, en segundo lugar los resultados medidos por el instrumento aplicado en cuanto a las Variables del Estudio: 1. Valores básicos para un cambio cultural, del modelo de Dirección por Valores de Dolan y García (1997) y 2. Los resultados de la evaluación del Modelo de Roles en Competencia de Quinn et Al, 1995; finalmente se presentarán los resultados de los objetivos específicos de la investigación, para definir por último el resultado del estudio.

### **1. Variables demográficas y Variables Organizacionales:**

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en esta investigación mediante la descripción de las estadísticas, mostrando así la frecuencia de las variables demográficas y de las variables organizacionales, así como la distribución porcentual de las diferentes opciones de respuesta para cada ítem.

#### **1.1 Variables demográficas**

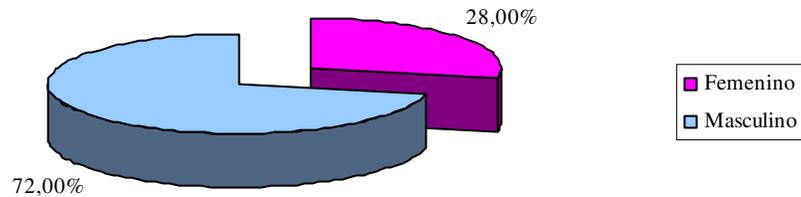
##### **Sexo:**

**Tabla N° 6. Distribución de la Muestra por Sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
Masculino	21	28	28
Femenino	54	72	100
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	

Se encontró un 72% de la muestra de sexo masculino predominante.

**Gráfico N° 1. Distribución de la Muestra por Género**



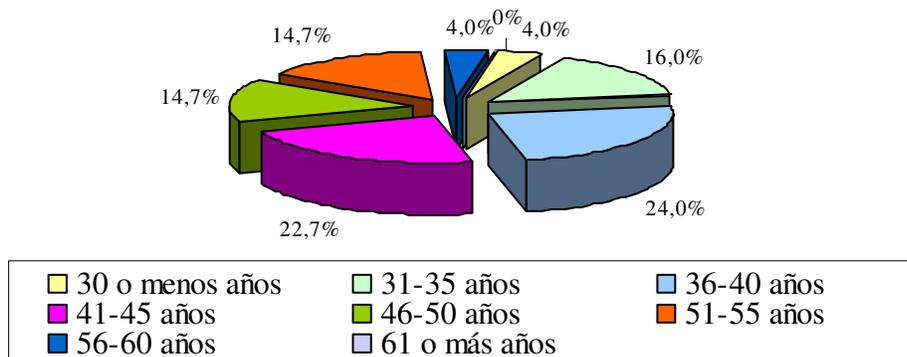
**Edad:**

**Tabla N° 7. Distribución de la Muestra por Rangos de Edades**

Rangos de Edad	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado		
30 o menos	3	4,0	4,0		
31-35	12	16,0	20,0		
36-40	18	24,0	44,0		
41-45	17	22,7	66,7		
46-50	11	14,7	81,3		
51-55	11	14,7	96,0		
56-60	3	4,0	100,0		
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>		<b>Media</b>	<b>Desv.Estándar</b>
				3,88	1,53

Con respecto a las edades de los encuestados, encontramos que el 46,7% está dentro de un rango de edades de 36 a 45 años. Estos datos presentan una media de 3,88 y una desviación estándar de 1,53.

**Gráfico N° 2. Distribución por Rango de Edades**



## 1.2 Variables Organizacionales

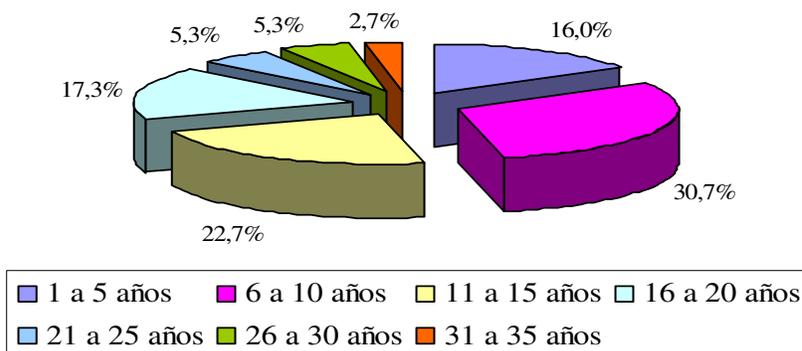
### Años de antigüedad en la empresa:

**Tabla N° 8. Distribución de la Muestra por Antigüedad en la Empresa**

Antigüedad en la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado		
1 a 5 años	12	16,0	16,0		
6 a 10 años	23	30,7	46,7		
11 a 15 años	17	22,7	69,3		
16 a 20 años	13	17,3	86,7		
21 a 25 años	4	5,3	92,0		
26 a 30 años	4	5,3	97,3		
31 a 35 años	2	2,7	100,0		
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>		<b>Media</b>	<b>Desv.Estándar</b>
				2,92	1,50

La distribución de esta variable se evidencia en un 53,4% una antigüedad en la empresa de 6 a 15 años. Estos datos presentan una media de 2,92 y una desviación estándar de 1,50.

**Gráfico N° 3. Distribución por Años de Antigüedad en la Empresa**



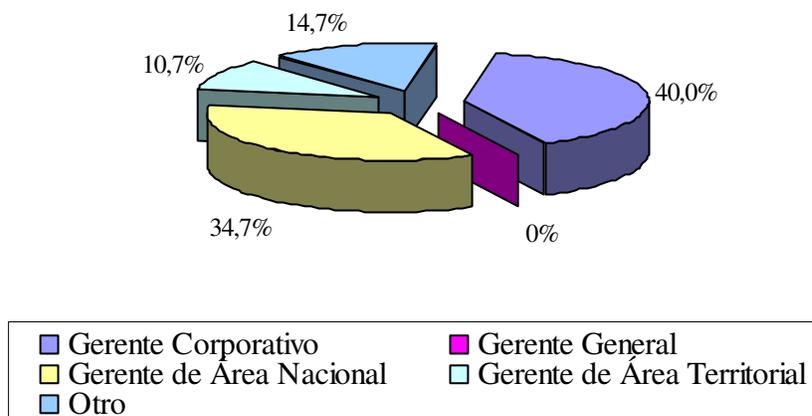
**Tipo de Cargo:**

**Tabla N° 9. Distribución de la Muestra por Tipo de Cargo**

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Gerente Corporativo	30	40,0	40,0
Gerente de Área Nacional	26	34,7	74,7
Gerente de Área Territorial	8	10,7	85,3
Otros	11	14,7	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	

El 74,7% son de Gerentes Corporativos y Gerentes de Área Nacional.

**Gráfico N° 4. Distribución de la Muestra por Cargo**



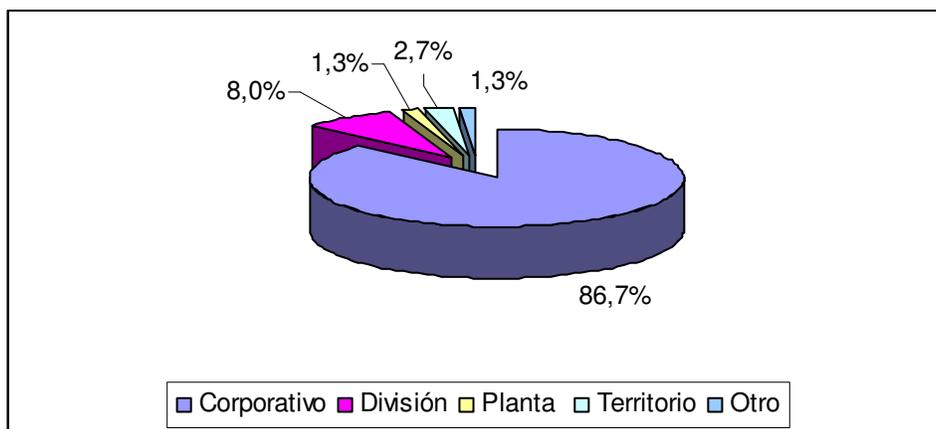
### Unidad Organizativa:

**Tabla N° 10. Distribución de la Muestra por Unidad Organizativa**

Unidad Organizativa	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Corporativo	65	86,7	86,7
División	6	8,0	94,7
Planta	1	1,3	96,0
Territorio	2	2,7	98,7
Otro	1	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	

Cómo se evidencia en el Gráfico N° 6, el 86,7% de la muestra, pertenece a la Unidad Organizativa de tipo Corporativo.

**Gráfico N° 5. Distribución de la Muestra por Unidad Organizativa**



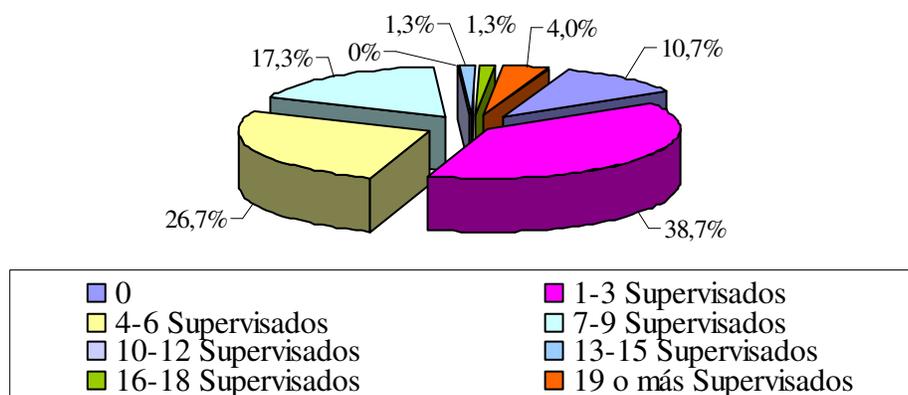
### Número de supervisados:

**Tabla N° 11. Distribución de la Muestra por Número de Supervisados.**

Supervisados	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado		
0	8	10,7	10,7		
1-3	29	38,7	49,3		
4-6	20	26,7	76,0		
7-9	13	17,3	93,3		
13-15	1	1,3	94,7		
16-18	1	1,3	96,0		
19 o más	3	4,0	100,0		
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>		<b>Media</b>	<b>Desv.Estándar</b>
				2,87	1,53

En el caso de el numero de supervisados que le reportan directamente, se evidencia con 76% quienes tienen 6 supervisados o menos. Estos datos presentan una media de 2,87 y una desviación estándar de 1,53.

**Gráfico N° 6. Distribución de la Muestra por Número de Supervisados a su Cargo**



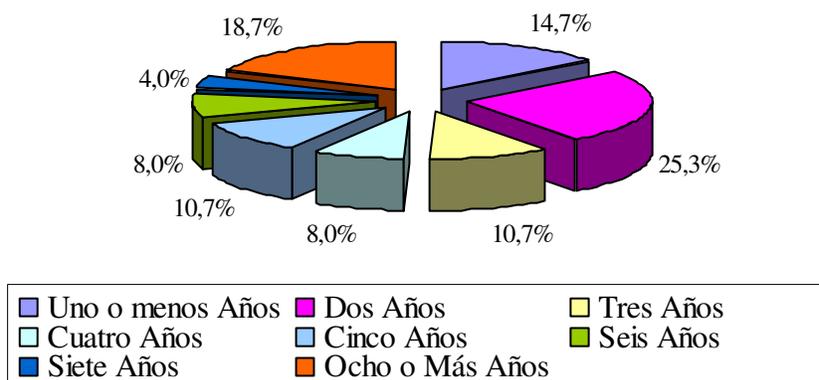
**Antigüedad en el cargo actual:**

**Tabla N° 12. Distribución de la Muestra por Antigüedad en el Cargo actual.**

<u>Antigüedad en el cargo</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Acumulado</u>		
Uno o menos	11	14,7	14,7		
Dos	19	25,3	40,0		
Tres	8	10,7	50,7		
Cuatro	6	8,0	58,7		
Cinco	8	10,7	69,3		
Seis	6	8,0	77,3		
Siete	3	4,0	81,3		
Ocho o Más	14	18,7	100,0		
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>		<b>Media</b>	<b>Desv.Estándar</b>
				4,08	2,51

Al observar el gráfico N° 8 con respecto a los años de antigüedad en el cargo actual un 50,7% corresponde a quienes tienen 3 años o menos, seguidamente encontramos con un 18,67% a quienes tienen 8 años o más. Estos datos presentan una media de 4,08 y una desviación estándar de 2,51.

**Gráfico N° 7. Distribución de la Muestra por Años de Antigüedad en el cargo actual.**



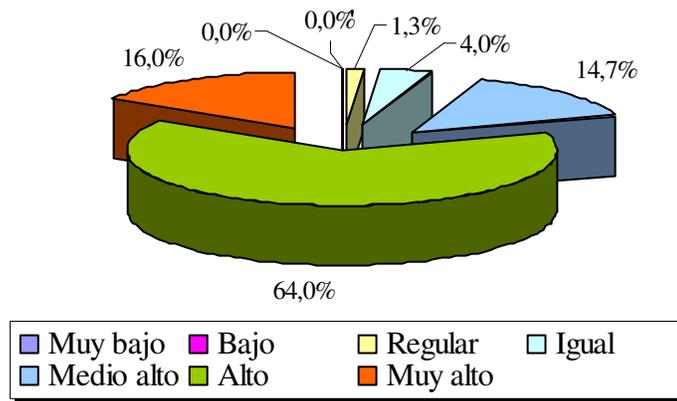
**Desempeño Auto percibido de su unidad:**

**Tabla N° 13. Distribución de la Muestra por Desempeño auto percibido de su unidad.**

<b>Desempeño auto percibido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
Regular	1	1,3	1,3
Igual	3	4,0	5,3
Medio alto	11	14,7	20,0
Alto	48	64,0	84,0
Muy alto	12	16,0	100,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	

Con respecto a la variable desempeño, referida a como perciben los supervisados (gerentes encuestados) los resultados de la unidad de trabajo en este último año, y se obtuvo como resultado que un 80% lo consideró entre alto y muy alto

**Gráfico N° 8. Distribución de la Muestra por Desempeño Auto percibido de la unidad**

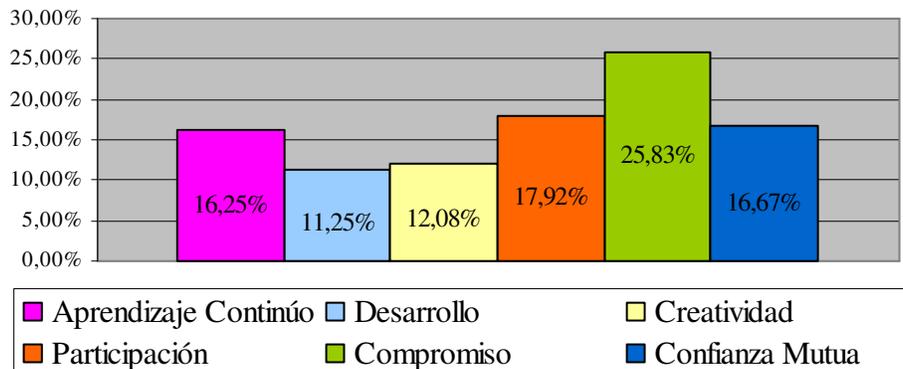


### **1.3 Variables del Estudio:**

#### **1. Valores Culturales Básicos según Modelo de Dirección por Valores de Dolan y García (1997):**

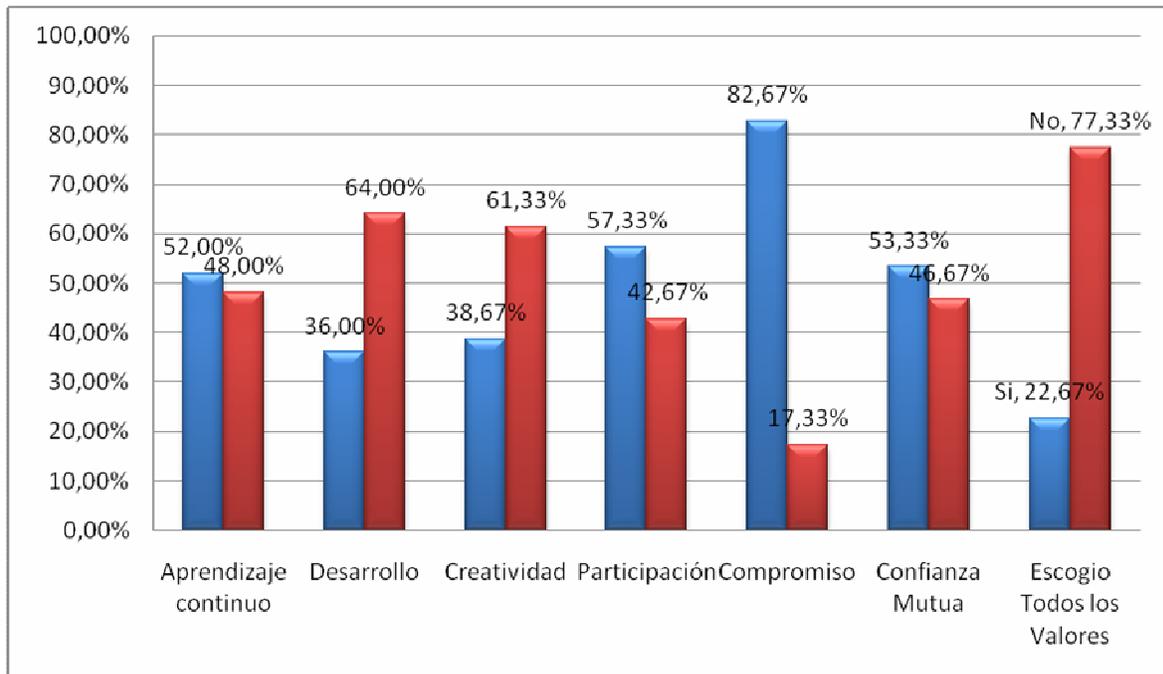
Para obtener los resultados del primer objetivo específico del estudio, se incorporo al instrumento de recolección de datos una evaluación de los valores culturales básicos del modelo Dirección por Valores de Dolan y García, (1997), y se solicito a los encuestados marcar una, varias o todas las opciones que considerarán necesarias para llevar a cabo un proceso de cambio cultural:

**Gráfico 9. Distribución de la Muestra hacia los Valores del Modelo de Dolan y García (1997).**



Los resultados obtenidos de la muestra reflejan un 25,83% predominante del Valor Compromiso, seguido por la Participación y la Confianza mutua.

**Gráfico 10. Distribución de la Muestra por los seis Valores del Modelo de Dolan y García (1997).**



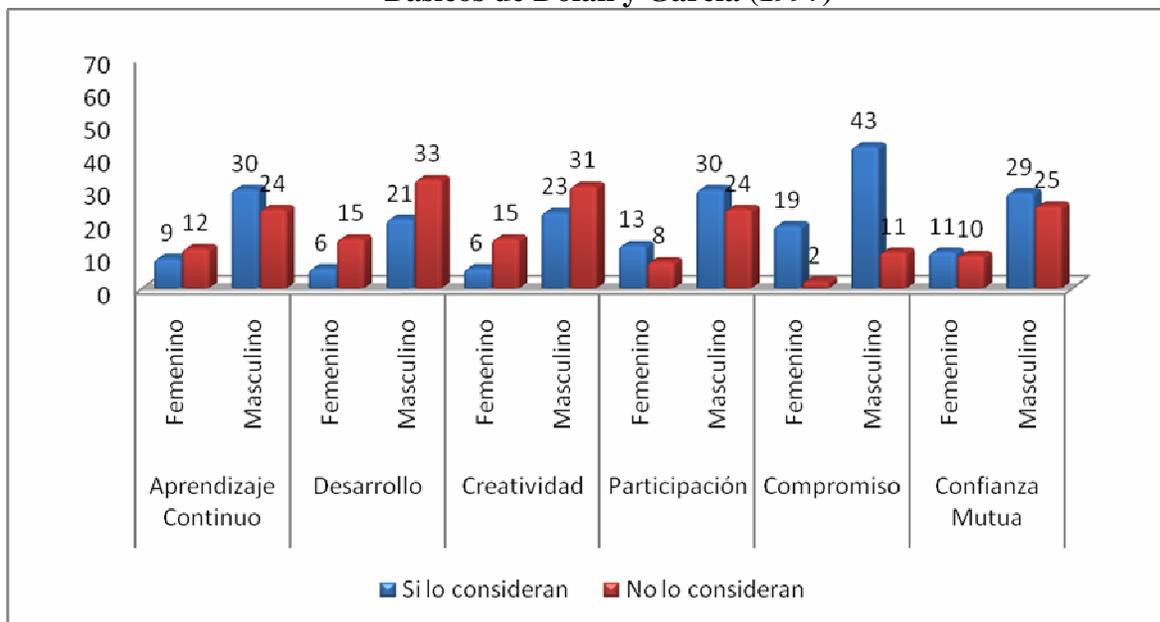
En el gráfico N° 9 podemos observar en un 82,67% de la muestra aceptó el valor Compromiso como el más importante, frente a valores como desarrollo y creatividad, los cuales fueron aceptadas sólo en un 36% y 38% respectivamente. Por otro lado la orientación a seleccionar todos los valores para llevar a cabo un proceso de cambio cultural fue sólo de 22,67%. A este porcentaje del total de la muestra se les pidió jerarquizar las seis variables, por orden de importancia, según su criterio, estos resultados corroboraron la tendencia a darle más importancia a los valores compromiso y participación frente a las variables creatividad y desarrollo a las cuales se les dio menor importancia, como podemos apreciar en el tabla N° 14.

**Tabla N° 14. Distribución de opinión jerarquizada de los Valores del Modelo de Dolan y García.**

	Promedio	% muestra	# Encuestado
Aprendizaje Continuo	3,60	40%	7
Desarrollo	5,00	60%	10
Creatividad	5,60	80%	14
Participación	2,40	80%	14
Compromiso	1,00	100%	17
Confianza Mutua	3,40	80%	14

La tabla anterior describe el nivel de preferencia que obtuvo cada variable al ser jerarquizadas por el 22,67% de los encuestados que aceptaron todas las variables como aspectos importantes para un proceso de cambio, ubicandose en las posiciones uno y dos las variables compromiso y participación y en los ultimos dos lugares de preferencia las variables creatividad y desarrollo.

**Gráfico N° 11. Distribución de la muestra por sexo para uno de los Valores Culturales Básicos de Dolan y García (1997)**



En gráfico N° 11 podemos observar que la distribución por valores con respecto a la variable sexo es proporcional al 72% Masculino y 28% femenino descrito al principio del

capítulo, podemos observar que en la variable compromiso el 90,48% de las mujeres lo consideran como valor importante y en el caso de los hombres 79,63%. También es relevante que el valor Confianza Mutua, las opiniones de ambos sexos se encuentran divididas en casi igual entre proporción: 52,38% de aceptación en el sexo femenino y 53,70% de aceptación del valor en el sexo masculino.

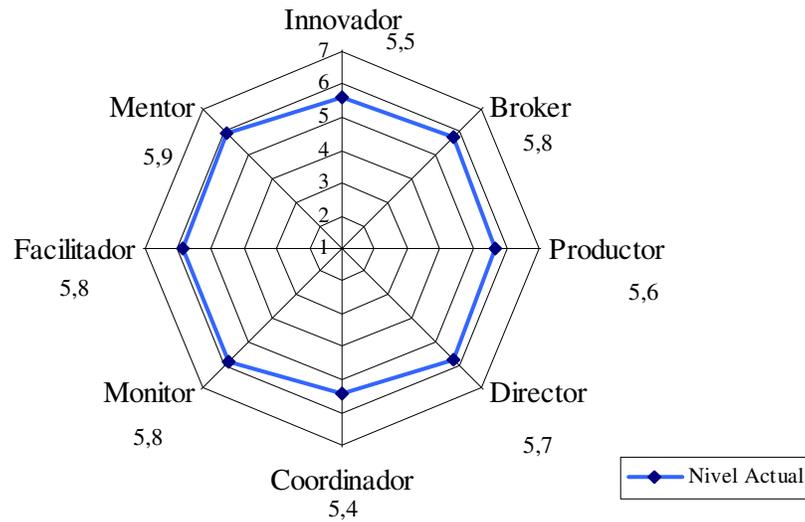
## **2. Los resultados de la evaluación del Modelo de Roles en Competencia de Quinn et Al, 1995:**

Luego de aplicar a la muestra seleccionada la herramienta de auto diagnóstico del perfil general respecto a los ocho roles del modelo de roles de Quinn et Al, (1995), llamada “Esquema de Trabajo de Valores en Competencia”, la cual permite conocer las líneas de pensamiento de los encuestados orientadas hacia los roles administrativos ejecutados y aumentar las opciones y la eficiencia para su desempeño (Quinn et Al , 1995); Se solicitó a cada encuestado indicar tanto el “nivel actual”, como el “nivel deseado” para cada uno de las 32 afirmaciones de la herramienta, estos fueron medidos con una escala del 1 al 7, donde 1 es “casi nunca” y 7 es “casi siempre”.

### **1. Nivel Actual:**

En el nivel actual la media de los resultados totales de la muestra definen la orientación de los roles de la siguiente manera, como lo representa el gráfico N° 12: En una escala del 1 al 7, encontramos con la mayor puntuación el rol Mentor con 5,9 puntos, seguido del rol Facilitador, rol Broker y rol Monitor con 5,8 puntos cada uno, luego en orden el rol Director, el rol Productor, el Innovador y por último, representando en la muestra el menor rol ejecutado el rol Coordinador.

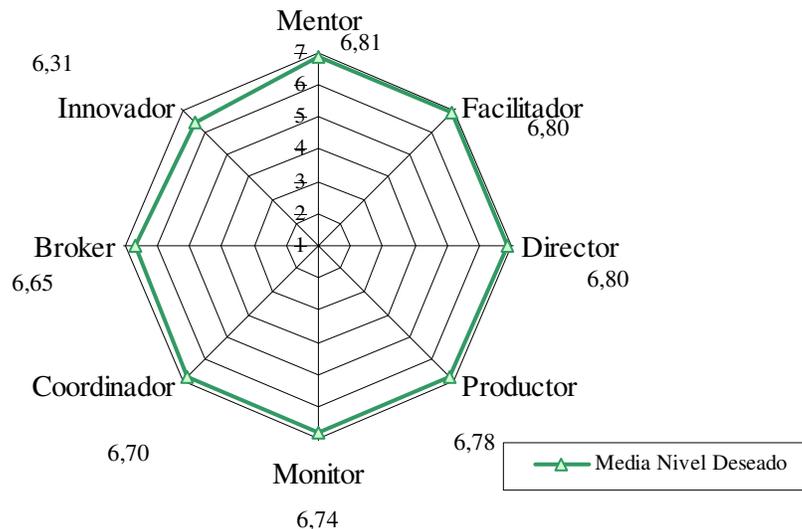
**Gráfico N° 12. Orientación de la Muestra hacia los Roles Administrativos, Modelo Quinn et Al (1997). Nivel Actual**



**Nivel Deseado:**

En cuanto al nivel deseado, los resultados de la media total de la muestra para cada los roles está entre 6,31 y 6,81 puntos de un máximo de 7 puntos en la escala seleccionada, en un orden diferente al nivel actual, ya que se evidencia un interés de mejora según las necesidades propias y de la unidad como lo representa el gráfico N° 13.

**Gráfico N° 13. Orientación de la Muestra hacia los Roles Administrativos, Modelo Quinn et Al (1997). Nivel Deseado**



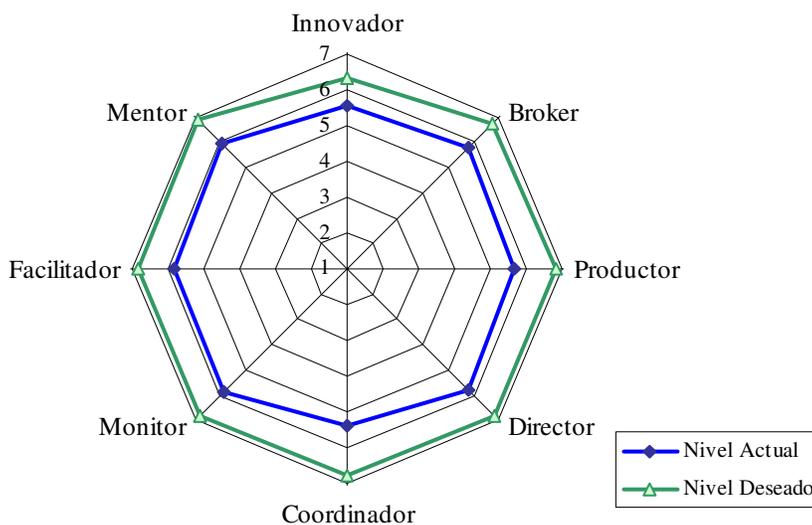
En el gráfico13 encontramos ambos valores promedio de la muestra, tanto para el nivel actual como para el nivel deseado en cada uno de los ocho roles. En el podemos observar que existe una tendencia a mejorar la ejecución de los roles, aunque también se denota que en algunos roles la diferencia entre el nivel actual y el deseado es variable, es decir, que a pesar de que el nivel actual de ejecución del rol es alto, la tendencia deseada, no es directamente proporcional.

**Tabla N° 15. Promedio de Roles Administrativos modelo Quinn et Al (1995) - Evaluación del Nivel Actual y Nivel Deseado.**

<b>Rol</b>	<b>Nivel Actual</b>	<b>Nivel Deseado</b>
<b>Innovador</b>	5,53	6,31
<b>Broker</b>	5,75	6,65
<b>Productor</b>	5,62	6,78
<b>Director</b>	5,75	6,8
<b>Coordinador</b>	5,36	6,7
<b>Monitor</b>	5,78	6,74
<b>Facilitador</b>	5,81	6,8
<b>Mentor</b>	5,89	6,81

Para entender la tendencia de los resultados se puede visualizar en el siguiente orden:

**Gráfico N° 15. Orientación de la Muestra hacia los Roles Administrativos, Modelo Quinn et Al (1997). Nivel Actual y Nivel Deseado.**



Dada la orientación de la muestra para cada rol, es importante comparar las medias por sexo (masculino y femenino), tanto en el nivel actual como en el nivel deseado. En la Tabla N° 16 observamos que en todos los casos la media de los gerentes hombres tanto para el nivel actual como para el nivel deseado, en cada uno de los ocho roles se obtuvo puntuaciones más alta que el sexo femenino.

**Tabla N° 16 Distribución de la muestra por sexo para cada Rol del Esquema de Valores en Competencia**

<b>Rol</b>	<b>Sexo</b>	<b>Nivel Actual</b>	<b>Nivel Deseado</b>
Productor	Femenino	5,48	6,80
	Masculino	5,68	6,78
Rol Director	Femenino	5,54	6,86
	Masculino	5,83	6,78
Rol Coordinador	Femenino	5,10	6,69
	Masculino	5,47	6,71
Rol Monitor	Femenino	5,49	6,69
	Masculino	5,89	6,76
Rol Facilitador	Femenino	5,67	6,80
	Masculino	5,87	6,81
Rol Mentor	Femenino	5,75	6,79
	Masculino	5,49	6,82
Rol Innovador	Femenino	5,57	6,79
	Masculino	5,94	6,82
Rol Broker	Femenino	5,69	6,69
	Masculino	5,77	6,64

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES**

Luego del análisis de las variables: demográficas y organizacionales, el estudio permite concluir:

1. Los valores identificados en los gerentes de Empresas Polar, según el modelo de Dirección por Valores de Dolan y García (1997) referente a los valores culturales básicos son en orden de importancia:

- Compromiso
- Participación
- Confianza Mutua

Pero de igual manera son aceptados en menor proporción:

- Aprendizaje Continuo
- Creatividad
- Desarrollo

2. Los Roles Administrativo del Esquema de Valores en Competencia de Quinn et Al (1995), más representativos en la muestra son: Mentor, Facilitador, Monitor, Broker, Director, Productor, Innovador, Coordinador; de esta manera concluimos que el rol Monitor y el rol Facilitador representan los estilos de liderazgo más dominantes en la muestra de gerentes de empresas polar, los cuales pertenecen al modelo de las relaciones humanas en la teoría de Esquema de Valores en Competencia, cuyos valores son: Compromiso, Moral, Participación y Apertura, con competencias tales como: el desarrollo del recurso humano, teniendo presente una flexibilidad traducida en descentralización y diferenciación, así como un mantenimiento del sistema (al interior de la empresa).
3. A partir de los resultados obtenidos en este estudio, referentes a la identificación de los valores culturales básicos de la Dirección por Valores y de los Roles Administrativos en una Muestra representativa de niveles gerenciales de la empresa en estudio,

podemos decir que los resultados coinciden con los componentes de una cultura tipo “Clan” del modelo de Valores en Competencia del Liderazgo, efectividad y de la Teoría Organizacional de Quinn & Cameron (1999).

Descrito el tipo de cultura y luego del análisis de los resultados anteriores, podemos entender por qué dado el tipo de empresa y los resultados de una muestra representativa de los niveles gerenciales de la misma, la empresa familiar del estudio (Empresas Polar) esta orientada y sus valores y roles coinciden con los de la cultura tipo “Clan”. (Podemos ver explícitamente este resultado en la Figura N° 2).

**Figura N° 2. Valores en Competencia del Liderazgo, efectividad y de la Teoría Organizacional**

Tipo de Cultura:	<b>CLAN</b>	Tipo de Cultura:	<b>ADHOCRACIA</b>
Tipo de Lider:	Facilitador Mentor Compañero	Tipo de Lider:	Innovador Broker Visionario
Criterios de Efectividad:	Cohesión Moral Desarrollo de Recurso Humano	Criterios de Efectividad:	Expansión Cambio Creatividad Crecimiento
Teoría Gerencial:	La participación genera Compromiso	Teoría Gerencial:	La Innovación Genera Nuevos Recursos
Tipo de Cultura:	<b>Jerarquía</b>	Tipo de Cultura:	<b>Mercado</b>
Tipo de Lider:	Coodinador Monitor Organizador	Tipo de Lider:	Director Productor Competidor
Criterios de Efectividad:	Eficiencia Gestión del Tiempo Buen Funcionamiento	Criterios de Efectividad:	Productividad en el Mercado Logro de Objetivo Fuera Competidores
Teoría Gerencial:	El control genera Eficiencia	Teoría Gerencial:	La competencia genera Productividad

**Fuente: Cameron y Quinn (1999).**

## **CAPÍTULO VII RECOMENDACIONES**

En el presente apartado se describen aquellos aspectos relevantes a considerar el desarrollo de futuras investigaciones y en la empresa donde se realizó el estudio, así como a las empresas en general:

### Próximos Estudios:

- ✓ Estudio sobre el diagnóstico de la cultura organizacional de empresas con otras características, evaluando sus Valores, Tipo de liderazgo, con la metodología de Quinn et All, 1995 o la de Quinn & Cameron, 1999
- ✓ Evaluar el Liderazgo Legitimador del modelo de Dirección por Valores de Dolan y García (1997), en pequeñas, medianas y grandes empresas y comparar sus resultados.
- ✓ Estudio de roles efectivamente ejecutados, existentes en un grupo de empresas de la misma rama productiva.
- ✓ Estudio sobre el Desarrollo Personal Vs. Desarrollo Organizacional como Valores complementarios para un proceso de cambio cultural.
- ✓ Es recomendable aplicar el estudio grupos de supervisores con sus respectivos supervisados, para conocer los valores existentes de ambos y su congruencia.

### Empresa:

- ✓ Considerar los resultados de esta investigación como inicio de próximos estudios y como apoyo en el diseño de un modelo de valores, de dirección y de cambio cultural.
- ✓ Reforzar los valores predominantes con los valores más bajos en la muestra, para lograr una sinergia entre los roles:

Creatividad con Participación

Compromiso con Desarrollo

Confianza Mutua con Aprendizaje Continuo

## CAPÍTULO VIII

### REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS

Bennie, W y Nanus, B., (1985) cita por Schein, E. (1990), **Leaders**, Harper & Row, New York.

Búdnikow, S, (2002), **Organización de Empresas**, Editorial “RUS”, Caracas-Venezuela.

Calhoun, Craig., Light, Danald., & Keller, Suzanne, (2000), **Sociología**, (7ma Edición), McGraw–Hill., Madrid-España.

Chiavenato, I (1989). **Introducción a la Teoría General de la Administración**, McGraw–Hill, Interamericana de México:S.A, México.

----- (1994). **Administración de Recursos Humanos**, McGraw–Hill, Interamericana, S.A., Bogotá.

Daft, Richard L, (1998), **Teoría y Diseño Organizacional**, sexta edición, Thomson Editores, México.

Davenport, Thomas O, (1999), **Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las personas. LIDERES DE MANAGEMENT \* Recursos Himanos**, Ediciones Deusto, Barcelona.

De Viana, Mikel., Desiato, Máximo., & De Diego, Luís, (1993). **El Hombre: retos, Dimensiones y Trascendencia**, Exlibris, C.A. Publicaciones UCAB, Caracas-Venezuela.

Dolan, S y García, S, (1997). **La Dirección por valores**. España: Editorial McGraw–Hill, Interamericana de España, S.A.

Gelles, Richard. J., & Levine, Ann. (1999). **Introducción a la Sociología**. (5ta Edición), McGraw–Hill, D.F – México.

Harper & Row.Peters, Tom, **Gestionar con Imaginación. LIDERES DE MANAGEMENT \* Innovación**, (2006), Ediciones Deusto, Barcelona.

Hernández, Fernández, Baptista, (1992), **Metodología de la Investigación**, McGraw–Hill, México.

Hesselbein, F., Goldsmith & R. Beckhard, (1996), **El Líder del Futuro. LIDERES DE MANAGEMENT \* Dirección**, Ediciones Deusto, Barcelona.

Kerlinger, F (1981). **Investigación del Comportamiento**. Técnica y Metodología, Nueva Editorial Interamericana, México.

James L. Heskett, Leonard A. Schlesinger (1996), **Líderes que dan Forma a la Cultura y la Mantienen Orientadas a los Resultados**,

Moss Kanter, Rosabeth (1996), **Los Líderes de clase mundial: La fuerza del espíritu de asociación**, Jossey-Bass Inc., New York.

Quinn Robert E. (1988). **Beyond Rational Management**. Jossey-Bass Inc., New York. USA.

Quinn, R. Faerman, S., Thompson, M. y McGrath, M. (1995), **Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un Modelo Operativo de Competencias**, Díaz de Santos, Madrid.

Quinn, R. E.; Cameron, K. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison Wesley – OD Series. Reading. Mass. USA.

Robbins, S., (1994), **Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones**. Sexta Edición, Prentice Hall.

Rokeach, Milton, (1979), **Understanding Human Values: Individual and Societal**, Publisher: Simon & Schuster.

Sabato, Ernesto, (2000), **La Resistencia**, (6ta Edición), Seix Barral, Bogotá-Colombia.

Sabino, Carlos. (1987), **¿Cómo se hace una tesis?**. Venezuela: Editorial Panapo.

Schein, Edgar, (1985), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco.

-----, (1990), **Consultoría de Procesos: su papel en el desarrollo organizacional**, segunda edición, Addison-Wesley Iberoamericana, USA.

-----, (1996), **Consultoría El Líder del Futuro, LIDERES DE MANAGEMENT \* Dirección**, Ediciones Deusto, Barcelona.

Schmidt, E. (2005), **Ética Profesional. Material didáctico presentado en el Seminario de Ética Profesional: para docentes**, Caracas-UCAB.

Selznick, Philip, (1957), **Leadership in administration**. New York.

Sierra-Bravo, R. (1991). **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Paraninfo. Madrid. España

----- (1994). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. Editorial Paraninfo. Madrid. España

Sosa Gómez, C., Canga García, L., Rodríguez Weil, E., & González, M.A. (2005). **La Caja de los Valores**, Corporación Marca, Caracas.

Vivas Terán, Ezequiel. (1997). **Diccionario de Relaciones Industriales. (2da Edición)**, Tatum C.A., Valencia-Venezuela

### **Hemerográficas**

Blasco, M. F. & Gaszón, S. I. (1994), Tesis de Grado, **Diagnostico de los Valores Culturales en la División Cervecería de Empresas Polar C. A: Estudio Comparativo entre los Valores Organizacionales de los Fundadores y los del Nivel gerencial**. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Marcano, R & Morffe, Giovanna (1998), Tesis de Grado, **Juicio Moral de Muchachos de la Calle**, Universidad Central de Venezuela, Caracas

Morales Arrieta, Juan Antonio & Velandia Herrera, Néstor Fernando (1999). **Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones**, McGraw–Hill, Colombia

Nijst, M. A. & Tabeada, S. (2001). Tesis de Grado, **Estudio de la Congruencia entre los Valores Éticos Individuales y Organizacionales y su Relación y su Relación con la Satisfacción Laboral**, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

### **Electrónicas**

Artículos de Guillermo Salazar, **Profundizando en los modelos de Empresa Familiar**, ([www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com))

Artículo de Francisco Sepúlveda, **El Modelo Competing Values Framework**.

([www.google.com](http://www.google.com))

[www.aeca.es](http://www.aeca.es)

[www.axiologic.org/axiología.html](http://www.axiologic.org/axiología.html)

[www.elmundo.es](http://www.elmundo.es)

[www.el-universal.com](http://www.el-universal.com)

[www.dinero.com](http://www.dinero.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

[www.ucab.edu.ve](http://www.ucab.edu.ve)

<http://www.cfspartners.com/>

<http://www.laempresafamiliar.com>

<http://www.udem.edu.mx>

[http://www.webandmacros.com/Mision\\_Vision\\_Valores\\_CMI.htm](http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm)

# CAPÍTULO XI

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: Instrumento de Recolección de Datos



Universidad Católica Andrés Bello  
[www.ucab.edu.ve](http://www.ucab.edu.ve)

RIF: J-00012355-5

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La información recopilada por el presente instrumento forma parte del Trabajo de Grado "Dirección por Valores (Dolan y García) y Roles Administrativos Ejecutados. Estudio de Caso" realizado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Mención: Recursos Humanos en la Universidad Católica Andrés Bello.

**Tesista:** Vanessa Zaragoza **Contacto:** 04125796522 / 02122028165 Correo: vatizaqi@gmail.com.

Usted ha sido seleccionado para participar en este estudio por formar parte de los niveles Gerenciales de una Empresa, la cual otorga a los Valores un rol importante en su proceso de Gestión tanto dentro como fuera de la Organización.

**NOTA:** La Información aquí recaudada será utilizada sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial. Los resultados de la evaluación de este instrumento se analizarán en forma grupal, los cuales le serán entregados una vez concluido el Trabajo de Grado.

**MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO.**

#### Contenido:

1. Información General.
2. Instrumento de Valores en Competencia.

## Información General

Con el fin de proporcionar resultados comparativos y más detallados para el presente estudio, agradecemos la información personal que nos pueda suministrar. Encierre en un círculo una alternativa por pregunta, la cual se corresponda a su respuesta.

### 1. Sexo

- 1 Femenino
- 2 Masculino

### 2. Edad

- 1 30 o menos
- 2 31-35
- 3 36-40
- 4 41-45
- 5 46-50
- 6 51-55
- 7 56-60
- 8 61 o más

3. Fecha de Ingreso a la empresa: \_\_\_\_\_

### 4. Denominación del Cargo

- 1 Gerente Corporativo
  - 2 Gerente General
  - 3 Gerente Nacional de Área
  - 4 Gerente Nacional Territorial
  - 5 Otros
- Especifique: \_\_\_\_

### 5. Unidad Organizativa

- 1 Corporativo
  - 2 División
  - 3 Planta
  - 4 Territorio
  - 5 Otro
- Especifique cual: \_\_\_\_\_

### 6. Número de Supervisados que le reportan directamente.

- 1 0
- 2 1-3
- 3 4
- 4 4-6
- 5 7
- 6 7-9
- 7 10-12
- 8 13-15
- 9 16-18
- 10 19 o más

Especifique el Número: \_\_\_\_\_

### 7. ¿Cuántos años tiene en su actual cargo?

- 1 Uno o menos
- 2 Dos
- 3 Tres
- 4 Cuatro
- 5 Cinco
- 6 Seis
- 7 Siete
- 8 Ocho o Más

### 8. En este último año ¿cómo califica el desempeño de su unidad organizativa?

- 1 Muy bajo
- 2 Bajo
- 3 Regular
- 4 Igual
- 5 Medio alto
- 6 Alto
- 7 Muy alto

### 9. Seleccione cual o cuales de estos seis valores considera importantes para llevar a cabo un proceso de cambio cultural

- Aprendizaje Continuo
- Participación
- Desarrollo
- Creatividad
- Compromiso
- Confianza Mutua

**PARTE I**  
**Encuesta de Roles en Competencia.**  
**Instrucciones**

El siguiente instrumento consta de 32 preguntas, de las cuales deberá escoger una sola afirmación como respuesta. Por Favor, siga las siguientes indicaciones para llenar la Parte I del Instrumento:

1. Lea detenidamente cada pregunta y califique de acuerdo a una escala del 1 al 7, donde 1 es la puntuación más baja y 7 es la más alta.
2. Para cada pregunta son necesarias dos calificaciones, la primera que indica su nivel actual en torno al tema, y la segunda que representa el nivel deseado de la misma.

**Ejemplo:**

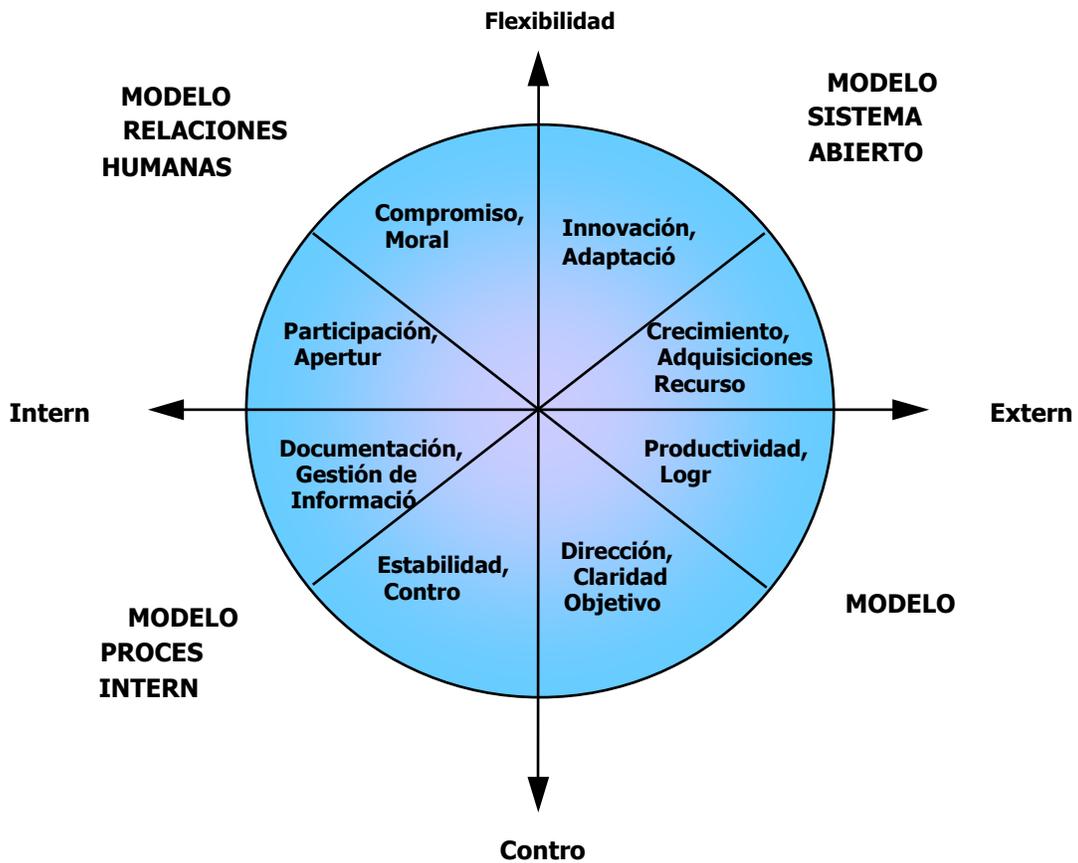
0- Trabaja arduamente en la recuperación de los valores en la sociedad Venezolana

Casi Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Casi Siempre	Nivel Actual 5	Nivel Deseado 7
------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------	-------------------	--------------------

Por favor proceda a comenzar a llenar este Primer instrumento. ¡Muchas Gracias por su ayuda!

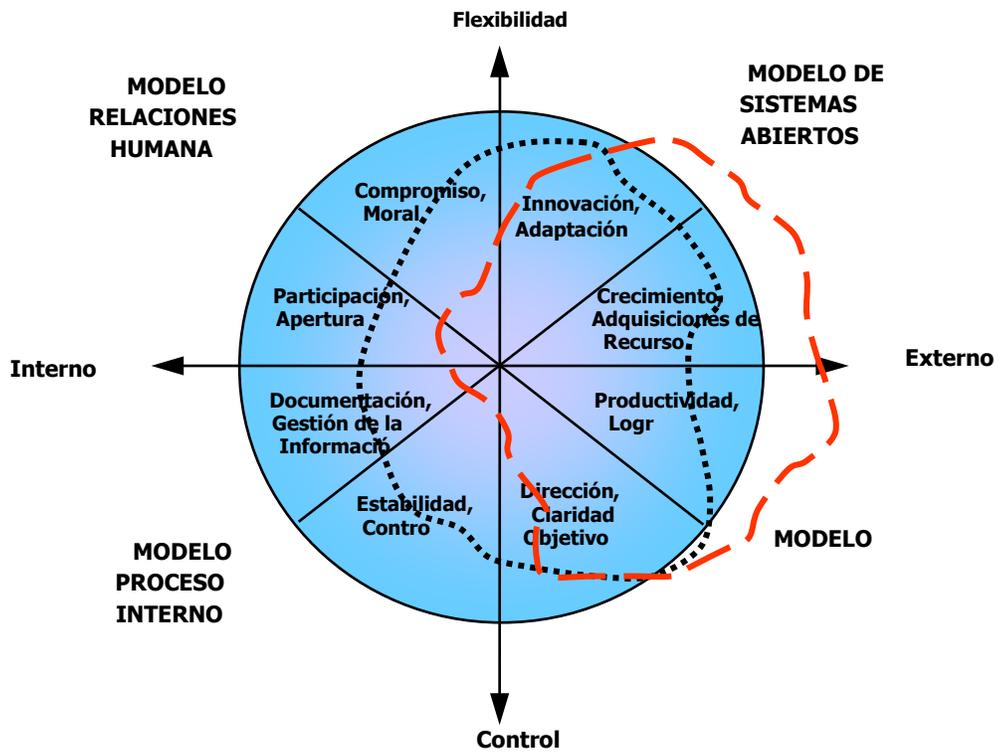
	Nivel Actual	Nivel Deseado
1. Tengo visión caracterizada por cambio y crecimiento.		
2. Planifico actividades que permiten el desarrollo de la unidad.		
3. Negocio y me comprometo más allá de mis funciones.		
4. Simplifico la información y la distribuyo a quienes corresponda.		
5. Mantengo una actitud tolerante bajo situaciones de presión.		
6. Busco soluciones a situaciones-problema.		
7. Administro los recursos y delego eficazmente.		
8. Comunico y escucho a los demás.		
9. Diseño y aplico métodos de rendimiento y optimización de la unidad.		
10. Utilizo la creatividad para obtener resultados.		
11. Genero ideas nuevas y soluciones ante problemas de interés para la unidad.		
12. Mantengo iniciativa y espíritu emprendedor en planes y programas.		
13. Genero los resultados esperados en procesos de negociación.		
14. Tengo habilidad para obtener datos relevantes y presento informes o reportes.		
15. Gestiono eficazmente mi tiempo de trabajo.		
16. Muestro empatía e interés al tratar con los colaboradores.		
17. Trabajo con información técnica.		
18. Logro acceso a las personas de los niveles superiores.		
19. Planteo objetivos claros para la unidad de trabajo.		
20. Trato a cada persona en forma solícita y sensible.		
21. Controllo lo que ocurre en la unidad.		
22. Resuelvo problemas buscando alternativas innovadoras.		
23. Impulso a la unidad para lograr los objetivos.		
24. Animo a los colaboradores a aportar ideas al grupo.		
25. Busco innovaciones y mejoras potenciales.		
26. Aclaro prioridades y dirección.		
27. Convenzo a los supervisores con nuevas ideas.		
28. Pongo sentido de orden en la unidad.		
29. Muestro interés en las necesidades de los colaboradores.		
30. Enfatizo el logro - por parte de la unidad - de los propósitos enunciados.		
31. Establezco trabajo de equipo entre los miembros del grupo.		
32. Analizo planes y programas escritos.		

## ANEXO N° 2: Esquema de Trabajo de Valores en Competencia



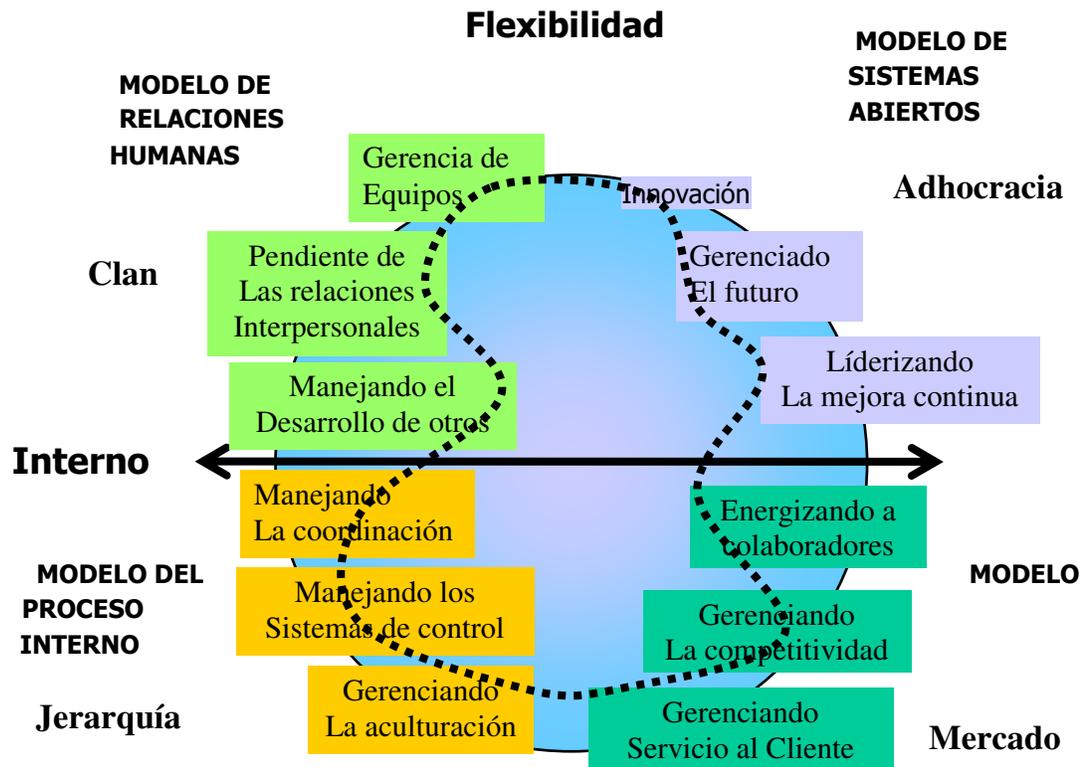
1.1 Fuente: Quinn Robert E., (1988), **Beyond Rational Management**, Jossey-Bass Inc., New York, USA, pp 48.

**ANEXO N° 3: Esquema de Trabajo de Valores en Competencia:  
Perfiles Actuales y Perfiles Esperados (Eficaces).**



1.2 Fuente: Quinn Robert E., (1988), **Beyond Rational Management**, Jossey-Bass Inc., New York, USA, pp 101-102.

## ANEXO N° 4: Modelo de Trabajo de Valores en Competencia



### 1.3 Fuente: MODELO DE TRABAJO DE VALORES EN COMPETENCIA

Robert E. Quinn; Kim S. Cameron , (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing Values Framework. Addison Wesley – OD Series. Reading. Mass. USA.

**Figura N° 3: Características de los cuatro modelos de gestión**

	<b>Objetivo Racional</b>	<b>Proceso Interno</b>	<b>Relaciones Humanas</b>	<b>Sistemas Abiertos</b>
<b>Símbolo</b>	\$	△	O	
<b>Criterios de eficacia</b>	Productividad, beneficios.	Estabilidad, continuidad.	Compromiso, unión, moral.	Capacidad de adaptación, apoyo externo.
<b>Teoría Medios-fines</b>	Una dirección clara lleva a resultados productivos.	La rutina lleva a la estabilidad.	La participación genera compromiso.	La adaptación e innovación permanentemente llevan a la adquisición y al mantenimiento de los recursos externos.
<b>Énfasis</b>	Clarificación de metas, análisis racional y acción.	Definición de las responsabilidades, medidas, documentación.	Participación, resolución de conflictos y creación de consenso.	Adaptación política, resolución creativa de problemas, gestión del cambio y la innovación.
<b>Clima</b>	Economía racional <los resultados>.	Jerárquico.	Orientado al equipo.	Innovador, flexible.
<b>Rol del Directivo</b>	Director y Productor.	Monitor y Coordinador.	Mentor y Facilitador.	Innovador y Broker.

**Fuente: Quinn et Al, 1995. Maestría en la Gestión de Organizaciones.**