



Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela Ciencias Sociales

Especialidad: Relaciones Industriales

Mención: Recursos Humanos

TRABAJO DE GRADO

**ALINEACIÓN DE VALORES DEL PERSONAL DE EMPRESAS
PRIVADAS VENEZOLANAS DE ACUERDO AL MODELO DE
GESTION BASADA EN VALORES DE RICHARD BARRETT**

Tesista:

Geraiss Castro, Elías José

Profesor Tutor:

Lira, Pablo

Caracas, noviembre de 2010

DEDICATORIA

... A mi Mamá, Papá y Hermano, por estar siempre ahí, en las buenas y en las no tan buenas, apoyándome incondicionalmente en todo, en mis estudios y mi vida personal. Gracias por soportar mi mal humor frente a las malas noticias y todos los problemas que se me presentaron a lo largo de mi carrera y en especial este proyecto de grado. Gracias a ese apoyo pude culminar con éxito este trabajo de grado y mi licenciatura. Los Amo aunque no siempre se los diga.

... A mi novia, quién también soportó mi mal humor y me apoyó en todo momento en mi lucha por culminar este trabajo y mis últimos años de la carrera y dándome inspiración para lograr tener mi título. Gracias por las palabras de aliento y de motivación. Te Amo Princess.

... A mi Tutor, quién apareció en el momento indicado para darme sus consejos y apoyo en los momentos difíciles y quién me acompañó por este camino hasta el final, dándome herramientas útiles para la realización de este trabajo.

... A mis Amigas de la universidad, quienes también supieron qué decir en esos momentos de desesperación, con ellas compartí 5 años de mi vida...

¡Lo Logramos!

RESUMEN

En la presente investigación, motivado por lo que ha sido una evolución de manera creciente y sostenida en los últimos tiempos de la importancia de los valores para las empresas y para los trabajadores, se va a tratar el tema de la gestión basada en valores según el modelo de Richard Barrett.

Este estudio surge por el interés de conocer cómo los empleados supervisores con sus valores y las empresas con los suyos, logran tener una alineación estratégica, en el cual se vean beneficiados ambos en el proceso, los empleados más motivados y satisfechos y la empresa más productiva. Se demuestra la importancia de estos valores, tanto para el individuo como para el contexto social y organizacional y los beneficios que podría traer la alineación que todas las empresas buscan.

Las empresas con las que se trabajará son empresas venezolanas, listadas en el año 2009, cómo las mejores empresas para trabajar en el según el Instituto Mundial Great Place To Work así como otras empresas destacadas en Venezuela que no figuran en esta lista de GPTW.

En el modelo de Richard Barrett se nos presentan unas etapas o niveles de consciencia en los cuales las personas o empresas que hayan satisfecho los niveles inferiores van a poder satisfacer paulatinamente los niveles superiores.

El tipo de estudio será de tipo descriptivo-comparativo, se aplicará el instrumento a una muestra seleccionada de manera aleatoria a una población de trabajadores de las empresas seleccionadas de la lista del 2009 de Great Place to Work.

Palabras Claves: Valores, Alineación Estratégica, Empleados supervisores, Great Place To Work, Gestión basada en valores.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA...	11
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	28
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	84
CAPITULO IV: ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS.	94
CAPITULO V: DISCUSION DE RESULTADOS.....	
CAPITULO VI: PROPUESTA DE UN MODELO.....	122
CONCLUSIONES.....	
RECOMENDACIONES.....	
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	138
ANEXOS.....	144

INDICE DE TABLAS CUADROS Y GRAFICOS

• Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow.....	48
• Figura 2. Relación de las necesidades humanas y las motivaciones personales con los siete niveles de conciencia individual	51
• Figura 3. Relación de los siete niveles de conciencia del personal con los siete niveles de conciencia organizacional.....	54
• Figura 4. Las seis áreas clave de resultado del Balanced Scorecard Integrado.....	61
• Figura 5. Perspectiva sistémica del Balanced Scorecard Integrado...	64
• Cuadro I. Modelo de Barrett- Organización Visionaria.....	65
• Cuadro II. Modelo de García-Dolan- fases de una DpV.....	70
• Cuadro III. Modelo de Ken Blanchard-Michael O'Connor	74
• Tabla N°1. Resultados de los Valores Personales.....	91
• Tabla N°2. Resultados de los Valores Actuales.....	95
• Tabla N° 3. Resultados de los Valores de la Cultura Deseada.....	94
• Tabla N° 4. Resultados de los Saltos de Votos.....	97
• Tabla N° 5. Índice de entropía.....	101
• Figura N°6. Principales valores personales.....	107
• Figura N°7. Principales valores de Gestión Actual (positivos).....	111
• Figura N°8. Principales valores de la gestión deseada.....	112
• Grafica N°1 Distribución de los Valores Personales.....	113
• Grafica N°2 Distribución de los Valores Actuales.....	114

- **Grafica N°3** Distribución de los Valores.....116
- **Tabla N° 9.** Alineación del Bien común-Transformación-Propio Interés (BTP) entre los valores personales y los valores de gestión actual..116
- **Tabla N°10.** Alineación del BTP entre los valores de gestión actual y valores de gestión deseados.....117
- **Tabla N°11** Alineación del BTP entre los valores personales y valores de gestión deseables.....118
- **Tabla N°12,** Grado de alineación entre las Empresas GPTW y las NO GPTW.....118
- **Cuadro N°IV.** Comparación de los modelos.....119
- **Cuadro N° V.** Modelo propuesto Geraiss (2010).....120
- **Cuadro N° VI.** Propuesta de acciones alineadas a un cambio de gerencia basada en valores.....125

INTRODUCCIÓN

El presente estudio fue el resultado de una investigación que se llevará a cabo en una población de empleados con cargos de supervisores de las empresas pertenecientes a la lista de Great Place To Work para el año 2009 y otras empresas destacadas en Caracas. Se estudió y describió la alineación de los valores personales de los trabajadores y de las empresas, tomando en cuenta las dificultades que puedan presentarse al no existir una alineación efectiva entre estos valores. Se utilizó el modelo de gestión basada en valores de Richard Barrett como base para esta investigación junto con teorías pertinentes al tema, propuestas por autores especializados en el área de gerencia y gestión de personal, así como psicólogos y filósofos.

En los últimos tiempos, se ha planteado la importancia que presenta la gerencia para la transformación de la sociedad y de la organización en general. Las teorías gerenciales han demostrado una evolución considerable en los últimos años, impulsadas por una dinámica de cambio y mejora en los procesos y maneras de gerenciar. Es por esto que los gerentes de la actualidad y nuevos gerentes tienen el reto de plantear a la organización una serie de estrategias que permitan que estas empresas puedan crecer, tanto interna como externamente y ser más productiva para poder mantenerse en el tiempo.

Ésto se puede observar en el cambio que ha surgido a lo largo del tiempo, la manera de conducir a las organizaciones, al principio se aplicaba una gerencia por instrucción, luego surge la gerencia por objetivos y en la actualidad se está cocinando el hecho de aplicar una manera de gestión que promueva un cambio radical, un modelo de gestión en el cual las personas sean vistas como un talento potencial para la organización, la persona como

un ser humano bien valorado y tomado en cuenta aparte del capital de la empresa. Las organizaciones están planteándose este modelo, ya que se han dado cuenta que este es el que demuestra que el factor humano es el único recurso que podría crear una verdadera ventaja competitiva.

Este modelo emergente es mejor conocido como “Gerencia Basada en Valores”, el cual tiene la posibilidad de lograr la sustentabilidad de la empresa a mediano y largo plazo. Este nuevo modelo considera que la organización es un organismo viviente, en el cual los valores personales de los empleados son o deberían ser compartidos con los valores de la organización. Plantea que la manera de llegar a todos estos empleados de la empresa es a través de los valores.

En el Capítulo I, el Planteamiento del Problema, se desarrollarán aspectos asociados a la presentación y formulación del problema objeto de estudio, así como la justificación que motivó y orientó para la elaboración y desarrollo de esta investigación. Luego se describen los objetivos, tanto el general como los específicos, que permitirán abordar desde distintos perspectivas lo que será la alineación de los valores del personal supervisórios y las empresas Great Place To Work en Venezuela para el año 2009 así como otras empresas destacadas en Venezuela.

En el Capítulo II, el Marco Teórico, se desarrollan las reseñas históricas y antecedentes que se vincularon con el tema de valores y el problema de investigación planteado, orientado a enmarcar el estudio y a los sujetos en un contexto de realidad social y organizacional, la definición de

conceptos básicos para el estudio, el origen de la gestión basada en los valores, las teorías propuestas por diversos autores, los modelos organizacionales y personales, el modelo de Richard Barrett, el cual es básico para el presente estudio, entre otras teorías y proposiciones que se vinculan al estudio de los valores y de las herramientas con las que cuenta la organización para lograr ser más productiva pero sin dejar de lado las necesidades de los empleados y clientes.

En el Capítulo III, el Marco Metodológico, se explica el tipo de estudio, el nivel de la investigación, la unidad de muestra, la población, la cual estará compuesta por los empleados que tengan cargos de supervisor que trabajan en las empresas calificadas por Great Place to Work para el año 2009 y otras empresas destacadas en Venezuela, la muestra representativa de esos empleados, a los cuales se les aplicará el instrumento seleccionado para la obtención de los datos y su posterior análisis y presentación de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, este es un tema pertinente para la gestión de las Relaciones Industriales en su nivel Micro y Macro o de Gestión de Recursos Humanos, y es por eso que es importante su estudio en Venezuela; en un país en donde los valores están sufriendo una crisis nunca antes vista y esto para las organizaciones es un hecho devastador, ya que la empresa está compuesta por personas y estas personas están teniendo una crisis profunda de valores. Las empresas se ven afectadas con este hecho ya que si no se cuenta con empleados con valores personales alineados con los valores organizaciones, podría sufrir una etapa de poca productividad llevándolas a presentar pérdidas enormes y posiblemente a la quiebra, como es el caso de varias empresas en el mundo, cuyo problema de fondo fue debido a una postura de visión de las personas o de valores, que se reflejó en los

resultados muy alejados de la visión, misión y valores de cada una de esas empresas.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas siempre han desarrollado un rol fundamental en lo económico, social y cultural de toda civilización, permitiendo la existencia y el desarrollo de los bienes sociales; pero en los últimos años ha crecido la idea que las empresas además tendrían otros tipos de obligaciones como responsabilidades sociales y mayor valoración de un talento humano.

La forma de dirigir empresas ha dado un cambio a principio del siglo XX la dirección por instrucción; en este modelo las empresas tienden a crear situaciones de dependencia y de control externo, con una planificación detallada de las tareas, que en la mayoría de los casos son monótonas, sin tomar en cuenta las necesidades de los empleados. En los años 50-60 surge un modelo de dirección, llamado dirección por objetivos, la cual tiene como filosofía convertir las necesidades de la organización en objetivos. Como consecuencia de la alta complejidad adaptativa, incertidumbre e hipercompetitividad, de los últimos tiempos, surge como modelo estratégico de dirección, la dirección por valores, de acuerdo a Jarrin (2008)

A principios del Siglo XX los gerentes buscaban las formas de administración basadas en el capital financiero, la utilización de recursos económicos para la creación de valor económico y crecimiento sostenible. Las organizaciones utilizaban los recursos financieros para todos sus procesos, desde el planteamiento de su misión y visión hasta la obtención de los productos finales. Pero estos modelos no eran autosuficientes y completamente eficientes, llevo a la quiebra a varias empresas en América y algunas veces a una gran reducción de personal dentro de las empresas. (Jarrin, 2008)

Posteriormente se implantó la gerencia basada en objetivos, la cual estimaba proyecciones a media y a largo plazo basado en los objetivos organizaciones, que buscaban la mayor productividad y rentabilidad y al momento de cumplir con esos objetivos se planteaban otros nuevos. (Jarrin, 2008)

Actualmente, según Jarrin (2008) la manera de gestión, es la de gerencia basada en el capital intelectual en la era del conocimiento. Esta es una visión que plantea un nuevo recurso, el talento de sus personal y las habilidades y competencias individuales, las cuales van a ser el motor de generación de valor para la empresas, y así impulsar un crecimiento social dentro de la empresa y un crecimiento económico.

En el campo de la gerencia, las organizaciones están en la búsqueda continua de estrategias que les permitan mantenerse en el tiempo y ser competitivas. En este sentido, se señalan a los valores como unos componentes importantes que cobran auge dentro de la práctica gerencial actual. (Fernández, 2003).

Los desafíos pertinentes a los valores que enfrentan las organizaciones hoy día son reales y sustanciales; se ha afirmado que las conductas que van en contra a los valores prevalecen en todos los niveles organizacionales y se perpetúan por contranormas gerenciales y una cultura disfuncional. Se ha identificado que el comportamiento en contra de los valores es la principal causa de la ineficiencia operacional y de la deficiente calidad, lo que vislumbra una crisis occidental que socava las fortalezas competitivas (Bottorff, 1997).

Hoy en día, los valores son concebidos como una competencia laboral, constituida como un eje del posicionamiento de las empresas. Los valores y las virtudes y su efectiva aplicación a la gestión, se consideran factores de rentabilidad (Fernández, 2003).

Cortina (1996) expone que los valores empresariales deben contar con seis elementos fundamentales:

- En primer lugar, la empresa es un sistema de valores que afloran mediante una cultura corporativa.
- Las empresas deben redefinirse a partir de sus finalidades y por ende, desde los valores que las identifican.
- Los valores son una exigencia de los sistemas abiertos, los cuales permiten la construcción de una cultura empresarial.
- Los valores son rentables, reduce costos, posibilita la identificación corporativa y la motivación eficiente.

- La cultura de una empresa la diferencia del resto.
- Se requiere una clara internalización del papel del directivo, identificado con la empresa y con capacidad para integrar individuos.

Relacionar estos elementos en las organizaciones, permitirá consolidar el comportamiento apropiado en las mismas, toda vez que se va reconfigurando el sistema cultural organizacional, tomando en cuenta los valores como elementos primordiales. Como lo expresa Guédez (2001), “ciertamente, la clave del éxito gerencial está dada por la capacidad de combinar lo que se puede hacer (factor conocimiento), con lo que se quiere hacer (factor emocional) y con lo que se debe hacer (valores)”.

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años tanto en Venezuela como en el resto del mundo. Esto es porque las empresas han reconocido la importancia de apreciar el talento humano como factor organizacional de impulso y crecimiento sostenido, y los empleados son personas comunes que tienen valores y principios que vienen implantados por la sociedad y la familia, los cuales se van a sustentar como base para el cumplimiento de necesidades y su desarrollo personal y profesional (Codina, 2004)

Una de las vertientes según las cuales la filosofía contemporánea dirige el estudio de la ética, es la ética aplicada, la cual visualiza la realidad controversial ubicándose en los diversos campos donde el hombre se relaciona y adoptando el nombre de la realidad en la cual éste está inmerso.

Un ejemplo es la ética empresarial, la cual “consiste en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa” (Cortina, 1996). En otras palabras, se refiere a la aplicación de valores, principios y normas éticas de carácter individual, profesional y social al ámbito específico de las organizaciones, con el propósito de asegurar el comportamiento correcto de ellas. Importa entonces, a los integrantes de la empresas y del resto de las organizaciones, “aprender de la ética empresarial el modo de actuación que nuestro tiempo exige a las organizaciones que quieren sobrevivir, crecer y superarse” (Cortina. 1996), reconocer que en el alcance exitoso de los objetivos organizacionales, cobra valor indiscutible la ética.

Pese a la importancia que tienen los valores para la sociedad y para la empresa, en Venezuela se ha venido notando una crisis de valores. Parece ser que cada vez más la sociedad sufre un problema de valores, lo cual traería consigo consecuencias negativas para la sociedad en general y para la empresa. (Cortina. 1996)

En Venezuela se ha dado una crisis acentuada de estos valores, ya parece ser que el valor de la vida no tuviera la importancia que debería, al ver semanalmente la cantidad de muertos que se registran se crea una preocupación en todos los ciudadanos. Cada vez menos se da la presencia de los valores en nuestra sociedad, tal es el ejemplo de la cantidad de homicidios que se registran a diario en nuestro país. No se respetan los derechos individuales ni colectivos tan básicos como el de la vida.

La crisis de los valores no solo se da en la sociedad sino también en la empresa, ya que estos factores externos van a tener una repercusión importante dentro de la organización, como las decisiones políticas y económicas del país.

Las empresas que no cuentan con un sistema estructurado de valores, presentan una crisis bien sea, social o financiera, que puede traer consecuencias devastadoras para la organización. Aun contando con un buen sistema de valores, las empresas que no sigan estos como debe ser, pueden presentar problemas a un mediano y largo plazo. (Ortega y Minués, 2001)

Como es el caso de Toyota y el problema de la falla en algunos modelos, que trajo consigo una serie de demandas y multas, generando pérdidas por más de 1000 millones de dólares. Uno de los valores de Toyota es: “Servir al bien de la humanidad en todo el mundo, dedicando una especial atención a la seguridad y al medio ambiente.” (www.toyota.com). En este caso el valor de la seguridad existe, sin embargo en Estados Unidos ha habido 34 muertes por accidentes por fallas de vehículos Toyota (Artículo de Prensa del Diario Universal del 15 de febrero de 2010). Los valores están presentes en la organización, pero al parecer este valor no fue tomado en cuenta al momento de la producción de estos vehículos defectuosos.

Incluso solo una persona que no esté alineada con los valores de la organización puede traer consecuencias negativas para la misma. Como es el caso de Tiger Woods, a quién se le descubrieron relaciones extramaritales. Este hecho produjo pérdidas de más de 12.000 millones de dólares a sus

patrocinantes. (Artículo de Prensa sacado de Elinformador.com.ve del 29 de diciembre de 2009)

En Venezuela, la necesidad de seguridad y supervivencia crece cada vez más en todos los habitantes, cada día que pasa las personas se preocupan más con respecto a su futuro, se hacen preguntas como: ¿Tendré aun este trabajo en 3 años? La población desempleada del país está rodeando el millón de desempleados para el año 2009 según el Instituto Nacional de Estadística; ¿Cerrarán la empresa en donde trabajo? En el 2010 se cerraron empresas como por ejemplo RCTV, dejando desempleados a más de 1000 personas según el Observador en su emisión digital del 24 de enero de 2010; ¿Me alcanzará el salario mínimo para la canasta básica?, el salario mensual mínimo para marzo de 2010 es de 1.064,25 según el Banco Central de Venezuela y la Canasta Básica es de 1.155,09 según el INE ¿Seguirán subiendo los precios de los productos básicos? Tras la devaluación de la moneda en enero de 2010. Estas preguntas son el común denominador de la población venezolana en la actualidad y que más preocupa a los habitantes del grueso de la población.

Esta incertidumbre causa inseguridad en los empleados de una organización, no satisfaciendo la necesidad básica de seguridad y supervivencia en los trabajadores. Las empresas deberían fomentar el desarrollo de esta satisfacción en el personal para poder tener a unos empleados motivados, satisfechos, desarrollados y por ende productivos. Las empresas deberían también conocer cuáles son los valores personales y cómo ellos perciben cuáles son los valores de la empresa actualmente.

En este sentido, es de gran importancia que las organizaciones trabajen conjuntamente con el departamento de Gestión de Recursos Humanos para fomentar la creación de valores, tanto de las personas como de los procesos de la organización, ya que esto va resultar un elemento esencial para el desarrollo de las personas y de la organización. Se deben crear programas de creación de valor y cursos de desarrollo de personal y gestión de valores para tener a un personal satisfecho y alineado y así una empresa altamente productiva. (Ortega y Minués, 2001)

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial en las organizaciones se señalan las siguientes (Codina, 2004):

- Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.
- Los modelos de gestión vigentes hasta los años ochenta ya no responden a las nuevas necesidades. La orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la empresa.
- Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas.
- Una visión sin valores se asemeja a un viaje sin un mapa de ruta.
- Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una organización, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean.

Adolfo Jarrín (2008), presidente de Creating Consulting, aporta al respecto, que este siglo actual, está ya signado por un desplazamiento en los valores inherentes de la sociedad como un todo. Ya no sólo importan los productos que hacemos. El cómo lo hacemos y con quién lo hacemos continuará tomando cada vez más relevancia ante los consumidores y la sociedad. Los gerentes y líderes de las organizaciones serán influenciados en su desempeño por sus contribuciones hacia el bienestar global, el cuidado del ambiente y la satisfacción plena de las expectativas de los trabajadores. El desempeño financiero exitoso y sustentable será una consecuencia de lo anterior y no como lo vemos hoy, donde sólo a raíz de los beneficios financieros se podrá contribuir con la sociedad como un todo.

Afirma Jarrín (2008), que la gerencia en valores representa una fuerza para construir mejores organizaciones y sociedades, en un ambiente donde la gerencia de la cultura y los valores invaden el mundo de la organización. Es un modelo que cambiará la visión sobre la gerencia de los procesos de transformación organizacional.

El objetivo fundamental de cualquier empresa es satisfacer a sus Stakeholder (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc.) fuente, por ello la creación de valor se ha hecho un imperativo en todas las organizaciones. La Gestión Basada en Valores es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor. Para la gran mayoría de empresas, lo anterior requiere un cambio de cultura organizacional, el cual genera tensiones al interior de las compañías que lo adoptan y la forma de mejorar estos problemas internos es el compromiso y apoyo de los directivos y la alta gerencia. El

cambio se inicia por la cabeza de la organización, sin este apoyo y compromiso, se corre el riesgo de fracasar en la implementación del sistema. (Álvarez 2008)

En Venezuela ocurre también esta implementación. Hay empresas abocadas a la implementación y al logro de este modelo de administración. Tal es el caso de algunas compañías en nuestro país, tanto venezolanas como trasnacionales, que siguen este patrón de gestión, algunas de estas están en la lista Great Place to Work para el año 2009.

La propuesta de una gerencia en valores está emergiendo con fuerza, y es una propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional de valores orientada a una nueva cultura de valores de desarrollo de personas.

Es por esta importancia y finalidad que tiene la Gerencia Basada en Valores, que se ha planteado un estudio de la alineación que podría haber entre los valores de un personal profesional y los de la empresa a la cual prestan servicio para mejorar sus procesos y su productividad. Este estudio será llevado a cabo en Caracas, Venezuela y se realizará en algunas empresas que pertenecen a la lista del 2009 de Great Place to Work.

Instituto Great Place to Work Venezuela

Great Place to Work[®] Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>)

En el Great Place to Work[®] Institute, desde 1980, hemos estado escuchando a los colaboradores y evaluando a sus empleadores, para comprender que hace un gran lugar de trabajo. Sabemos que la base de todo gran lugar para trabajar es la confianza entre los colaboradores y la dirección. Nuestra investigación permanente, los instrumentos de medición y los servicios educativos, nos han hecho líderes en ayudar a construir lugares de trabajo con un alto nivel de confianza. (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>)

Por más de 20 años, el Great Place to Work[®] Institute ha (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>):

- Profundizado el conocimiento de lo que hace un gran lugar para trabajar
- Reconocido las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos y en el mundo
- Ayudado a numerosas empresas a transformar sus lugares de trabajo

Ayudamos a las compañías a mejorar su gestión empresarial y a elevar la calidad de vida de sus trabajadores. Nuestra amplia investigación y experiencia en esta área. (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>)

Consultoría y Servicios Educativos Great Place to Work[®]

El Instituto ofrece a organizaciones interesadas en transformar la cultura de sus lugares de trabajo, una variedad de servicios los cuales incluye (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>):

- Investigación: Investigación amplia sobre culturas de lugares de trabajo que incluyen una completa base de datos de Best People Practices[®] e indicadores de referencia, permanentemente actualizados, de todos los países e industrias.

Es por esto que la presente investigación se va a apoyar para su estudio, en las empresas que conforman la lista Great Place to Work 2009 en Venezuela, ya que son compañías certificadas por esta institución, la cual avala el desempeño eficiente y eficaz basándose en distintos indicadores en sus prácticas, que las posicionan como empresas modelo en el país y en las mejores para trabajar.

Estas empresas integran en su misión, visión y valores, el valor de innovación, respeto a sus empleados, apoyo, responsabilidad, comunicación abierta, entre otros.

El empleado es el que responde a una encuesta aplicada por el Instituto sobre varios aspectos como: clima organizacional, Feedback de procesos y políticas, satisfacción laboral en general, entre otros; luego de obtener esta información, el instituto procede al análisis de los resultados obtenidos de la empresa y de los empleados y procesa la información para evaluar si la compañía realmente merece pertenecer al top Great Place to Work.

1.1 Formulación del Problema

¿Cómo es la alineación de los valores individuales, organizaciones actuales y organizacionales deseados del personal de las empresas listadas por el instituto Great Place to Work así como las otras empresas destacadas de la sociedad Venezolana, de acuerdo al modelo de gestión basada en valores de Richard Barrett para el año 2009?

1.2 OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la alineación de valores individuales, organizaciones actuales y organizacionales deseados, identificados por el personal de las empresas de acuerdo al modelo de gestión basada en valores de Richard Barrett.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar la muestra identificada del personal que labora en las empresas seleccionadas.
2. Identificar los valores individuales, organizacionales actuales y los valores organizacionales deseados percibidos por los empleados de estas empresas..
3. Determinar la alineación de los valores individuales, de la organización actual y de los valores ideales de la organización basándose en los resultados arrojados por la aplicación del instrumento a la muestra de estudio.
4. Realizar una comparación entre los resultados arrojados por las empresas. Comparar el grado de alineación de los empleados con cargos supervisórios de las mejores empresas catalogadas por el Instituto Great Place to Work, con otras empresas destacadas en Venezuela.

1.3 Justificación e Importancia de la investigación

La presente investigación se realizó por el requerimiento de la Escuela de Ciencias Sociales según los Artículos 1 y 2 del Reglamento sobre el Trabajo de Grado.

El presente trabajo de investigación, también pudo justificarse por la antes expuesta importancia de los valores para las organizaciones. Ha despertado interés en el investigador ya que se quiere utilizar el Modelo de Richard Barrett y contrastar o ajustar este modelo en nuestro país, para proponer un sistema de gestión basado en valores en diferentes empresas pertenecientes a la lista del año 2009 del instituto Great Place to Work.

El interés surgió por la observación de las actuales prácticas gerenciales utilizadas en varias empresas, así como la inquietud de conocer la alineación de las empresas estudiadas.

Será de gran pertinencia trabajar con el Modelo de Richard Barrett, puesto que este modelo cuenta con bases teóricas sólidas relacionadas a los valores presentes en las personas y organizaciones. Este es un modelo que propone un método de cómo lograr los niveles más altos de creatividad y productividad del persona, plasma de forma visual y coherente el nivel de conciencia de un individuo o un colectivo y su potencial de crecimiento. Expandiendo la famosa pirámide de Maslow, ofrece un marco de referencia mucho más completo de los valores fundamentales que mueven al ser humano, que va desde los niveles de necesidades más básicos hasta los más completos.

El modelo de Barrett, es un modelo más completo en relación a los demás presentados en esta investigación, cuenta con variables y teorías en común con los otros, pero afina y profundiza más sobre aspectos que los demás no proponen.

Este tema es de gran interés personal para el autor y también para las organizaciones, ya que indagó aun más sobre la gestión de las empresas a estudiadas y ver el grado de alineación de los valores de los empleados con los valores de la organización y así poder tener una visión más profunda de este fenómeno para analizarlo, dar resultados y proponer recomendaciones de ser el caso.

Esta investigación se permitió proponer un aporte de conocimientos y prácticas para el investigador y para las empresas participantes en el estudio, y también así para las prácticas y conocimientos de las Relaciones Industriales.

Por último, el interés particular como investigador, es la experiencia que deja el estudio de las teorías, modelos, propuestas, etc. para el autor como científico social y como futuro empleado en el área de las relaciones industriales dentro de una empresa.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se trabajará con una serie de elementos conceptuales e históricos que servirán como base para el estudio de la Gestión o Gerencia basada en Valores. Se enfocará el punto de vista para explicar el problema planteado con un conjunto de conceptos, teorías, modelos, propuestas y definiciones de los términos básicos involucrados en el estudio. Se mencionaran distintos enfoques utilizados para interpretar gestión o gerencia basada en valores en las empresas a nivel mundial y nacional para poder responder al planteamiento y a la formulación del problema.

2.1. Antecedentes y Reseña Histórica

Es imposible no darse cuenta del cambio que ha dado el mundo desde todo punto de vista, gerentes de todas las áreas y tendencias vienen avisando que el mundo que conocemos está cambiando. Deben tomarse medidas a tiempo y de prisa, antes de que estos cambios produzcan deterioros lamentables en las organizaciones.

El cambio es la única variable constante, escuchamos repetidamente de varios autores. La transformación es una manifestación normal de todo sistema. La organización es el instrumento más poderoso que el ser humano ha inventado. Sin embargo, las estrategias que en algún momento aportaron beneficios para la organización, hoy en día se ven en decadencia, influenciadas por las nuevas realidades del ambiente.

Las transformaciones han ocurrido tan rápidas que muchos componentes que antes no eran tomados en cuenta, hoy en día se consideran elementos fundamentales. La transformación organizacional se inicia cuando se desmontan los sistemas de creencias innatos en la organización, que ven a la gente como un recurso, y comienza a ver al ser humano como su centro. Al tomar al ser humano como el centro de la organización, se está dando inicio al proceso de gerencia de la cultura organizacional, que no es más que la personalidad colectiva de la organización.

Para Siliceo, Casares y González (1999), la cultura organizacional «Es el conjunto de (sistemas) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas,

actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales».

La cultura organizacional es un conjunto de elementos compartidos grupalmente, acumulado a lo largo de la vida de la organización, por lo que se transmite a los nuevos miembros.

La base de cualquier cultura organizacional son sus valores, estos son la guía de la conducta diaria. De acuerdo a la fortaleza que tenga la cultura organizacional tendrá un impacto duradero en la eficacia organizacional, y sus consecuencias son: ventajas competitivas y éxito financiero; productividad, calidad y estado de ánimo; innovación; compatibilidad de las fusiones y adquisiciones; afinidad persona-organización y dirección de actividad de liderazgo.

En esta época de transformación, las organizaciones tienen que valerse de herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos, de la mano con la responsabilidad social y el logro del bien común. Una herramienta valiosa es la gerencia basada en valores, la cual es un apoyo para la promoción y consecución de los cambios.

Los valores organizacionales permiten la integración social en torno a significados compartidos y estimados de manera positiva. Además, expresan como debe ser la vida presente, pero también indican la dirección en que se quiere construir el futuro.

2.2. Valores

Los Valores pueden ser estudiados desde cualquiera de la ciencia del comportamiento: La sociología, La psicología, la ética, La fisiología, El derecho, entre otros. En cada uno de estos campos, se consideran propuestas del comportamiento ideal, reconocido y sancionado por la comunidad.

Los Valores representan las normas ideales de comportamiento donde descansa la cultura como un modo de vida integrado.

2.2.1. La axiología

Varios autores han tratado de definir el término valor. Una de las autoridades mundiales en el estudio sobre valores es Rockeach (1976), y su definición clásica de valor: «Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personalmente o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria».

La axiología o teoría de los valores, según Cortés y Martínez (1996), es el campo de la filosofía que estudia la naturaleza de los mismos. Los valores se entienden como entidades que existen en diferentes campos de las relaciones humanas. Se expresan en forma de juicios de valor. Se trata de enunciados que expresan actitudes (no hechos) de una persona ante otras u otras cosas, e incluso ante alguna situación.

Para García y Dolan (1997), el termino axiología hace referencia al estudio de estas potentes palabras, denominadas valores, que significa lo que es valioso, estimable, o digno de ser honrado. También significa “eje” alrededor del cual giran elementos esenciales.

La Teoría de los Valores o Axiología, es definida por Abreu (2002), (axios = valores, logos = tratado), «es la disciplina filosófica que está a cargo del estudio de los valores». Muchos investigadores creen que esta disciplina nació e inició sus primeros pasos durante la segunda mitad del siglo XIX. Antes de la existencia de la Axiología, los valores eran entendidos de una manera aislada y asistemático.

2.2.2. ¿Qué son los valores?

Para Vásquez (1999), este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías.

«En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad».

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que

dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. Según Prieto Figueroa (1984), «Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades». (pág. 186)

García y Dolan, (1997), señalan que la palabra valor tiene tres dimensiones, estas tres hacen referencia a la dimensión ético-estratégica, económica y psicológica del término valor. Entonces el concepto de valor, lo definen en la dimensión ético-estratégico, y dice «Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables, en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que salgan bien las cosas». (pág. 63)

Los valores que se desarrollan en la primera etapa de vida del individuo, se relacionan directamente con el tipo de persona que es y que será. Para un individuo vivir en un código de valores, asegura: El ser aceptado y reconocido como buen miembro de un grupo, esto genera la autosatisfacción de ser aceptado y reconocido por los demás, y sentir que se está contribuyendo con la obtención de los fines colectivos.

2.2.3. Características y propiedades de los valores

No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas. Lo importante

a resaltar es que la mayoría de las clasificaciones propuestas, incluye la categoría de valores éticos y valores morales.

Las características de los valores de, monografía.com. [Documento en línea]. (2006). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>

Las características de los valores son:

a). Independientes e inmutables: son lo que son y no cambian, por ejemplo: la justicia, la belleza, el amor. b). Absolutos: son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Un ejemplo puede ser los valores como la verdad o la bondad. c). Inagotables: no hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor. Por ejemplo, un atleta siempre se preocupa por mejorar su marca. d). Objetivos y verdaderos: los valores se dan en las personas o en las cosas, independientemente que se les conozca o no. Un valor objetivo siempre será obligatorio por ser universal (para todo ser humano) y necesario para todo hombre, por ejemplo, la sobrevivencia de la propia vida. Las valores tienen que ser descubiertos por el hombre y sólo así es como puede hacerlos parte de su personalidad. e). Subjetivos: los valores tienen importancia al ser apreciados por la persona, su importancia es sólo para ella, no para los demás. Cada cual los busca de acuerdo con sus intereses. f). Objetivos: los valores son también objetivos porque se dan independientemente del conocimiento que se tenga de ellos. Sin embargo, la valoración es subjetiva, es decir, depende de las personas que lo juzgan. Por esta razón, muchas veces creemos que los valores cambian, cuando en realidad lo que

sucede es que las personas somos quienes damos mayor o menor importancia a un determinado valor.

A estos rasgos se puede agregar propiedades:

1) Polaridad: los valores se presentan en parejas de opuestos: a cada valor se opone un antivalor; constituyen así como "polos" positivo y negativo; así en lo ético a lo justo se opone lo injusto, a lo prudente lo imprudente, a lo valiente lo cobarde; en lo estético a lo bello se opone lo feo; en lo religioso se opone lo sagrado a lo profano; en lo sensible lo agradable a lo desagradable. Esta propiedad es esencial aunque no forme parte de la esencia (como toda propiedad) a tal punto que podría considerarse que no es un valor lo que no tiene antivalor. Y la polaridad se da en forma gradual: a mayor valor se opone mayor antivalor; así a lo más justo se opone lo más injusto y a menos justo lo menos injusto. De modo que al acercarse al mínimo valor el mínimo antivalor no sería fácil ver la oposición, aunque nunca lleguen a confundirse, por ejemplo, la justicia con la injusticia. 2) Jerarquía: los valores forman un orden gradual, respondiendo a los diversos aspectos de la realidad humana siempre perfeccionable. En ellos, los valores más elevados presuponen a los inferiores. Los axiólogos han propuesto distintas jerarquías; sería interesante analizarlas (hay algunas muy complejas); pero para nuestro intento bastará un esquema muy simplificado. a) en el nivel inferior, los valores biológicos: salud, buen funcionamiento del organismo, bienestar físico; b) sobre éstos, los valores de la sensibilidad, lo agradable, lo placentero; c) sobre éstos, los valores intelectuales: el saber, la verdad, el razonar correctamente; d) sobre éstos, los valores estéticos: la belleza, la armonía, lo elegante, lo bonito; e) sobre éstos, los valores éticos: lo justo, lo prudente, lo solidario, lo

ordenado; f) sobre éstos, los valores religiosos: lo sagrado, lo cultural, lo adorable. La falta, siquiera parcial o transitoria, de estos valores urgen a la persona a realizarlos. Pero la urgencia es variada. 3) Urgencia: los valores urgen a ser realizados, aunque también en forma gradual; unos son más urgentes que otros y aquí el orden es inverso al de la jerarquía. Los valores vitales son más urgentes que los intelectuales, pero éstos, que en una escala teórica son inferiores a los éticos, sin embargo urgen menos en el plano práctico; en cambio los valores estéticos son menos urgentes que los intelectuales y los éticos; y los religiosos son aún menos urgentes; de ahí la indiferencia de tantos ante la realización de estos valores. 4) Comunicabilidad: los valores, aunque en su forma más inmediata son descubiertos por todos, en circunstancias complejas no son fáciles de detectar. Será preciso que alguien los haga ver; no que los demuestre, porque su captación es intuitiva, sino que los muestre. De aquí la importancia de la educación: presentando casos concretos se plantea la pregunta: ¿qué debo hacer en esta circunstancia? Si la respuesta no es la correcta, se indican las consecuencias negativas que tiene. Si es la correcta se comienza a crear entre quienes detectan los mismos valores una atmósfera común; de ahí que se diga que los valores son "atmosféricos" y que son "contagiosos", expresiones que manifiestan la comunicabilidad de los valores, tanto los de orden personal como los de orden social. Una posterior reflexión sobre la experiencia permitirá esbozar una teoría de los valores y determinar su fundamentación.

2.2.4. Tipos de valores

Según García y Dolan, (1997), se distinguen dos tipos de valores, los valores finales u objetivos existenciales, y los valores instrumentales o medios operativos para alcanzar los valores finales.

Los valores finales, se subdividen a su vez en, valores personales y valores éticos sociales. Los valores personales, se refieren a lo que es lo más importante para el individuo, como por ejemplo felicidad, salud, éxito, sabiduría, ser respetado, amor, entre otros. Los valores éticos sociales, toma en cuenta lo que quiere el individuo para el mundo, es decir, paz, justicia social, supervivencia ecológica, entre otros.

Los valores instrumentales, se subdividen en Valores éticos sociales y valores de competencia. Los valores éticos sociales, se refiere al comportamiento frente a las personas que nos rodean, por ejemplo, honestidad, solidaridad, respeto, responsabilidad, entre otros. Los valores de competencia, tienen que ver, con las herramientas que se debe tener para competir en la vida, es decir, cultura, dinero, belleza, capacidad de trabajo en equipo, inteligencia, iniciativa, constancia, entre otros.

2.2.5. Valores morales

Para Franco (2008), se entiende por valor moral todo aquello que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Los valores morales surgen principalmente en el individuo, por la influencia del seno familiar. Para que se dé esta transmisión de valores, es de vital importancia la calidad de las relaciones con las personas de estrecha relación en su vida, sus padres, hermanos, parientes y posteriormente amigos y maestros.

Posteriormente estos valores morales adquiridos en el seno de la familia, ayudarán a entrar eficaz y fecundamente en la vida social. De este modo la familia contribuye a lanzar personas valiosas, a la sociedad.

2.2.6. Los valores y su importancia en el nuevo contexto social

El primer paso para vivir los valores, es la conciencia de lo importante que son, y que son lo que puede cambiar verdaderamente a una persona, una familia o una nación.

Una sociedad basada en individuos con valores es la clave para una convivencia más sana. La sociedad exige un comportamiento digno de todos los que participan de ella, pero cada persona se convierte en un modelo de Valores, por la manera en que vive y se conduce.

2.2.7. Importancia de los valores en la eficacia organizacional

Es fundamental que en toda organización exista un conjunto de valores que estén ampliamente compartidos, estos apoyan los esfuerzos para alcanzar la visión y superar los factores críticos del éxito. Cada decisión

y acción de los miembros de la organización, debe estar orientado por el modelo cultural y los valores de la organización.

Según Peters (1994), citado por Codina (2004), los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

Para García y Dolan (1997), citado por Codina (2004), los modelos de gestión vigentes hasta los años ochenta ya no responden a las nuevas necesidades. La orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la empresa.

Para varios autores, una visión sin valores se asemeja a un viaje sin un mapa de ruta, los valores son la brújula que permite alcanzar la visión de la empresa.

Los valores y creencias, son los elementos más importantes de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una organización, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean.

Al menos en cuatro modelos o enfoques gerenciales de los últimos años aparecen los valores como un componente fundamental. Los modelos más representativos son, el Modelo de las 7s, el de Comportamiento

Organizacional, el Enfoque Estratégico y, más recientemente, el de la Dirección por Valores.

Se pueden nombrar los valores que, según los estudiosos del tema, caracterizan a las empresas exitosas, estos son: brindar a los clientes calidad y servicios óptimos, considerar a su gente como el recurso más valioso, apoyar la creatividad y la innovación, compartir información y trabajar en equipo, trato justo para todos, premiar los resultados relevantes, respeto y comunicación entre todos.

Para Blanchard y O'Connor (1997), un comportamiento organizacional, basado en valores, ya no es una interesante elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia.

Los valores para una organización son de gran importancia, porque es la fuerza que impulsa el cómo hacemos nuestro trabajo, permite posicionar una cultura organizacional, define patrones para la toma de decisiones, promueve al cambio de pensamiento, los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente a cualquier cambio de estrategia, todos estos factores promueven el éxito de cualquier organización.

Dice Peter Drucker (1988), considerado el gurú de la gerencia, ha sido categórico: «No puede existir una buena gerencia si carece de dirección, si no define los valores que la sostiene, si no establece las características de su negocio», Tomando en cuenta esta idea, se puede decir que se está generando un cambio en la gerencia abarcando otras dimensiones relacionadas con el ser humano, tales como mental, emocional y espiritual.

Varios autores piensan que, en el siglo XXI, una empresa sobrevivirá o caerá según sus valores.

La sociedad actual está requiriendo un nuevo tipo de gerencia, donde se exploren nuevas dimensiones, como lo expone Richard Barrett (2001), en su trabajo *Liberando el alma de las empresas*. Barrett indica que la organización debe concebirse como un organismo viviente, que trascienda los valores materiales en beneficios espirituales como la confianza, la honestidad, la integridad, la compasión y la generosidad y plantea que, de acuerdo con estos valores, las organizaciones no deben ser consideradas como máquinas sino como organismos vivientes con necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales.

Algunos expertos en gerencia ya apuntan en esta dirección. Para Stephen Covey (2005), en sus trabajos da respuesta a la voz del espíritu humano lleno de esperanza y de inteligencia, con potencial para servir a la causa del bien común. Esta voz incluye el alma de las organizaciones, que sobrevivirán, prosperarán y tendrán un impacto profundo en el mundo.

Las organizaciones están aprendiendo que la única manera de lograr una verdadera ventaja competitiva es a través de su talento humano. Por lo que se han visto en la obligación de reevaluar la cultura y los valores de sus organizaciones. Los líderes con vista hacia el futuro, están aprendiendo que la satisfacción de las necesidades humanas de su personal, el cuidado ambiental y la responsabilidad social serán las claves para aumentar la productividad y la creatividad en el futuro.

Para Adolfo Jarrin (2008), la gerencia basada en valores permite seguir la ruta de la sustentabilidad económica de las empresas y sociedades en el largo plazo, cimentando en lo moral y económico el sistema capitalista, al llevarnos como trabajadores y empresas subiendo en las siete escalas de desarrollo, desde la supervivencia, hasta la conciencia del impacto de todas nuestras acciones en las comunidades y sociedades, generando, no sólo empresas más rentables y exitosas, sino sobre todo, logrando esto a través del desarrollo individual de cada persona para transformarlos en actores sociales.

2.3. Modelo de Richard Barrett

El mundo está buscando un nuevo tipo de gerencia, que sea capaz de manejar una cultura organizacional que apoye la responsabilidad social, el cuidado del ambiente y la satisfacción del personal. La transformación comienza con cambios en los valores y las conductas de los líderes. Esto depende de que la conducción de la organización viva de acuerdo a valores que estén más centrados en el bien común que en el interés propio.

Este es un modelo que propone un método, de cómo lograr los niveles más altos de creatividad y productividad del personal.

Según el autor, La transformación organizacional comienza con un cambio en los valores y las conductas de los líderes. Las organizaciones se transforman, a través de la gente. La transformación emerge esencialmente de la transformación personal. Los valores de la organización tienen que estar más centrados en el bien común que en el interés propio.

El desafío fundamental es, crear una cultura organizacional que fomente y aliente a todo el personal a conectarse con su mayor nivel de productividad y creatividad a través de su trabajo. Cuando el personal le encuentra sentido a su trabajo, y lo conecta con sus niveles internos de creatividad, la división entre el trabajo y la vida propia desaparece, en ese momento se dice que el personal tiene una visión y unos valores compartidos.

Este modelo plasma de forma visual y coherente el nivel de conciencia de un individuo o un colectivo y su potencial de crecimiento. Expandiendo la famosa pirámide de Maslow, ofrece un marco de referencia mucho más completo de los valores fundamentales que mueven al ser humano.

El modelo postula que tendemos hacia niveles "superiores" de conciencia en cuanto hayamos satisfecho los niveles inferiores. En la práctica los individuos se mueven en distintos niveles de conciencia simultáneamente. Cada persona, organización o incluso un país tiene su distribución particular de valores fundamentales. No hay valores "buenos" y "malos", pero sí se distingue entre positivos y potencialmente limitantes (ejemplo: organización vs. burocracia). En un pequeño estudio se puede apreciar el nivel, la coherencia y los desequilibrios en la motivación profunda de un individuo o colectivo. Un diagnóstico profesional basado en este modelo permite:

- Entender, comunicar y comparar valores, niveles de conciencia y culturas,
- Medir el nivel de conciencia actual de un individuo o colectivo (limitaciones y fortalezas),
- Detectar los siguientes pasos de evolución de una persona o una organización,

- Legitimar un plan de transformación cultural,
- Apoyar un proceso de coaching personal.

2.3.1. La organización como un organismo viviente

Las organizaciones están conformadas por seres humanos, que sienten, comprenden y aplican el poder y la visión interior de sus emociones, como fuente de información, conexión e influencia.

Para Richard Barrett (2001), Cuando el bien común pasa a ser importante para un individuo o una organización entramos en la esfera de los valores espirituales. Las organizaciones que funcionan de acuerdo a estos valores no pueden ser descritas como maquinas sino como organismos vivientes con necesidades, físicas, emocionales, mentales y espirituales. Las organizaciones que se reconocen como organismos vivientes saben que para lograr un estado optimo deben equilibrar estas cuatro necesidades.

2.3.1.1. Bienestar físico

El bienestar físico de una organización está determinado por su estado financiero. Las ganancias, el flujo de caja, el retorno sobre los accionistas y el valor de las acciones son los indicadores que se utilizan para medir el bienestar físico. El estado financiero de las empresas es el equivalente al agua, el oxígeno y el alimento para los seres humanos.

El problema de los indicadores financiero es que se refieren al pasado, no indican cómo será el futuro financiero de la empresa.

Una organización que se ve a sí misma como un organismo viviente comprende que el éxito financiero a largo plazo depende de la salud física, como también la emocional, mental y espiritual de la organización.

2.3.1.2. Bienestar emocional

El Bienestar emocional de una organización está determinado por lo agradable que se siente el ambiente dentro de la organización y la calidad de las relaciones interpersonales. La efectividad organizacional (productividad, eficiencia, buenas relaciones interpersonales), son indicadores para medir el bienestar emocional.

El personal de todos los niveles necesita sentir fuertes lazos de amistad y conexión con sus colegas y supervisores, además de sentir que a la organización a la que pertenecen, promueve y defiende la justicia, la igualdad y el reconocimiento.

La organización que se ve como un ser viviente, sabe lo importante que es sentirse bien consigo mismo y con todo lo que le rodea.

2.3.1.3. Bienestar mental

El bienestar mental de una organización tiene que ver con la capacidad de analizar y aprender, de los errores y logros de la organización. El aprendizaje es fundamental para sobrevivir en un mundo competitivo. El bienestar mental requiere dos procesos: un aprendizaje que ayude a mejorar los productos y servicios, y un aprendizaje que contribuya al crecimiento

interno. Los logros externos alimentan la moral y la autoestima de la organización, y los internos alimentan la creatividad.

La iniciativa y la innovación son los indicadores que evalúan el bienestar mental.

Las organizaciones que se reconocen como seres vivientes, motivan al personal a crecer, tanto en su vida personal como profesional. El crecimiento personal impulsa la inteligencia emocional, y lo profesional impulsa la capacidad y el intelecto.

2.3.1.4. Bienestar espiritual

El bienestar espiritual de una organización está determinado por el grado de relación interna y externa. La unión interna, el trabajo en equipo, la cooperación, el compromiso e identidad, la responsabilidad social, son los indicadores que miden el bienestar espiritual. La unión interna se ve en organizaciones con fuertes culturas basada en valores positivos.

Cuando el individuo comparte su identidad, trata de encontrar una visión común y busca vivir los mismos valores, trabaja unido por el bien común.

La unión externa se da cuando la organización crea alianzas estratégicas con sus clientes y proveedores, y se une a la sociedad.

La organización colabora para que el individuo entienda que a través de su trabajo, está contribuyendo al bienestar de su comunidad, y está al servicio de la humanidad, de esta forma se manifiestan máximos niveles de motivación, creatividad y lealtad.

Frente a lo anteriormente planteado, la gerencia debe adaptarse a los cambios que se vislumbran en el futuro. Se está hablando de una gerencia pluridimensional la acción gerencial orientada a lograr un equilibrio entre las dimensiones que caracterizan al ser humano, es decir, lo físico intangible, lo mental y emocional intangible, y lo espiritual que representa la esencia del ser. El primer paso es lograr el equilibrio en sí mismo.

2.3.1.5. La dinámica de la transformación

Cuando se habla de transformación, se refiere a la manera distinta de ser, Implica cambios a niveles profundos, incluye valores, creencias y costumbres.

El proceso de la transformación organizacional y personal consta de cinco etapas, a) la inconsciencia, b) la conciencia, c) aprender un nuevo comportamiento, d) practicar un nuevo comportamiento y e) cambio de valores.

Tomando en cuenta las etapas de la transformación, según Barrett (2001), se puede explicar de la siguiente manera: se tiene un problema, donde en la etapa (a) o estado inicial no se tiene conciencia del problema, y se encuentra el individuo en un estado de incompetencia inconsciente. En la etapa (b) la persona reconoce el problema, a través de la retroalimentación

del medio interno y externo, alcanza el estado de incompetencia consciente. Cuando la información se hace desagradable, el individuo evalúa la situación y se da cuenta que se puede solucionar, poniendo en práctica un nuevo comportamiento, este es la etapa (c), donde se aprende un nuevo comportamiento. Paulatinamente la persona resuelve el problema, haciendo que el nuevo comportamiento se convierta en un hábito, se desarrolla una nueva forma, en este momento comienza el cambio de valores, se está practicando un nuevo comportamiento, etapa (d), y finalmente en la etapa (e), el individuo se convierte en un competente inconsciente.

Cada vez que la organización y el individuo aplican un cambio con éxito, se pasa a un nivel más elevado de consciencia y el proceso se repite. El estado continuo de transformación se llama evolución. En el siglo XXI, sólo sobrevivirán las organizaciones que reconozcan la evolución como un proceso natural y vital. La evolución será posible para aquellas organizaciones que tengan la disposición de desarrollar y aplicar cambios, físicos, emocional, mental y espiritual.

2.3.2. Factores que determinan la motivación del personal

La motivación es la fuerza interna que induce a los seres humanos, a comportarse de diversas manera, estas fuerzas interna se origina de las necesidades que se deben satisfacer. Para Barrett (2001), el mayor desafío que enfrentan las organizaciones, es la creación de una cultura de gestión, que estimule los altos niveles de creatividad y productividad del personal. Para esto se debe comprender los factores que fomentan la motivación del personal.

Según Abraham Maslow (1943), en su teoría de la motivación humana, muestra una serie de necesidades que atañe a todo individuo. La jerarquía

de las necesidades de Maslow, coloca los requerimientos humanos en un modelo en forma de pirámide, en la que las necesidades biológicas básicas se encuentran en la parte inferior y las necesidades de autorrealización en la parte superior.

Las de orden inferior deben ser satisfechas para asegurar la existencia, seguridad y requerimiento de contacto humano de una persona. Las de orden superior tienen que ver con el desarrollo personal y con el logro del potencial propio. Antes de que se activen las necesidades de mayor nivel, deben estar cubiertas las necesidades del nivel inferior.

Para Maslow, existen cinco niveles de necesidades, estas son:

- Las Fisiológicas, están relacionadas con la supervivencia (alimento, vestido, entre otras).
- La seguridad, está relacionada con el instinto de supervivencia, obtener un ambiente seguro, que no amenace el bienestar.
- La social y de amor, está relacionada con la parte afectiva del individuo, la necesidad de pertenecer y ser aceptado por un grupo, afiliarse a una persona, dar y recibir amor.
- La de estima, tiene que ver con el auto respeto, tener prestigio y destacar dentro de un grupo social.
- Y finalmente el quinto nivel, la de auto realización, en este nivel el individuo tiene necesidad de trascender, dejar huellas, realizar su propia obra, en este momento el individuo llega a ser lo que se puede ser, usando sus habilidades al máximo.

Para motivar a cualquier individuo, se debe buscar que necesidad tiene satisfechas, e intentar facilitar la consecución del escalón

inmediatamente superior. Se puede apreciar en la figura N°1 la pirámide de necesidades de A. Maslow.



Tomado de Alumnos de Primer año de ANI Universidad de Valparaíso (2007)

Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow.

En este modelo a medida que se resuelven las carencias en un nivel dado, estas pierden poder y se activa el siguiente nivel, es decir que una necesidad satisfecha deja de ser motivadora.

Continuando con los factores que determina la motivación del personal del modelo de Richard Barrett, todas las acciones humanas intenta satisfacer una de cuatro necesidades: físicas, emocionales, mentales o espirituales. Y estas a su vez se corresponden con nueve motivaciones humanas básicas.

Las físicas son satisfechas, cuando se cuida de la seguridad y la salud (motivación fisiológica y motivación de seguridad).

Las emocionales, están satisfechas, cuando se tiene lazos fuertes de amistad y los individuos se sienten bien consigo mismo (motivación de relacionamiento y motivación de diferenciación).

Las mentales, están cubiertas cuando se tienen logros intelectuales, todo lo relacionado con el crecimiento personal, (motivación de realización y logro, y motivación de crecimiento personal).

Las espirituales, están satisfechas cuando el individuo siente que está cumpliendo con su misión de vida, y que está contribuyendo al bien común, y se reconoce como un servidor de la humanidad, (motivación a abrazar una causa, dejar huellas en el planeta y sentirse útil a la humanidad).

Las primeras seis motivaciones, satisfacen las necesidades básicas del individuo, las últimas tres motivaciones, satisfacen al bien común, y cuando el individuo tiene el bien común como objetivo de vida, entra en la esfera del servicio. La felicidad proviene de la realización física, emocional y mental, el júbilo proviene de la realización espiritual, y este es el motivador humano más poderoso.

Las organizaciones exitosas del siglo XXI, apoyaran la salud física, emocional, mental y espiritual de sus empleados, crearan un ambiente laboral que fomente la creatividad y la innovación. Y alentara a sus

empleados a desarrollar sus talentos innatos, abrazar una causa y cumplir su misión. Convirtiéndose en buenos ciudadanos colaboradores del bien común para el planeta.

2.3.3. Los siete niveles de conciencia Organizacional

Para poder explicar los siete niveles de conciencia organizacional. Se debe comprender los siete niveles de conciencia del personal.

Los niveles de conciencia del personal se dividen en niveles inferiores de conciencia y niveles superiores de conciencia, el nivel inferior está estrechamente relacionado, con la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), entre las que se pueden citar, conciencia de supervivencia, conciencia de las relaciones, conciencia de autoestima y autorrealización.

Según Barrett (2001), las físicas son cubiertas cuando el individuo siente seguridad. Cuando se establecen relaciones significativas con otros y el individuo se siente bien consigo mismo, se dice que las emocionales están satisfechas. Conocerse y tener el control de sí mismo, satisface las mentales.

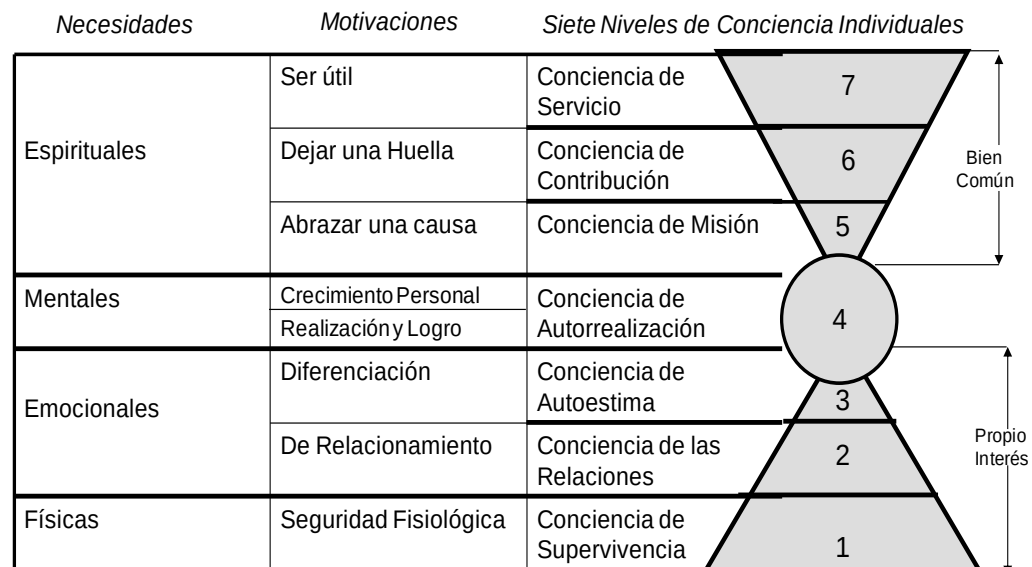
Concluyó Maslow (1943), que la motivación de las personas auto-realizadas depende de sus necesidades espirituales. Los valores que identifican a estas personas son: la verdad, la bondad, la unidad, la integridad, la unidad, la justicia, el sentido de propósito.

Según Barrett (2001), El nivel superior de conciencia, o niveles de conciencia espiritual, se corresponde a un sentido de identidad personal

cada vez más amplio debido a un mayor sentido de conexión con el mundo. Entre las que tenemos conciencia del alma, conciencia cósmica, conciencia divina y conciencia de unidad.

La conciencia del alma, se corresponde con lo que Maslow llama autorrealización, la conciencia cósmica, la personal del individuo y el alma se convierte en uno sólo, y no existe nada que lo diferencie. La conciencia divina, es aquella donde hay una conexión con la totalidad de la creación, comienza la identificación con la humanidad y la tierra, en este momento el individuo siente la necesidad de que su trabajo deje huellas positivas en el mundo. La última etapa de la conciencia, llega a la conciencia de unidad, donde lo más importante para el individuo es el servicio a la humanidad.

En la figura 2, se puede observar la integración de las nueve motivaciones personales y los siete niveles de conciencia individual.



Tomado de ***Liberando el alma de las empresas***. Barret, (2001)

Figura 2. Relación de las necesidades humanas y las motivaciones personales con los siete niveles de conciencia individual

Según R. Barrett (2001), comprender los siete niveles de conciencia del personal, tiene un gran impacto para la organización. Las empresas que no estén comprometidas con el progreso y realización de su personal, a través de su trabajo, permitiendo que estos dejen huellas que contribuyan al bien común, están limitando su potencial de éxito.

Las empresas que comprenden la importancia de los siete niveles de conciencia, permiten que sus empleados sean creativos y participativos. Los siete niveles de conciencia individual se traducen directamente en los niveles de conciencia del personal de la empresa.

2.3.3.1. Siete niveles de conciencia del personal de la empresa

La clasificación presentada por Richard Barrett (2001), de los siete niveles de conciencia, consta de: conciencia de supervivencia, conciencia de las relaciones, conciencia de autoestima, conciencia de cambio y evolución, conciencia de realización y logros colectivos, conciencia de comunidad y conciencia global.

La conciencia de supervivencia, incluye los valores de riqueza, autodisciplina, estabilidad económica y salud.

La conciencia de las relaciones, tiene como valores comunicación sincera, amistad, resolución de conflictos y respeto.

La conciencia de autoestima, está centrada en el reconocimiento, los valores que se destacan son, crecimiento personal, destacarse, y ser recompensado o reconocido.

La conciencia de cambio y evolución, se caracteriza por estar enfocada en la autorrealización y el crecimiento personal, los valores destacados, es coraje, responsabilidad, tomar el liderazgo.

La conciencia de realización y logros colectivos, se define por estar focalizada en una causa, en esta etapa ya no se piensa de forma personal, sino como que se tiene que cumplir una misión en la vida, la cual está relacionada con la misión de la empresa, los valores que se reflejan en nivel de conciencia, es el compromiso, creatividad, entusiasmo, generosidad y honestidad. Aquí el individuo siente la necesidad de encontrar el sentido de su vida a través del trabajo.

La conciencia de comunidad, tiene que ver con los aportes positivos que se dejan en el mundo, es la participación activa en la comunidad. Los valores que se ven en este nivel son, voluntariado, calidad de vida y conciencia ambiental.

La conciencia global, refleja una fuerte conexión interna y externa. El individuo que se maneja en este nivel, ya tiene claro en su vida que su misión es contribuir al bien común, se caracterizan por su fuerte compromiso, y su frecuente alegría y satisfacción.

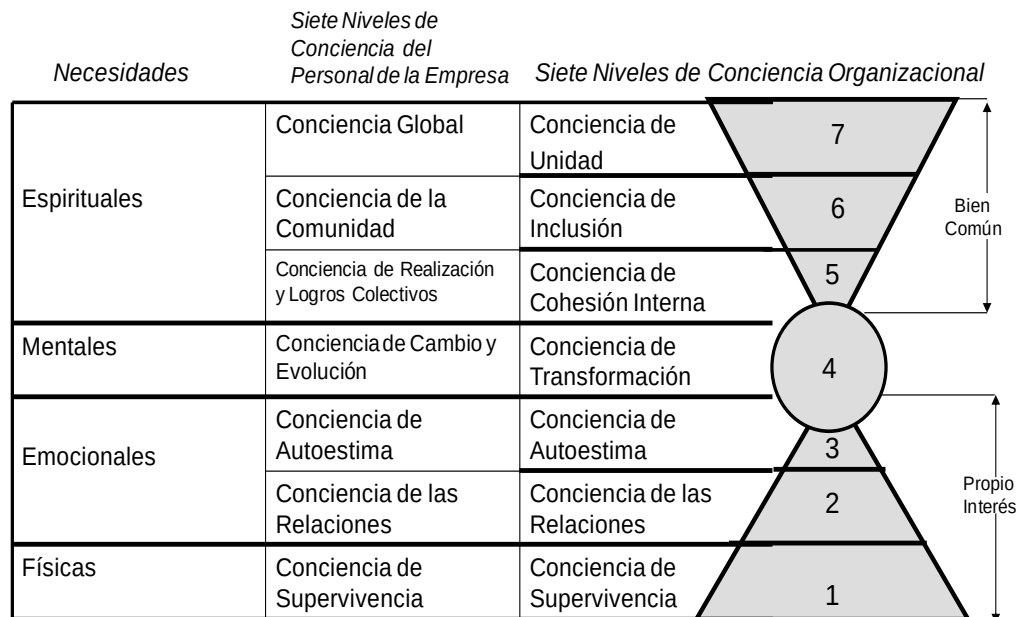
2.3.3.2. Siete niveles de conciencia organizacional Actuales

Como se ha dicho antes las empresas son organismos vivientes, cuyas motivaciones son similares a la de las personas. Cada organización tiene su propia personalidad, la cual conocemos como cultura organizacional. La cultura debe tener identidad propia, basada en las motivaciones colectivas y los valores compartidos, de todo el personal que labora en la empresa.

La organización pasa a tener personalidad propia, y los intereses individuales se alinean con los intereses en conjunto.

Si una organización desea lograr el éxito continuo y sostenido en el tiempo, debe desarrollar una cultura independiente de la personalidad del líder, debe ser una cultura con identidad propia y valores compartidos por todos los integrantes de la empresa.

En la figura 3, se puede apreciar la relación existente entre los siete niveles de conciencia personal y los siete niveles de conciencia organizacional.



Tomado de ***Liberando el alma de las empresas***. Barret, (2001)

Figura 3. Relación de los siete niveles de conciencia del personal con los siete niveles de conciencia organizacional.

Para la conciencia de supervivencia, está enfocada en el estado financiero y el crecimiento económico de las organizaciones. Incluye valores como: Utilidades, valor para los accionistas, salud del personal y seguridad. Los valores limitantes son: control, cautela y explotación. Las empresas que operan desde este nivel de conciencia, ven el recurso humano y material, como recursos explotables, del cual van a tener ganancias. Esto se ve reflejado en la preocupación exclusiva por los resultados de los indicadores y una significativa inseguridad del futuro.

La calidad de las relaciones interpersonales y la buena comunicación en todos los niveles de la empresa, tanto entre el personal, los clientes y los

proveedores, definen el nivel de la conciencia de las relaciones. Los valores destacados en este nivel son, comunicación sincera, solución de conflictos, satisfacción al cliente, cortesía y respeto. Cuando hay carencia de valores en este nivel, se observa temores sobre pérdida de pertenencia o respeto. Trae como consecuencia rivalidad, competencia interna y manipulación

La empresa que tienen sus valores centrados en este nivel, analizan sus relaciones sólo para satisfacer sus necesidades. Tienden a ser fuertes en tradición e imagen, pero débiles en confianza hacia el personal por lo que tienden a ser exigente con la disciplina y la obediencia. Las empresas familiares operan en este nivel de conciencia.

La conciencia de la autoestima, se caracteriza por el constante mejoramiento de los sistemas y procesos, lo cual ayuda a la empresa a ser eficiente la productividad, en los tiempos de entrega de productos y servicios. Los valores representativos de este nivel son: la productividad, eficiencia, desarrollo profesional y calidad. Pero tiene valores limitantes, como la burocracia, status, arrogancia y la complacencia.

Las empresas que tienen deseos de grandezas, y quieren ser las mejores, están en el nivel de autoestima. Por lo que son altamente competitivas. En este nivel la gerencia es una ciencia o un arte. Está enfocada en mejorar la efectividad de las empresas, en cuanto a gestión del tiempo, productividad y control de calidad.

En la conciencia de transformación, está centrada en la renovación y desarrollo de nuevos productos o servicios. Los valores característicos son,

participación e iniciativa del personal, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, conocimiento compartido. En este punto la empresa se encuentra en el límite que debe cruzar para transformarse en una organización enfocada en el bien común. El foco de este nivel es el autoconocimiento y auto renovación.

A este punto llegan las empresas que han ido evolucionando naturalmente por todos los niveles o su supervivencia se encuentra amenazada. En este punto piden a su personal se haga participe y responsable del éxito. El proceso de transformación de la cultura organizacional cambia control por confianza, castigo por incentivo y temor por verdad. La visión, misión y valores, son medios utilizados para desarrollar una identidad única y compartida.

En el quinto nivel de conciencia, de cohesión interna, se caracteriza por tener las necesidades humanas del personal satisfechas, las organizaciones reconocen la importancia de que el personal encuentre a través de su trabajo sentido o relación con su misión de vida. Los valores observados en este nivel son, confianza, integridad, honestidad, identificación con los valores y cooperación. Los fracasos se toman como lecciones y el trabajo se hace con satisfacción. Los empleados hacen la misión y visión de la empresa como parte de su misión y visión personal.

Para el nivel de inclusión, desarrollan y fortalecen las relaciones con su entorno. Las organizaciones reconocen la importancia de las alianzas estratégicas, de ser reconocido en la comunidad y que sus empleados sean ejemplos de buenos ciudadanos. Los valores característicos son, liderazgos que sean modelos de los valores, entrenamiento continuo y satisfacción el

personal. Los valores hacia el entorno son, colaboración a clientes y proveedores, asociaciones, compromiso con la comunidad y cuidado del medio ambiente. Las empresas que operan en este nivel, se preocupan completamente por su personal, cuidan que sus necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales, estén cubiertas o satisfechas.

En la conciencia de unidad, se ha llegado al tope de los siete niveles de conciencia, el foco en este nivel es el servicio a la humanidad y al planeta. Los valores destacados son, visión, sabiduría, tolerancia con los errores y la compasión. Los valores relacionados con su entorno son, la justicia social, los derechos humanos, visión global, legado de los individuos hacia el futuro y el cuidado del medio ambiente.

Las empresas que se desarrollan en este nivel, comprenden que el éxito depende de la buena voluntad social. Se rigen por principios éticos elevados y toman en cuenta las consecuencias del impacto a largo plazo de sus decisiones y acciones. Esto conlleva a ganarse el respeto y el reconocimiento, de su personal y el de la comunidad.

Las organizaciones no operan bajo un solo nivel de conciencia, los valores se encuentran distribuidos entre tres o cuatro niveles. Dependiendo de las características de la empresa sus valores pueden estar en los primeros niveles, donde los valores reflejan valores de interés propios. O pueden sus valores estar distribuidos en los últimos niveles, de transformación y bien común, este último caracteriza a las empresas exitosas.

Las empresas exitosas trabajan por objetivos claros y específicos, en los que el beneficio financiero no es necesariamente el más importante.

2.3.4. Transformación organizacional

Basado en el modelo de los siete niveles de conciencia organizacional de Barrett (2001), ha desarrollado una serie de herramientas, la cual permite a las organizaciones desarrollar un liderazgo basado en valores positivos, promover el desarrollo social y ambiental. Estos instrumentos se llaman Herramientas para la Transformación Organizacional (CTT por sus siglas en inglés: Corporate Transformation Tools). El CTT pueden ser utilizado como: diagnóstico de valores organizacionales y de equipo, diagnóstico de valores de liderazgo, diagnóstico del personal que ingresa o egresa de la organización, determinar la percepción de los valores organizacionales por parte de los clientes y evaluación de la relación entre los valores culturales en fusiones y adquisiciones.

2.3.5. Organizaciones impulsadas por valores positivos

Todas las organizaciones están impulsadas por valores. Pero si los valores están en los niveles inferiores de consciencia, predominará la motivación de obtención de utilidades. Las organizaciones que operan desde los niveles superiores, predomina las consideraciones morales y éticas, sin dejar a un lado los beneficios financieros.

Para Barrett (2001), cuando en una organización se maneja en los niveles altos de conciencia, los valores influyen en todo lo que hace la empresa. Los valores deben apoyar la misión y la visión de la empresa.

Todas las empresas tienen definidos los valores, pero se debe averiguar si los empleados los conocen, si los comparten, y si su forma de vida está relacionada con ellos. Cuando los valores no están definidos o bien claros, quedan sujeto a la personalidad del líder, si el líder cambia los valores de la organización cambian con él. En el caso que el líder tenga los valores en el nivel bajo, la empresa estará direccionada al logro de intereses propios, por el contrario si el líder está enfocado en los niveles superiores, la organización estará direccionada al bien común.

Las organizaciones exitosas y duraderas, están consciente de los valores, y la aplican en la toma de decisiones, además de generar una cultura organizacional, que fomente unión y armonía entre los integrantes de la organización.

Las empresas con éxito financiero duradero están caracterizadas por una fuerte cultura positiva. Las organizaciones que no están dentro de esta clasificación, se caracterizan por: 1.- ausencia de misión, visión y valores definida; 2.- tienen definida la misión, visión y valores pero la desconoce el personal; 3.- los empleado se han mantenido en silencio al respecto; 4.- o son incompatibles con las operaciones de la empresa. Si a esto se le suma que la misión, visión y valores, tienen un texto muy extenso o son poco inspiradores, se puede decir que la misión, visión y valores de la empresa no aporta nada al progreso de la empresa.

Barrett (2001), enuncia tres preguntas claves para la elaboración de la misión, visión y valores: ¿Cual es el propósito? ¿A quiénes está dirigida? ¿Y qué debería inspirar a los empleados?

Los valores son reglas de vida, y se manifiestan a través del comportamiento. En organizaciones con culturas positivas fuertes, los valores pasan a ser las reglas de pertenencia de la organización. La finalidad de establecer un conjunto de valores es, alinear las conductas, que a su vez crea unión y sustenta la visión de la organización.

El destinatario es el personal, dichos valores tienen que ser afines y compartidos por todos los integrantes de la empresa.

Los valores compartidos crean confianza y espíritu de comunidad, lo que conlleva a la unidad. Barrett (2001), dice «La fortaleza de una comunidad depende del compromiso asumido por sus miembros para vivir según las reglas compartidas». (pág. 108).

2.3.6. El Equilibrio

Para Stephen Covey (1990), « La verdadera efectividad requiere de equilibrio». (pág. 161). El individuo se vuelve altamente efectivo, cuando sus necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales, están satisfechas. En este nivel de satisfacción se ha logrado un equilibrio. Esta armonía es válida tanto para el individuo como para la organización.

El sistema de equilibrio personal de Covey es usado por los individuos para mejorar su efectividad en el trabajo, para las empresas no aplica este modelo. Lo más parecido que existe es el Balanced Scorecard Integrado (BSI) o Comando de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton (1996).

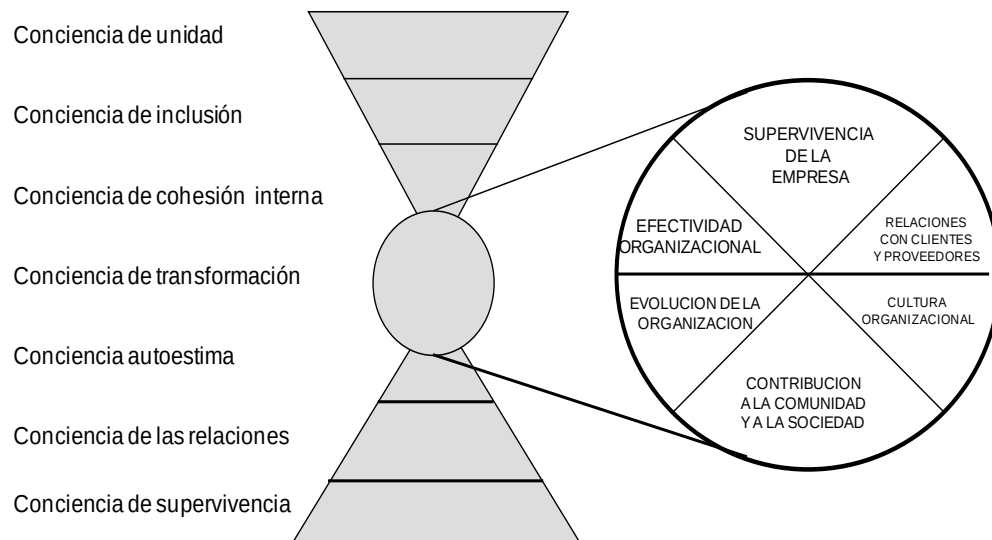
El BSI se enfoca en cuatro áreas de resultados de las organizaciones, estas son: gestión de clientes, gestión financiera, eficiencia de los procesos e indicadores de aprendizajes y crecimiento. No ataca aspectos de la cultura organizacional, gestión de proveedores y asociados, ni el papel que juega la organización en la sociedad.

Para Barrett (2001), el BSI debería estar basado en valores, además de considerar los aspectos antes expuestos. Por lo que Barrett desarrolló un BSI de seis partes, el cual amplía el concepto de Kaplan y Norton (1996). Ver figura 4.

El equilibrio es un aspecto importante del nivel de conciencia 4, es un requisito indispensable para la transformación cultural. Para entrar en la fase de transformación, tanto el individuo como la organización deben haber logrado la superación y el equilibrio de los niveles inferiores. Cuando este equilibrio está presente es posible pasar con éxito de una cultura orientada al propio interés a una cultura orientada al bien común.

Entre los valores que se pueden citar como importante para la generación de una cultura orientada al bien común, están: confianza, significado, comunidad y sentido de propiedad.

Para construir una cultura organizacional impulsada por valores positivos como, lo citados anteriormente, se requiere de líderes que operen desde los niveles superiores de conciencia.



Tomado de *Liberando el alma de las empresas*. Barrett, (2001)

Figura 4. Las seis áreas clave de resultado del Balanced Scorecard Integrado

Las primeras tres áreas de resultado del BSI, representan las necesidades básicas de una organización, estas son: Supervivencia de la empresa, efectividad organizacional, y relaciones con clientes y proveedores, estas áreas simbolizan los indicadores cuantitativos. Los otros tres campos de resultados complementan las necesidades básicas, incluyen: evolución organizacional, cultura organizacional, y contribución a la comunidad y a la sociedad, estas constituyen los indicadores cualitativos.

Para Barrett (2001), en el siglo XXI, los indicadores cualitativos están destinados a convertirse en factores clave de éxito. «Las primeras tres áreas

clave de resultado de BSI cubren las dimensiones del negocio que tradicionalmente miden las organizaciones. Representan las variables cuantitativas. Son los indicadores históricos de desempeño de la empresa». (pág. 125)

2.3.6.1. Supervivencia de la empresa

Esta área toma como referencia los indicadores de gestión financiera. Se refiere, por ejemplo, al incremento del capital, creación de utilidad o ganancia, retorno sobre los activos y la reserva de efectivo, valor de las acciones, entre otros. Las necesidades físicas de la empresa se corresponden con esta área de resultado.

2.3.6.2. Efectividad organizacional

En esta parte de los resultados de la empresa, se incluye todo lo relacionado a la eficiencia de productividad y procesos. Aquí se toma en cuenta los tiempos de cada uno de los procesos, calidad de los productos, productividad de los empleados y costos. La efectividad organizacional corresponde parcialmente a las necesidades emocionales de la organización.

2.3.6.3. Relaciones con clientes y proveedores

La gestión de las relaciones externas, está relacionada con los productos y/o servicios. Toma en cuenta la lealtad a la marca, participación del mercado, satisfacción al cliente y la relación con los proveedores. Se corresponde parcialmente a las necesidades emocionales y espirituales de la organización.

Según Barrett (2001), «Las siguientes tres áreas de resultado representan variables cualitativas. En el siglo XXI, estas variables están destinadas a convertirse en el recurso principal para determinar las ventajas competitivas de la empresa. Son indicadores de tendencias». (pág. 126)

2.3.6.4. Evolución organizacional

La empresa mide actividades creadoras de nuevos productos y servicios, adaptado a los cambios existentes en el mercado. Estos indicadores deben reflejar los objetivos de la organización, en función de aumentar la participación del personal en la investigación y desarrollo, el espíritu de innovación, desarrollo del aprendizaje y el conocimiento. La evolución organizacional se corresponde con las necesidades mentales de la organización.

2.3.6.5. Cultura Organizacional

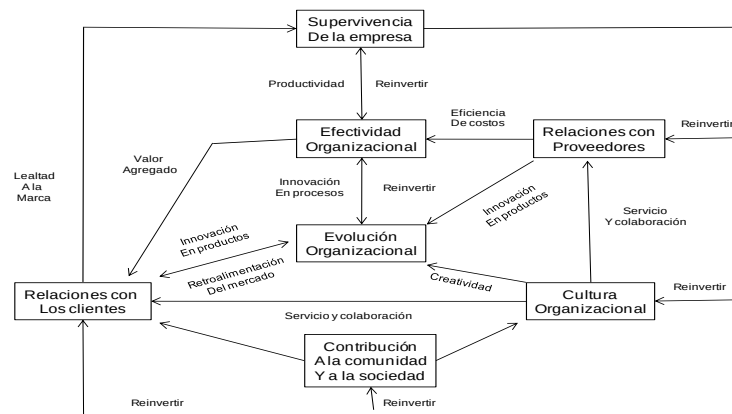
En esta parte se mide la identidad de la organización y el espíritu de comunidad interna. Este indicador mide el grado de alineación de los valores individuales y organizacionales, entre los valores actuales y los deseables. Esta área corresponde parcialmente a las necesidades emocionales y espirituales de una organización.

2.3.6.6. Contribución a la comunidad

Esta área de resultado abarca asuntos relacionados con la responsabilidad social y ambiental. Mide horas de voluntariado de la organización, en programas que aportan beneficio a la comunidad, impacto de dichos programas en la comunidad, contribución a la preservación del

ambiente y protección a la ecología. La contribución a la comunidad se relaciona parcialmente a las necesidades espirituales de una organización.

Desde una perspectiva sistémica, las seis áreas clave del resultado del BSI, forma una serie de interacciones de causa y efecto. Esta serie se muestra en la figura 5.



Tomado de *Liberando el alma de las empresas*. Barret, (2001)

Figura 5. Perspectiva sistémica del Balanced Scorecard Integrado

Se puede observar que la lógica interna de causa y efecto del BSI, da como resultado indicadores de tendencias o relación con otras áreas de resultado. Como por ejemplo, las mejoras en la evolución organizacional inciden en la efectividad organizacional a través de la innovación de procesos.

Las áreas de resultados más significativas (las que tienen mayor cantidad de conexiones en la serie causa y efecto) son: relaciones con los

clientes, evolución organizacional, cultura organizacional y efectividad organizacional.

2.3.7. Diseño del Balanced Scorecard Integrado

Para Barrett (2001), el proceso de diseño de un BSI consta de tres fases:

«Fase 1: Definir la misión y visión interna y externa de la organización, utilizando el proceso de los “Cuatro para qué” e identificar los valores guía que sustenten cada una de estas declaraciones.

Fase 2: Definir metas para cada área de resultado del BSI congruente con la visión y la misión. Desarrollar los objetivos correspondientes a cada meta. Identificar para cada objetivo un conjunto de indicadores de tendencias e historia que puedan ser actualizados mensual o trimestralmente.

Fase 3: Identificar los valores guía que sustentan los objetivos de cada área de resultado del BSI. Comparar estos valores con los valores obtenidos por medio de los “Cuatro para Qué”. Ajustar los valores de la organización para asegurar la inclusión de los valores necesarios para impulsar el logro de las metas estratégicas del BSI». (pág. 132).

El BSI puede ser utilizado junto con la auditoria de valores como herramienta de diagnostico, en la evaluación del grado de equilibrio de los principales valores de la cultura organizacional.

Para sintetizar el modelo de Richard Barrett (2001), se presentará a continuación, un cuadro resumen:

Cuadro I. Modelo de Barrett- Organización Visionaria

PREPARACION	1. Asegurar el compromiso de la conducción para desarrollar una cultura impulsada por valores positivos. 2. Realizar Auditoria de Valores Organizacionales 3. Conseguir cohesión de valores en el equipo de conducción 4. Revisar la misión, la visión y los valores y diseñar el Balance Scorecard Integrado
IMPLEMENTACION	5. Generar un Sentido de propiedad de la misión, visión, de los valores y del BSI en toda la organización. 6. Crear sistemas para supervisar el desarrollo de la cultura y de la innovación. 7. Integrar los valores deseables a los sistemas y procesos de evaluación de recursos humanos 8. Implementar programas de capacitación para sustentar la nueva cultura.
MANTENIMIENTO DE LA	9. Medir el progreso en el cumplimiento de las metas y

NUEVA CULTURA	objetivos de BSI 10. Evaluar críticamente los cambios, entornos operativos internos y externo. 11. Actualizar el BSI y la visión, la misión y los valores 12. Realizar ajustes operacionales basados en el progreso logrado hasta la mitad del ejercicio.
----------------------	---

2.4. Modelo de la Dirección por valores

La dirección por valores es una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, que se sustenta en diferentes enfoques y teorías. El término dirección por valores fue utilizado por en 1997, por los profesores Salvador García y Simón Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron Ken Blanchard y Michael O`Connor en San Francisco. Otros autores que han propuesto la dirección por valores son Hall y Tonna en 2001 y Javier Fernández aguado, ese mismo año.

En término general, estos autores coinciden en que la dirección por valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico. Según Peter Drucker (1995), citado por García y Dolan (1997), la dirección por valores es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos.

El dirigir por valores, consiste en adoptar una filosofía de gestión, moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida. Busca que los integrantes de la organización empresarial se

comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía empresarial.

El crear una cultura basada en valores se busca la capacidad de supervivencia de la empresa en el largo plazo sobre la base de una cultura fuerte en valores y de innovación continua

Para García y Dolan (1997), la dirección por valores es un modelo para diseñar continuamente la cultura de la empresa, para asegurar que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos.

Dicen Blanchard y O'Connor, (1997), que la administración por valores es la base de una organización, ayuda a motivar la fidelidad de los clientes, a comprometer a los empleados con la organización, estimular a los propietarios a sentirse orgullosos, y estrechar fuertes lazos con los proveedores. Y lo más importante es que, «las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores. ¡La hacen funcionar las personas!» (pág. 28)

Según García y Dolan (1997), La dirección por valores es una herramienta de liderazgo basada en valores con una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer. Es decir, minimizar la complejidad organizativa, derivada de la continua adaptación a los cambios, tener claro a todo nivel la visión de la organización, y por último desarrollar el compromiso de las personas, integrando las políticas de las personas con las estrategias, aumentando de esta forma el rendimiento profesional.

2.4.1. Modelo de Salvador García y Simón Dolan

El modelo de administración por valores (ApV) de García y Dolan, consta de cinco fases,

Fase O: ¿El cambio va en serio? Existencia del Liderazgo legitimador del empleo de recursos, "Para la gestión del cambio no bastan las buenas intenciones".

La primera fase de todo proceso de un cambio cultural significativo responde a la pregunta de ¿Va en serio la intención del cambio? Dada la importancia, lo repetimos una vez más: la "seriedad" de esta intención de cambio depende de la existencia crítica e imprescindible de un verdadero liderazgo legitimador que tenga voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su éxito.

Fase I: Destilado de valores esenciales: La revitalización estratégica compartida, una vez asegurado de que la intención política del cambio "va en serio", existiendo un liderazgo dispuesto a asignar recursos específicos, la primera fase de trabajo de una ApV propiamente dicha (Fase I) consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible.

La ApV propone un planteamiento conceptual facilitador de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión y valores estratégicos operativos. Estas tres palabras son el núcleo constitucional de la empresa, por lo que su modificación únicamente puede efectuarse en intervalos de tiempo relativamente largos, de forma similar a la Constitución de un Estado.

Los componentes secuenciales de la Fase I de una ApV son básicamente tres, y corresponden a las preguntas más importantes que una empresa y todo sistema social en general pueda formularse: ¿hacia dónde vamos?, ¿para qué?, ¿cómo somos?, ¿dónde estamos ahora? y ¿con que principios vamos a conseguir llegar?:

Fase II: ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de proyecto.

Aunque el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas empiece ya en la fase previa de reformulación de valores compartidos, esta Fase II es la de cambio propiamente dicho.

Tras la reformulación de la visión, misión y los valores operativos de la empresa, se han de definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por Equipos de Proyecto.

Fase III: Política de personas basadas en valores.

Los procedimientos internos en relación con las personas (selección, formación, promoción, incentivación, evaluación), adolecen en la mayor parte de las empresas de dos características básicas: no están relacionados de forma suficientemente coherente con las estrategias formalmente manifestadas por la Administración, y no están convenientemente articulados o integrados en función de algún tipo de modelo o de ideas consistentes, de forma que acostumbran a desarrollarse de forma fragmentada y pierden así parte de su capacidad de potenciarse mutuamente.

Fase IV: Auditoria de valores operativos.

El error más frecuente y lamentable a la hora de reformular la visión, misión y valores operativos de la empresa, es el de publicarlo en un bonito formato y después no hacer absolutamente nada para evaluar y para recompensar su asimilación y cumplimiento.

En la medida en que los valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, estos han de ser convenientemente evaluados.

No cabe duda de que la introducción de un dialogo colectivo para la reformulación de los valores esenciales compartidos que supone la ApV es ya en sí misma un cambio cultural y una oportunidad de aprendizaje colectivo de primera magnitud. Pero, más allá de eso, lo que supone realmente mejora continua es el ejercicio de "Auditar" o confrontar la diferencia entre los valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa, desde la Dirección General hasta la Recepción. Esta confrontación de datos es el verdadero reto de los "Cambios de Cultura" en general y de la ApV en particular.

A continuación se presenta un cuadro II resumen del modelo.

Cuadro II. Modelo de García-Dolan- fases de una DpV

Puesta en Marcha	Fase 0	Existencia de liderazgo legitimador.
	Fase I	Destilado de valores esenciales compartidos.
	Fase II	Desarrollo de equipos de Proyecto.
Mantenimiento	Fase III	Nueva política de personas.
	Fase IV	Auditoria de Valores

Tomado de la Dirección por Valores de García y Dolan (1997)

2.4.2. Modelo de Ken Blanchard- Michael O'Connor.

El modelo de Ken Blanchard y Michael O'Connor (1997), trata de tres fases. La primera consiste en aclarar nuestro valores, propósito y misión, la segunda es comunicar nuestra misión y nuestros valores, y finalmente la tercera alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

Fase I: Aclarar su misión y valores.

El primer paso para proceder a aclarar la misión y los valores de la compañía, es, obtener la aprobación de los dueños de la compañía o de la

Junta Directiva para iniciar el proceso. Una vez que se tenga, hay que decidir cuales valores queremos que impulsen la estrategia empresarial y asignarles un orden de prioridad. Se debe definir la misión de la compañía. Si la compañía ya tiene una declaración de misión, se debe determinar si ella refleja los valores que se han identificado. Si no es así, hay que revisarla para ponerla de acuerdo con esos valores. En Administración por Valores se dice que el verdadero "jefe" son los valores que ha adoptado la compañía. Esa es la autoridad a la que todos deben obedecer.

Luego, hay que determinar si los empleados se identifican con la misión y los valores de la compañía. La Administración por Valores es una estrategia a largo plazo, aún poniendo a riesgo el futuro de la compañía.

El éxito de este modelo depende de que el gerente y otros altos líderes actúen de acuerdo a los valores que proclaman, puesto que primero tiene que cambiar cada uno de ellos antes de que puedan hacer cambiar a la organización.

Fase II: Comunicación

Se debe comunicar de manera eficaz la misión y los valores. Una manera de comunicar, podría ser convocando reuniones de lanzamiento, seguidamente se debe mostrar diapositivas de la declaración de misión de la compañía y de sus valores básicos, y explicar la visión que sustenta la compañía, y lo que espera que cada uno haga para poner en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días.

Se debe tratar que la misión y los valores se mantengan constantemente a la vista de las personas. También se puede colocar un cartel en cada una de las áreas en donde trabajan grupos o unidades, como: Salas de Juntas o donde se congregan las personas o se reciben a los clientes. Es de gran ayuda colocarlos en la entrada principal del edificio, donde se encuentra la compañía, en las salas de conferencias, incluso en la sala de la Junta Directiva, en los salones de capacitación, entre otros.

Una manera de lograr que todos actúen de acuerdo con esos compromisos es el uso de una guía para la toma de decisiones basadas en valores.

Fase III: Alinear

La alineación es el corazón y el alma de Administración por Valores. Una vez que se han aclarado los valores y la misión, además de comunicado a todos los interesados en la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades, y las correspondientes metas de rendimiento.

La mejor manera para alinear las prácticas administrativas con esos valores es utilizar un “ombudsman,” que es una especie de mediador imparcial, cuya función consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.

Con frecuencia se necesita una sesión de Solución de Problemas Orientada a las personas (SPOP) para afianzar la alineación. Esta es una manera poderosa de resolver un conflicto, para realinear a las personas con los valores de la compañía y con los suyos propios.

El método de la Administración por Valores no es para retardar la marcha de la empresa; es para hacerla más eficiente, por tanto, el proceso SPOP sólo se emplea cuando un problema interpersonal está claramente estorbando el progreso de un equipo, un departamento o toda la compañía.

El proceso consiste en una serie de interrogantes o pasos que las personas recorren juntas y que están destinados a llevar a un plan de acción que asegure que una situación como esa no volverá a ocurrir. Las interrogantes están ordenadas en tres fases: Definición, Búsqueda de Soluciones e Implementación, y Seguimiento.

A continuación se les presenta un cuadro III resumen del modelo Blanchard-O'Connor.

Cuadro III. Modelo de Ken Blanchard-Michael O'Connor Proceso de Solución de Problemas Orientada a Personas (SPOP)

Fase I: Definición	1. Aclarar inquietudes • ¿Cuáles son nuestras inquietudes claves? 2. Hacer declaración de Objetivos • ¿Qué tenemos que lograr? 3. Identificar requisitos Claves • ¿Quiénes son los interesados afectados?
---------------------------	--

	• ¿Cuáles son las expectativas de usted, de ellos, de la organización?
Fase II: Búsqueda de Soluciones	4. Determinar Soluciones • ¿Qué soluciones ganador-ganador se nos ocurren? 5. Evaluar Soluciones • ¿Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestros objetivos? 6. Obtener Acuerdo • ¿Que estamos dispuestos a ensayar?
Fase III: Implementación y Seguimiento	7. Desarrollar Plan de Acción • ¿Qué hay que hacer para que esta solución funcione? 8. Establecer Plan de Medición • ¿Cómo sabremos si el plan está funcionando? 9. Seguimientos de Resultados • ¿Funcionó bien esta solución? • ¿Qué habríamos podido hacer de otra manera para obtener mejores resultados?

Tomado de Administración por valores, Blanchard (1997)

Este modelo nos presenta principalmente una forma de implementar un modelo de dirección por valores dentro de la organización.

De los modelos presentados por R. Barrett, Blanchard-O'Connor y García y Dolan, se puede concluir que estos modelos son un aporte de avanzada a la generación de un cambio en la organización, presentan una visión holística de los sujetos dentro de la empresa como impulsores del cambio, lo que a nuestro entender estas son las herramientas fundamentales de la gerencia de éste último siglo.

2.5 Instituto Great Place to Work Venezuela

Great Place to Work[®] Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>)

En el Great Place to Work[®] Institute, desde 1980, hemos estado escuchando a los colaboradores y evaluando a sus empleadores, para comprender que hace un gran lugar de trabajo. Sabemos que la base de todo gran lugar para trabajar es la confianza entre los colaboradores y la dirección. Nuestra investigación permanente, los instrumentos de medición y los servicios educativos, nos han hecho líderes en ayudar a construir lugares de trabajo con un alto nivel de confianza. (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>)

Por más de 20 años, el Great Place to Work[®] Institute ha (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>):

- Profundizado el conocimiento de lo que hace un gran lugar para trabajar
- Reconocido las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos y en el mundo
- Ayudado a numerosas empresas a transformar sus lugares de trabajo

Ayudamos a las compañías a mejorar su gestión empresarial y a elevar la calidad de vida de sus trabajadores. Nuestra amplia investigación y experiencia en esta área. (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>)

Consultoría y Servicios Educativos Great Place to Work®

El Instituto ofrece a organizaciones interesadas en transformar la cultura de sus lugares de trabajo, una variedad de servicios los cuales incluye (<http://www.greatplacetowork.com.ve/>)

- Investigación: Investigación amplia sobre culturas de lugares de trabajo que incluyen una completa base de datos de Best People Practices® e indicadores de referencia, permanentemente actualizados, de todos los países e industrias.

Es por esto que la presente investigación se va a apoyar para su estudio, en las empresas que conforman la lista Great Place to Work 2009 en Venezuela, ya que son compañías certificadas por esta institución, la cual avala el desempeño eficiente y eficaz basándose en distintos indicadores en

sus prácticas, que las posicionan como empresas modelo en el país y en las mejores para trabajar.

Estas empresas integran en su misión, visión y valores, el valor de innovación, respeto a sus empleados, apoyo, responsabilidad, comunicación abierta, entre otros.

El empleado es el que responde a una encuesta aplicada por el Instituto sobre varios aspectos como: clima organizacional, Feedback de procesos y políticas, satisfacción laboral en general, entre otros; luego de obtener esta información, el instituto procede al análisis de los resultados obtenidos de la empresa y de los empleados y procesa la información para evaluar si la compañía realmente merece pertenecer al top Great Place to Work.

En general la finalidad de este instituto es definir aquellas empresas en las cuales se considera que son lugares con un muy buen clima laboral para trabajar; este instituto llamado justamente por el nombre Great Place To Work lo que hace es desarrollar una serie de listas en la que se muestran las mejores empresas para trabajar de determinados países; continentes e incluso tienen en mente... en el mundo. Estas listas están generadas por medio de cuestionarios que se hacen a empresas que participan anónimamente (Salvo que salgan en los primeros puestos de las listas) cuyos resultados dependen en gran medida de la opinión de los empleados, aparte de evaluar otros aspectos; pero digamos que el peso realmente está en los comentarios de los empleados sobre la empresa.

¿Por qué se debe generar una cultura Great Place To Work?

En primer lugar porque se ha demostrado que un mejor ambiente laboral es igual a una mayor productividad; simplemente porque los empleados que están en un mejor ambiente; se desarrollan mejor.

En segundo lugar porque una empresa puede ser la mejor paga del mercado; pero a la larga si no tiene un buen ambiente; no puede ser un Great Place To Work y esto se refleja el día de mañana.

El último detalle es que hoy en día se trabaja más duro; más tiempo y muchas veces en equipo; por lo que se debe tener en mente un ambiente de trabajo saludable que estimule y mantenga todos estos aspectos en sintonía.

La perspectiva del empleado de un Great Place To Work:

Para un empleado un Great Place To Work es un excelente lugar para trabajar; donde confía en la gente que trabaja; está orgulloso de lo que hace y disfruta compartir el trabajo con sus compañeros. La clave esencial del modelo es la confianza; la cual corresponde a 3/5 de todo este modelo. Para comprender más este aspecto; dentro la confianza encontramos tres aspectos importantes a tener en cuenta: la credibilidad (Que nos inspiren confianza); el respeto (Cómo me siento tratado) y por último la imparcialidad (Cómo uno ve las reglas o justicia de la empresa).

Lo que se busca entonces en todo modelo de Great Place To Work es una empresa donde se celebren los éxitos entre todos; donde los empleados se sientan importantes y tratados; una empresa donde uno pueda ser uno

mismo; tener un buen trato con los jefes y que estos sean competentes, éticos y honestos; por último que sea un lugar que nos inspire a trabajar.

La cultura del GiftWork:

Algo que comentaron en la conferencia es que las empresas Great Place To Work tienen una dinámica de regalo. Esto significa que la gente trabaja mejor porque recibe o para tener el regalo, el cual no significa si o si un tema de dinero; sino que muchas veces empresas importantes tienen regalos para sus empleados. Entre los ejemplos mencionados se comentó de una empresa que poseía varios empleados jóvenes y que en lugar de pagarles en parte con tickets de comida; les daban tickets “Nocturnos” para que puedan salir a bailar; tomar tragos o ingresar a discotecas.

El círculo que se genera en todo este proceso es el siguiente: Primero la gerencia ofrece un regalo; los colaboradores aceptan ese regalo y ofrecen por lo tanto su GiftWork; la gerencia acepta el GiftWork y por ende comienza de nuevo el proceso. Obviamente las empresas se comportan como toda empresa; pero tienen dentro de sus herramientas incorporadas el concepto de GiftWork que en gran medida ayuda a crear un excelente clima de trabajo.

Las diferencias entre una empresa común y un Great Place To Work son las siguientes:

- En los Great Place To Work todos crecen (En la empresa común es algo individual).
- Los directores saben que pueden ser vulnerables, no saben todo y necesitan del equipo.

- La información es abierta y transparente, por eso todos sienten confianza y pueden celebrar los éxitos.
- Existe una relación abierta con los jefes y superiores; aumenta el intercambio de ideas y comunicación.
- La selección de personal es especializada en lugar de abierta para todos; se buscan personas con valores que se adapten a la cultura de la empresa.
- La moneda de cambio es la confianza; uno trabaja no solo por dinero sino porque confía en esa empresa, en ese ambiente y se siente a gusto allí.

La perspectiva del management:

Existen en total 9 pasos o mejor dicho 9 puntos a tener en cuenta para generar un Great Place To Work; obviamente estos puntos son complementarios a todas las demás actividades que pueda hacer una empresa para ser mejor; por ende no se deben tomar como únicos.

1 – Seleccionar:

Las empresas buscan personas compatibles con su cultura empresarial; contratan personas con talento que contribuyen con el crecimiento de la organización. Es mucho más barato contratar este tipo de personas que tratar de moldearlas.

2 – Inspirar:

Demostrar a las personas que su trabajo es muy importante para la empresa. Se debe ayudar a las personas a comprender el significado de su función. Desde el puesto superior al más bajo de la organización todos son importantes. Un ejemplo de esto es el portero; un portero puede ser clave ya que con un buen trato y carisma puede apaciguar a los clientes; de forma que ingresen a la empresa de buen humor.

3 – Hablar:

Se debe hablar y decir la verdad. La información debe ser honesta y transparente para que todos puedan contribuir. Un ejemplo de esto es una empresa que iba a crear una cancha de fútbol para sus empleados y les comunicó esto; los empleados preguntaron si en lugar de usar ese dinero, se podía crear un espacio techado para guardar las bicicletas porque cuando llovía se rompían. Al final se construyeron las dos cosas; pero el aporte de los empleados ayudó a mejorar el ambiente de la empresa.

4 – Escuchar:

Se debe ser accesible para que las personas puedan preguntar, hacer sugerencias y expresar sus preocupaciones y críticas. Muchas veces se cree que los empleados no tienen derecho a hablar; pero ellos son los que trabajan y están en contacto con los clientes; por ende pueden saber tener mejores críticas a la hora de optimizar una empresa en algún punto.

Recuerden que los mejores empresarios van a hablar antes de la huelga; pero las mejores empresas hablan todo el tiempo para evitar la huelga

Se comentó como ejemplo una cadena de supermercados que hablando con sus empleados; uno de ellos comentó que todos los días tenía que viajar 2 horas al trabajo, cuando a una cuadra de su casa tenía un local de esa misma cadena. La empresa analizó esto y reorganizó todo de forma que los empleados trabajaban en el local más cercano a sus hogares y les evitaba así perder tiempo y dinero en viajes.

5 – Reconocer:

Demostrar el agradecimiento del GiftWork de los empleados de forma creativa e innovadora. Es importante no caer en la burocracia de no caer siempre en lo mismo. Muchas empresas cuando sus empleados cumplen cierto tiempo en la empresa les regalan un diploma o cuadro. Esto es típico. Lo que se debe hacer es innovar y tratar de hacer reconocimientos que los empleados realmente valoren y se sientan felices y que su trabajo realmente se reconoce y no que están frente a un acto típico.

6 – Desarrollar:

Apoyar a las personas para que crezcan personal y profesionalmente. Cuando nuestra empresa tiene mejores personas; se tienen mejores profesionales.

Entre los ejemplos que vivos en la conferencia se comentó sobre una empresa que contaba con muchos empleados que les gustaba colaborar con la sociedad; por ende les bajaron el horario de trabajo de forma que puedan utilizar unas horas para participar en estas actividades. No se perdían horas de trabajo; se estaba invirtiendo en mejores personas.

Otras empresas incluso les pagan a sus empleados las universidades o incluso clases particulares gratuitas para que se desarrollen como personas.

7 – Cuidar:

Ofrecer beneficios especiales y únicos a las personas; tener una atención ante las crisis personales. Las mejores empresas se preocupan de cosas muy precisas.

Este es el caso justamente que mencioné un poco antes sobre la empresa (Una agencia de publicidad) que veía que sus empleados eran jóvenes y les gustaba mucho juntarse a la noche y comer algo entre ellos o salir a algún bar. Por lo tanto comenzó a regalarles vales y tickets para que consuman estas cosas.

8 – Celebrar:

Celebrar los éxitos organizacionales y personales de maneras especiales e innovadoras; se celebra el logro de todos o alguno.

Un ejemplo sencillo es por ejemplo algunas empresas que cuando un empleado tiene un hijo; o su hijo se gradúa; hacen una pequeña fiesta o se le informa a todos de este evento. Este tipo de cosas hace que la empresa se sienta más como un hogar que como un simple lugar de trabajo.

9 – Compartir:

Compartir los resultados del negocio de forma equilibrada entre todos los que ayudaron a producirlos. Tan simple como ser justo; se debe hacer entender que las personas son parte de la organización y ganan todos.

CAPITULO III.

MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es plantearle al lector el tipo de investigación, diseño de investigación y técnicas que se seleccionaron para proveer los resultados de nuestra investigación contando con datos seguros y confiables que, potencialmente, solucionará el problema planteado en el proyecto de investigación.

El éxito y la eficacia del proyecto de investigación que se propone desarrollar dependen en buena medida de la metodología seleccionada y aplicada.

3.1 Tipo de Investigación

Los Estudios Descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, calculando estadísticamente la moda, media y mediana de los resultados de la muestra. Este estudio mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar apoyándose de la estadística descriptiva e inferencial. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 1991). El tipo de investigación aquí presentada, tuvo un nivel descriptivo-comparativo, por los elementos y objetivos que se persiguen dentro de la misma, ya que se trabajó con un tema emergente en la literatura sobre gerencia en Venezuela y se trató de identificar los valores presentes tanto en los empleados cómo en las empresas estudiadas en este trabajo.

3.2 Diseño de la Investigación

Para Fidias (2004), el diseño de campo y no experimental «es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes». El diseño de estudio de esta investigación fue el de campo y no experimental, ya que se recolectaron los datos directamente de la realidad, es decir, las empresas, de los sujetos investigados, los cuales fueron los empleados de las empresas seleccionadas, la cual no fue manipulada ni controlada de ninguna manera. Estos sujetos de estudio son los empleados con cargos de supervisores de

las empresas seleccionadas. También se empleó datos secundarios, sobre todo lo proveniente de fuentes bibliográficas, a partir del cual se ha elaborado el marco teórico.

3.3 Unidad de Estudio

Para Fidias (2004), la unidad de análisis se refiere a quienes van a ser medidos durante la investigación. Para esta investigación la unidad de estudio fue un empleado supervisor que preste servicio en las empresas seleccionadas de Caracas.

3.4 Población y Muestra de Estudio

La población total de estudio fueron los empleados que presten servicios en las empresas de la lista 2009 del instituto Great Place to Work del Área Metropolitana y de otras empresas destacadas de Caracas.

La población obtenida fue de los supervisores de todas las diversas aéreas de las empresas seleccionadas. Se tomaron esos individuos, ya que como proponen Jarrín "...son individuos que se caracterizan por tomar decisiones, son hacedores, parte del equipo, transmiten normalmente entusiasmo y modelan con el ejemplo a sus subordinados." "son aquellos que tienen relación con la actividad intelectual, o el espíritu de empresarialidad, como la previsión, la creatividad, la Fueron seleccionados

estos supervisores ya que ellos representan en cierta medida la actitud del grupo y moldean de alguna manera las conductas y pensamientos de sus inferiores, lo cual dará una idea de cómo es la alineación del área que ellos representan.

En cuanto a la muestra de estudio de esta investigación, en primer lugar, se seleccionaron por medio de un muestreo aleatorio simple una cantidad representativa de empresas que integran la lista 2009 del instituto Great Place to Work en el Área Metropolitana de Caracas, así como otras empresas destacadas que no pertenecen a esta lista. En segundo lugar, se seleccionaron una muestra aleatoria, en la cual todos los individuos de la población total tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, de empleados supervisores de estas empresas para obtener resultados confiables. A pesar de haber tenido reuniones con Gerentes y Supervisores, se tomó en cuenta a los empleados con cargos no supervisórios para tener una visión más amplia del fenómeno.

El cálculo de la muestra se hizo con la fórmula general del muestreo para poblaciones finitas:

El cálculo de la muestra se hizo con la fórmula general del muestreo para poblaciones finitas:

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

Dónde:

n = Muestra

k = Distribución de Gauss (1,96)

p = Probabilidad de éxito (0,95)

q = Probabilidad de fracaso (0,05)

N = Universo poblacional (700)

e = Error muestral (0,05)

Esta fórmula arrojó una muestra de 146 empleados, los cuales, para la realización de la encuesta, fueron elegidos al azar.

3.5 Técnica de Recolección de datos

A fin de comprobar la validez del instrumento, este fue revisado por un panel de dos (2) especialistas en el tema conformados por Hilda Ruíz, experta en el tema de Gestión Basada en Valores y Mario Di Giacomo, determinando que las preguntas elaboradas pueden medir efectivamente las variables anteriormente planteadas.

La confiabilidad del instrumento se determinó a través de la realización de una prueba piloto; el cuestionario se aplicó en Energizer Venezuela, a una muestra de 56 empleados que fue obtenida, igualmente, con la fórmula para poblaciones finitas, cuyas características son similares a la población de las empresas seleccionadas. El Alfa de Cronbach calculado con los resultados obtenidos de esta prueba, arrojó un valor de 0,922, el cual puede considerarse bastante elevado, garantizando así la confiabilidad y coherencia del instrumento.

ANEXO A: ALFA DE CRONBACH PRUEBA PILOTO

Cronbach's Alpha	Número de items
0,922	30

El procesamiento de datos se realizó mediante la elaboración de una base de datos creada en el programa SPSS en la cual se vació la información y se extrajeron las tablas de análisis que se presentan más adelante con su respectivo análisis.

La técnica que se utilizaron para la recolección de datos, será cuantitativa, la cual comprendió la realización de encuestas escritas y orales a los empleados con cargos supervisorios. Se utilizó es la estadística descriptiva, específicamente la recolección, análisis e interpretación de una colección de datos para describir el comportamiento de los indicadores y de las dimensiones de las variables con la finalidad de establecer el logro de los objetivos específicos de la investigación y responder a las preguntas formuladas en el planteamiento del problema. A su vez, se utilizó la estadística inferencial para comprobar los resultados arrojados por la muestra y poder realizar un contraste entre ellos. Para Berenson y Levine; Estadística Inferencial son procedimientos estadísticos que sirven para deducir o inferir algo acerca de un conjunto de datos numéricos o población, seleccionando un grupo menor de ellos, es decir la muestra. El objetivo de la inferencia en investigación científica y tecnológica radica en

conocer clases numerosas de objetos, personas o eventos a partir de otras relativamente pequeñas compuestas por los mismos elementos.

3.6 Instrumento

Se utilizó la aplicación de un cuestionario a los empleados supervisores de las empresas seleccionadas en forma oral y escrita.

Para Fidias A (2004), «El cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.» (pág. 74).

Se seleccionó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, que para efectos de esta investigación, se aplicó únicamente a los empleados supervisores que presten servicios en las empresas seleccionadas de Caracas.

El tipo de encuesta seleccionada fue la encuesta descriptiva ya que estos instrumentos “tienen como finalidad principal mostrar la distribución de el o los fenómenos estudiados, en cierta población y/o subconjunto de ella.” (Briones, 1982)

El instrumento constó de preguntas cerradas las cuales serán contestadas por los individuos pertenecientes a la muestra. Dicho instrumento pretende identificar la alineación de los valores individuales, organizacionales y organizacionales ideales. Estos tres tipos de valores son planteados por Richard Barret en su trabajo (presentado previamente en el marco teórico).

De acuerdo con lo anterior se realizó una alineación cultural según el siguiente esquema:

a.- Se les presentaron 43 valores generales que, el encuestado debieron seleccionar los 10 valores que más se identificaron con la persona y los clasificó entre los valores personales, valores de la cultura actual y los valores de la cultura deseada.

Los encuestados solo tuvieron que marcar con una equis (X) los valores que mejor los representan.

3.7 Metodología para el Análisis y Procesamiento de Datos

En lo referente al análisis de los datos, se utilizaron las herramientas de diagnóstico que según Barrett (2001), ayudan a la organización a desarrollar capital cultural, reforzar la capacidad de sus recursos humanos, desarrollar liderazgos basado en valores positivos y promover el desarrollo social ambientalmente sustentable.

Estas herramientas evaluaron los puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional existente.

Igualmente se pudo evaluar:

- El grado de alineación entre los diez valores individuales, organizacionales actuales y organizacionales deseables más importante.
- Se Identificó la distribución de valores individuales, organizacionales actuales y organizacionales deseables en el modelo de los siete niveles de conciencia.
- Se Indicaron el grado de orientación al propio interés, a la transformación y al bien común.
- Se señaló la alineación entre los valores actuales de la organización y aquellos que dice sostener.
- Se Identificó los cambios de comportamientos necesarios para crear una cultura organizacional que contribuya a la sustentabilidad de la empresa.
- Se Identificó los valores positivos y los valores potencialmente limitantes para la organización y la proporción de valores individuales, organizacionales actuales y organizacionales y sociales.

Se utilizó de la estadística descriptiva y de la estadística inferencial para analizar los resultados de forma completa y sólida, los cuales cuenten con un nivel de confianza significativo un alto grado de validez.

3.8 Cuadro de Operacionalización de la Variable.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES	PREGUNTAS
VALORES ORGANIZACIONALES	1.0. VALORES INDIVIDUALES	1.1.supervivencia 1.2. Relaciones 1.3.autoestima 1.4. Autorrealización 1.5.Misión 1.6.Contribución 1.7. Servicio	1.1.1. Valores de Supervivencia 1.2.2. Valores de Relaciones 1.3.3. Valores de Autoestima 1.4.4. Valores de Autorrealización 1.5.5. Valores de Misión 1.6.6 Valores de Contribución 1.7.7. Valores de Servicio	Favor Seleccionar los 10 Valores que mejor reflejen cómo es usted.
	2.0. VALORES DE LA CULTURA ACTUAL	2.1. Supervivencia 2.2.Relaciones 2.3.Autoestima 2.4. Transformación 2.5.Cohesión Interna 2.6.Inclusión 2.7.Unidad	2.1.1. Valores de Supervivencia 2.2.2. Valores de Relaciones 2.3.3. Valores de Autoestima 2.4.4. Valores de Autorrealización 2.5.5. Valores de Misión 2.6.6 Valores de Contribución 2.7.7. Valores de Servicio	Favor Seleccionar los 10 Valores que mejor refleje cómo opera su organización actualmente.
	3.0. VALORES DE LA CULTURA DESEADA	3.1. Supervivencia 3.2.Relaciones 3.3.Autoestima 3.4. Transformación 3.5.Cohesión Interna 3.6.Inclusión 3.7.Unidad	3.1.1. Valores de Supervivencia 3.2.2. Valores de Relaciones 3.3.3. Valores de Autoestima 3.4.4. Valores de Autorrealización 3.5.5. Valores de Misión 3.6.6 Valores de Contribución 3.7.7. Valores de Servicio	Favor Seleccionar los 10 Valores que en su opinión son esenciales para que su organización sea de alto desempeño.

Factibilidad de la Investigación y Consideraciones Éticas

La investigación resultó viable gracias a la disponibilidad y acceso que se tuvo a las empresas a estudiar de la lista del año 2009 del instituto Great Place to Work del área Metropolitana del Distrito Capital, así como a otras empresas también destacadas. Además cuenta con el tiempo y recursos materiales necesarios para recoger y analizar los datos recolectados, ya que no se requiere de instrumentos costosos ni inaccesibles.

Por otra parte, al momento de aplicar el instrumento que se utilizó para esta investigación, se puso a disposición de las empresas participantes en el estudio, todos los datos y opiniones arrojados por los empleados, pero igualmente estos datos y opiniones fueron de manejo confidencial, manteniendo el anonimato que permitirá una expresión más libre por parte de los trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento, ya que no se vieron afectados en sus labores en la empresa y no tuvieran temor de responder de manera confiable. Se les hizo saber a dichas empresas que la información suministrada por los empleados se utilizó únicamente para la realización de una investigación a nivel académico universitario. De igual forma se le garantizó a las empresas la confidencialidad y anonimato sobre los juicios emitidos por los empleados.

Para los resultados obtenidos, se certificó que son datos reales y que el análisis de la información se hizo de forma objetiva. Se garantizó la seguridad y protección de los datos de usos mal intencionado o no autorizado.

En toda el trabajo de investigación se han considerado y respetado los derechos de autor en los antecedentes utilizados para defender el proyecto, acatando las normas para la ejecución de los trabajo de investigación de la American Pshycological Association (APA).

CAPITULO IV.

ANALISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS

Luego de aplicada la encuesta y tabulado los resultados, se procedió a analizar y discutir los valores obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de las empresas encuestadas.

4.1. LA PERSPECTIVA HUMANA

4.1.1.- Valores Principales

Estos fueron los valores con mayor frecuencia de respuestas:

4.1.1.1. Valores Personales

Valores Personales			
Valores	Nivel	Frecuencia	%
FAMILIA	2	118	69,2
RESPETO	2	118	69,2
COMPROMISO	5	118	69,2
HONESTIDAD	5	116	65,4
INTEGRIDAD	5	114	53,8
CRECIMIENTO PERSONAL	4	113	46,2
EQUILIBRIO ENTRE VIDA PERSONAL Y LABORAL	4	113	46,2
CONFIABILIDAD	3	111	46,2
EFICIENCIA	3	100	42,3
ÉTICA	7	95	26,9
AMISTAD	2	94	19,2
APRENDIZAJE CONTINUO	4	93	15,4
SALUD	1	89	11,5
CREATIVIDAD	5	89	11,5
INDEPENDENCIA	4	79	7,69

Tabla N°1. Resultados de los Valores Personales

- Los valores más importante para éste grupo de empleados representa el distribuido en: familia, respeto, compromiso y la honestidad como individuos.
- Los Valores como integridad, crecimiento personal, equilibrio entre vida personal y laboral y confiabilidad, también son importantes para el carácter de estos empleados.
- Y por último, con menos frecuencia, pero sin ser menos importante, se encuentran eficiencia, ética, amistad y aprendizaje continuo, de los valores que más destacaron en los resultados de las encuestas.

Podemos destacar que éste grupo de empleados se manejan en función de la familia y el respeto como valor grupal, destacándose aquí el nivel de las relaciones y el nivel de cohesión interna.

4.1.1.2. Valores de la Cultura Actual

Valores Actuales			
Valores	Nivel	Frecuencia	%
CALIDAD	3	116	61,54
COMPROMISO	5	116	61,54
PRODUCTIVIDAD	3	116	61,54
ETICA	7	115	57,69
ALIZANZA ESTRATEGICA	6	114	53,85
SER EL MEJOR	3	114	53,85
PERSPECTIVA GLOBAL	7	114	53,85
TRABAJO EN EQUIPO	4	97	50,00
CREATIVIDAD	5	97	50,00
INNOVACION	4	97	50,00
INTEGRIDAD	5	90	38,46
ESTABILIDAD LABORAL	1	90	38,46
BUROCRACIA	L3	87	23,08
SATISFACCION	2	87	23,08
DEL CLIENTE			
COMUNICACIÓN ABIERTA	2	76	7,69

Tabla N°2. Resultados de los Valores Actuales

- Los principales Valores de la Cultura actual para el grupo de empleados que se encuestó, y que recibieron mayor respuestas de los valores encuestados, fueron: calidad, compromiso, productividad y ética.
- También entre las respuestas se encuentran: alianza estratégica, ser el mejor, perspectiva global y trabajo en equipo.
- Y finalmente con una menor frecuencia de votos registrados están los valores como el de creatividad, innovación, integridad y estabilidad laboral.

Este grupo a nivel organizacional se maneja entre todos los niveles con más énfasis en los niveles de autoestima (nivel 3), de transformación (nivel 4) y de cohesión interna (nivel 5).

El tipo de respuesta que observamos en éste nivel, son respuesta que tienen muy poca diversidad y valores porcentual de voto muy bajo si los comparamos con los porcentajes de votos recibidos en los valores personales de los empleados.

Pudiera interpretarse como que la organización tiene una pobre estrategia de comunicación orientada al afianzamiento de los valores organizacional, pero todavía hay que mejorar la estrategia comunicacional para se obtenga un mayor compromiso con la cultura actual y se obtenga alto porcentaje de votos, y que el enfoque al cliente – en este caso paciente-, sea uno de los principales valores que mayor voto obtenga.

4.1.1.3. Valores de la Cultura Deseada

Valores Deseados			
Valores	Nivel	Frecuencia	%
COMPROMISO	5	121	73,08
INTEGRIDAD	5	121	73,08
ETICA	7	116	69,23
CALIDAD	3	114	61,54
ESTABILIDAD FINANCIERA	1	114	61,54
APRENDIZAJE CONTINUO	4	114	61,54
EQUILIBRIO ENTRE	4	111	53,85
VIDA PERSONAL Y LABORAL		90	46,15
SER EL MEJOR	3	90	46,15
COMUNICACIÓN ABIERTA	2	88	42,31
SATISFACION AL CLIENTE	2	87	38,46
TRABAJO EN EQUIPO	4	84	34,62
INNOVACION	4	84	34,62
CREATIVIDAD	5	79	30,77
ESTABILIDAD LABORAL	1	79	30,77
CONCIENCIA MEDIO AMBIENTE	6	68	11,54

Tabla N° 3. Resultados de los Valores de la Cultura Deseada.

- Los empleados encuestados, desean que las empresas fortalezcan su comunicación y por ende su actuar en: tener más ética en todos los procesos que ejecutan dentro de la organización, respeto e integridad con el empleado, podría estar tomándose decisiones que los afecten y que la directiva no informe de los cambios, o se hagan cambios o anuncios sin tomar en cuenta las perspectiva de los empleados, fortalecer el trabajo en equipo, sentir que la empresa tiene más innovaciones de productos, y fortalecer el enfoque en la satisfacción al cliente,
- Proponen que se le den más importancia a: la calidad en los servicios, procesos, en el cliente, al Compromiso hacia los clientes, tanto interno como externos.
- Otros valores de Cultura deseada que, desde el punto de vista del grupo encuestado, permitirán que la empresa alcance un desempeño superior son: sentirse que pueden tener un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral que la empresa proporcione a los empleados más recreación, posiblemente mejorando las áreas comunes, se promulgue la salida del personal a la hora de la jornada laboral, sin dejar de un lado el compromiso con su trabajo, promulgar una comunicación abierta y clara entre la directiva de la empresa y sus empleados, aprendizaje continuo para sus empleados, que la empresa donde están les proporcione una estabilidad laboral para su tranquilidad, sentirse que su trabajo es productivo, sentir que su trabajo ayuda al fortalecimiento de la organización.
- Aquí existe una clara evidencia que las personas y la organización desean y buscan la transformación, pero se observa que todavía existen niveles de autoestima y de relaciones que hay que trabajar y superar para que esta organización pueda realizar una transformación a niveles superiores.

4.2. SALTO DE VOTOS

En la tabla N°4, aparecen 5 Valores de Gestión Actuales que el personal de la empresa desea mantener y darle un mayor énfasis en la Cultura de Gestión Deseable.

<i>Valores de Gestión</i>	<i>Votos en la Cultura Actual</i>	<i>Votos en la Cultura Deseable</i>
Compromiso	116	121
Integridad	90	121
Ética	115	116
Comunicación Abierta	76	88
Estabilidad Laboral	90	79

Tabla N° 4. Resultados de los Saltos de Votos

Es muy significativo el énfasis que se han dado a los valores: Compromiso, Integridad, Ética, Comunicación abierta y Estabilidad laboral, puesto a que los empleados ven a las empresas como comprometidas con ellos, que poseen una integridad y una ética aceptable y que podrían mantener y posiblemente mejorar la estabilidad laboral que ya poseen estos trabajadores.

4.3. ALINEACIÓN DE VALORES

Las Alineaciones de Valores, según su autor Richard Barrett: A mayor número de valores coincidentes, mayores serán la motivación, el compromiso y la cohesión interna de la organización.

4.3.1. Coincidencias entre Valores Personales y Valores de Gestión Actuales

En ésta valoración aparecen 4 coincidencias: **compromiso, ética, integridad y creatividad.**

El número de coincidencias entre los Valores Personales y los Valores de Gestión Actuales, muestra el grado de integración que la gente está experimentando en la empresa. En una Cultura de Gestión bien alineada, aparecerían entre 3 y 4 valores coincidentes entre Valores Personales y Valores de Gestión Actuales, aquí conseguimos más coincidencia, porque hemos colocados más valores para comparar.

4.3.2. Coincidencias entre Valores de Gestión Actuales y Deseables.

En ésta valoración aparecen 11 coincidencias entre los Valores de Gestión Actuales y Deseables: **Compromiso, integridad, ética, calidad, ser el mejor, comunicación abierta, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, innovación, creatividad y estabilidad laboral.** Esto denota que la gente considera que la empresa va por buen camino, el personal se involucra en lo que la organización propone y están satisfechos en sus entornos

laborales. En una Cultura de Gestión bien alineada aparecerían entre 7 y 8 valores coincidentes entre los Valores de Gestión Actuales y Deseables.

4.3.3.- Coincidencias entre Valores Personales y Valores de Gestión Deseables.

En esta valoración aparecen 6 coincidencias: **compromiso, ética, integridad, aprendizaje continuo y equilibrio entre vida personal y vida laboral y creatividad.**

Valores como respeto, integridad, aparecen dentro de los valores guías organizacionales, por otro lado, si el resto de los valores son elegidos por la empresa cómo principios para impulsar procesos de transformación en la organización, éstos serían fácilmente puestos en práctica por este grupo.

4.3.4.- Coincidencias entre Valores Personales, Valores de Gestión Actuales y Valores de la Gestión Deseables.

Aquí observamos que hay una constante entre los valores de **Compromiso, ética, integridad y creatividad**, llama mucho la atención lo alineado de estos valores en todo lo que es la cultura organizacional y los valores personales de sus empleados, esto también denota que la empresa a través de su departamento de Recursos Humanos busca nuevos talentos con valores similares a la empresa.

En esta valoración se han identificado tres valores potencialmente limitantes, (ver figura N°9, identificados en colores), entre los principales Valores de Gestión Actual identificados por los empleados.

4.4.- VALORES POTENCIALMENTE LIMITANTES.

Se trata de **Burocracia**, si bien los otros valores potencialmente limitantes como es **Competencia interna, Culpar a los demás, explotación, e ineficiencia** tuvieron una frecuencia de voto menor, no hay que descuidarlos y deberían ser clarificados durante el proceso de Transformación Organizacional. Los Valores Potencialmente limitantes pueden inducir comportamientos colectivos que impiden un adecuado uso y aprovechamiento de la organización. Suelen ser causa de desmotivación y malestar progresivo al personal, cuando se instala como hábito en la cultura de Gestión

Este proceso de clarificación es un procedimiento que permite descubrir cuáles han sido los comportamientos individuales y colectivos, en que se han basado los encuestados cuando seleccionaron éstos valores en la encuestas.

Según Richard Barrett (2001), la Clarificación se basa en:

- Criterios empleados por los encuestados para seleccionar los valores.

- Interpretaciones erróneas de decisiones organizacionales, que se pudiera resolver mediante acciones de comunicación por parte de los líderes en sus equipos.
- Comportamientos limitantes, que deben ser desactivados con la finalidad de crear condiciones favorables para la iniciativa de transformación organizacional que impulse a los empleados.

A continuación se describe el valor potencialmente limitante identificado por los encuestados en la Gestión Actual.

- **Burocracia (9 votos):** las empresas que tienden a mantener estructuras jerárquicas de poder, lo que hacen es, complacer las necesidades de status, privilegios y reconocimiento de los gerentes, lo que trae como consecuencia comportamientos burocráticos, el resultado final es el fracaso o colapso de la organización.

4.5 INDICE DE ENTROPIA

Este índice describe el número de valores potencialmente limitantes (Niveles 1, 2, 3 de la Cultura de Gestión Actual) que fueron votados por los integrantes de las empresas.

Para Barrett (2001), el índice de entropía se tabula en 5 niveles de acuerdo al impacto que este genere en la cultura organizacional de la empresa. Una entropía menor a 10% tiene un impacto primario, entre el 11%

y el 19% el impacto es bajo, para un rango de 20% y un 29% el impacto es significativo o alto, entre un 30% y un 39% es serio y para un rango de 40% y un 49% el impacto es crítico.

El índice de Entropía refleja el nivel de desorden dentro de un sistema, que desde la óptica de éste grupo es bajo (**16,33%**), lo que requiere de un ajuste estructural y/o cultural de la empresa.

Este índice es el resultado de la identificación de 40 valores potencialmente limitante en un total de 300 valores de gestión, identificados en estos tres niveles.

Número total de Votos para Valores Potencialmente limitantes y Porcentaje	Dimensión 1 Supervivencia	Dimensión 2 Relaciones	Dimensión 3 Autoestima
50 de 300 (16,33%)	10 de 22 3,33% del total de votos	3-36 1% del total de votos	27-67 9% del total de votos
	Control (8) Explotación (2)	Culpar a los demás (2) Competencia Interna (1)	Cuidar la Imagen (16) Burocracia (9) Ineficiencia (2)

Tabla N° 5. Índice de entropía.

4.6. EQUILIBRIO DE VALORES

En la encuesta que han respondido el grupo de empleados de las empresas, hay cuatro tipos de valores:

- “I”. Individuales. Valores que se ponen de manifiesto cuando se exige a los individuos actuar en base a determinados principios, sin necesidad de que los demás nos los pidan.
- “R”. De relación. Valores que se ponen de manifiesto cuando nos relacionamos con los demás.
- “O”. De organización. Valores que se ponen de manifiesto cuando se gestionan cuestiones vinculadas con los productos y servicios de la organización.
- “S”. Sociales. Valores que se ponen de manifiesto cuando se gestiona cuestiones vinculadas con el bien común, fuera del entorno operativo de la organización.

El índice de equilibrio entre los valores personales se denomina IRS, porque no se incluyen valores de organización en la encuesta de valores personales.

4.6.1.- ANÁLISIS DE IROS para las Empresas Encuestadas.

El índice de equilibrio entre los valores de gestión se denomina IROS. En esta valoración de la Cultura de gestión de las empresas, se han obtenido los siguientes índices.

- IROS Personal de 7-5-2, los valores personales de los empleados muestran un perfil alto en las relaciones individuales de siete (7) valores, de relaciones interpersonales, basados en cinco (5) valores de relación y una baja orientación a los valores sociales de dos (2) valores: Amistad y Equilibrio entre Vida Personal y Vida Laboral.
- IROS (positivo) 4-3-7-0, para la Cultura de Gestión Actual, denota que desde la óptica de este grupo, la cultura actual tiene cuatro (4) valores individuales: Ética que son las creencias y costumbres individuales, productividad, ser el mejor y creatividad. Se tiene tres (3) valores de relación: Integridad, Respeto y trabajo en equipo. Siete (7) valores organizacionales: compromisos, Calidad, innovación, Satisfacción al cliente, alianza estratégica y Perspectiva Global. No hay valores sociales.
- IROS (Limitante) 0-0-1-0, en la Cultura de Gestión Actual, sólo se consiguió un (1) valor limitante a nivel organizacional que es: burocracia.
- IROS (positivo) 4-3-4-3, para la Cultura de Gestión Deseable, que se observa cuatro (4) valores individuales que los encuestados desean que se cumpla son: ética, productividad, aprendizaje Continuo, y ser el mejor; tres (3) valores de relación: Respeto, trabajo en equipo e integridad; cuatro (4) valores Organizacional: innovación, Satisfacción al cliente, Calidad, compromisos, y estabilidad laboral; y tres (3) valores sociales: estabilidad laboral, equilibrio entre la vida personal y laboral y Comunicación abierta.

Para asegurar una adecuada implantación de las transformaciones que el grupo de empleados desea realizar en las organizaciones., el

IROS de la Cultura de Gestión Deseable debería acercarse más al perfil 4-3-2-1.

Para que los cambios culturales en la organización sean sostenibles, deben facultar al personal para alcanzar un desempeño superior, más por propia convicción (motivaciones intrínsecas) que por imposición (motivaciones extrínsecas organizacionales).

4.7.- AMPLITUD DE NIVELES Y DIMENSIONES

Las organizaciones con fuerte cohesión interna, reconocida en sus ámbitos de actuación por sostener un desempeño superior y por mantener credibilidad ante sus clientes operan desde las 7 dimensiones de cultura de gestión.

4.7.1.- Principales Valores personales:

- Aparecen distribuidos 6 de los 7 niveles de conciencia individuales, ver figura N°10.
- Predominan de igual forma con 3 valores el nivel 2 (conciencia de las Relaciones: Amistad, Respeto y Familia) y el nivel 4 (conciencia de transformación: equilibrio entre la vida familiar y laboral, crecimiento personal y aprendizaje continuo).
- El nivel 5 (conciencia de cohesión interna), aparece 4 valores como: compromiso, calidad, integridad y creatividad.

- Con 2 valores, el nivel 3 (conciencia de autoestima) destacan: confiabilidad y eficiencia.
- En los niveles 1, y 7 resultaron los siguientes análisis: En el Nivel 1 (conciencia de supervivencia: Salud), y en el nivel 7 (conciencia de servicio: Ética).
- No aparecen valores en el nivel 6 (conciencia de contribución).

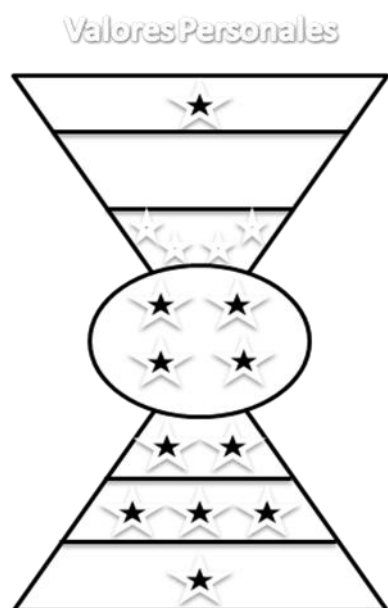
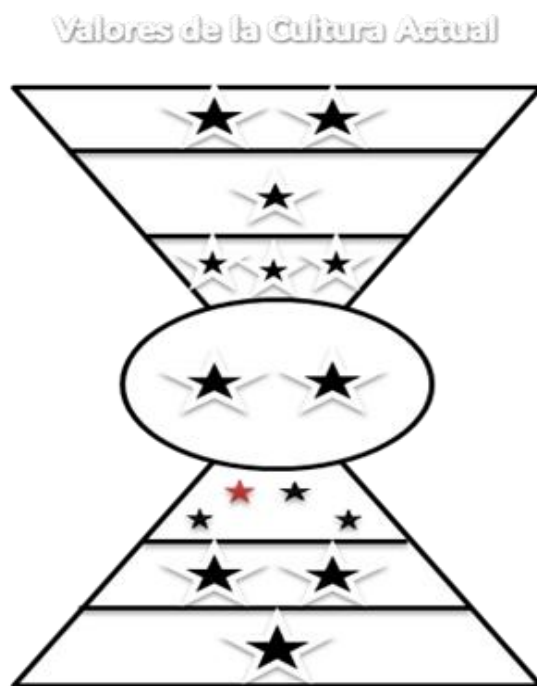


Figura N°1. Principales valores personales.

4.7.2. Principales valores de Gestión Actual (positivos)

- Predominan de igual forma los niveles 2 (Conciencia de Relaciones: Respeto y Satisfacción al Cliente), Nivel 7 (Conciencia de Unidad: ética y perspectiva global)
- En el nivel 6 (conciencia de inclusión) sólo aparece con un solo valor: alianza estratégica.

- En los niveles 3, 4 y 5 el resultado obtenido fue de tres (3) valores para el nivel 3 (Conciencia de Autoestima: Calidad, productividad y ser el mejor), Nivel 4 (Conciencia de transformación: innovación, trabajo en equipo y facultar al personal de libertad para decidir) y nivel 5 (conciencia e cohesión interna: compromiso, integridad y creatividad).
- Llama la atención que en el nivel 6 (Conciencia de Inclusión), no predomine los valores, habría que revisar con más profundidad por que los empleados no identifica a la empresa con estos valores, pudiera estar relacionado con el comportamiento gerencial y los valores que se practican.
- En el nivel 1 (Conciencia de Supervivencia) no hay muchos votos.



Gestión Actual (positivos)

Figura N°2. Principales valores de

4.7.3. Principales Valores de Gestión Deseables

- Predomina el Nivel 4 (Conciencia de Transformación: trabajo en equipo, innovación, equilibrio entre vida personal y vida laboral y aprendizaje continuo) con 4 valores.
- En el Nivel 2 (Conciencia de las Relaciones: Respeto, Satisfacción al Cliente y comunicación abierta, y Nivel 3 (Conciencia de autoestima: calidad, productividad y ser el mejor niveles con 3 valores cada uno.
- Y en los niveles 5 (Conciencia de cohesión interna: integridad y compromiso con dos (2) valores.
- Los niveles 1 (conciencia de supervivencia: estabilidad laboral) y nivel 7 (conciencia de unidad: ética) con un solo valor cada uno.

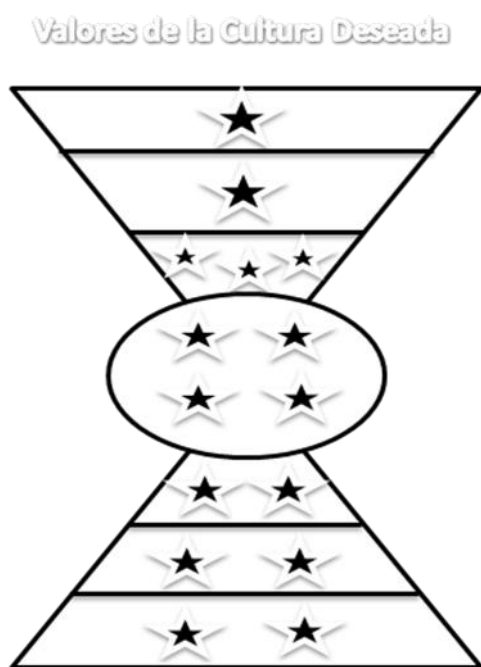
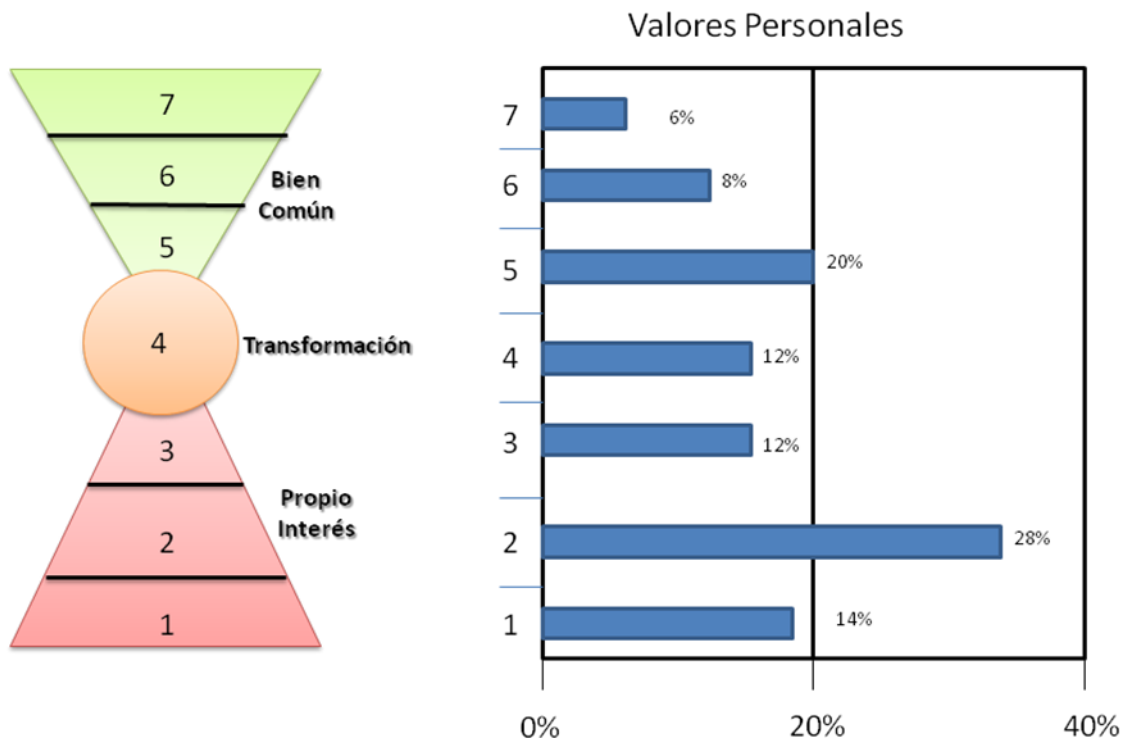


Figura N°3. Principales valores de la gestión deseada.

Cuando entre los Valores principales no aparecen votos en una Dimensión esto podría estar indicando que en ese (os) Nivel (es): a) están resueltas, b) son un “punto ciego” o c) son el próximo paso en la evolución de la organización.

Esta sección da una visibilidad a la Organización para impulsar las Transformaciones que la directiva desea, el perfil de la Cultura de Gestión Deseable debería incluir valores de *Conciencia de Inclusión 6*: Alianzas Estratégicas, Conciencia del Medio Ambiente, Participación con la Comunidad, Dejar un legado, Co-participación con el cliente, Equilibrio físico, emocional y espiritual e ir impulsando una transformación para que la organización opere en los niveles superiores de conciencia.

4.8 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

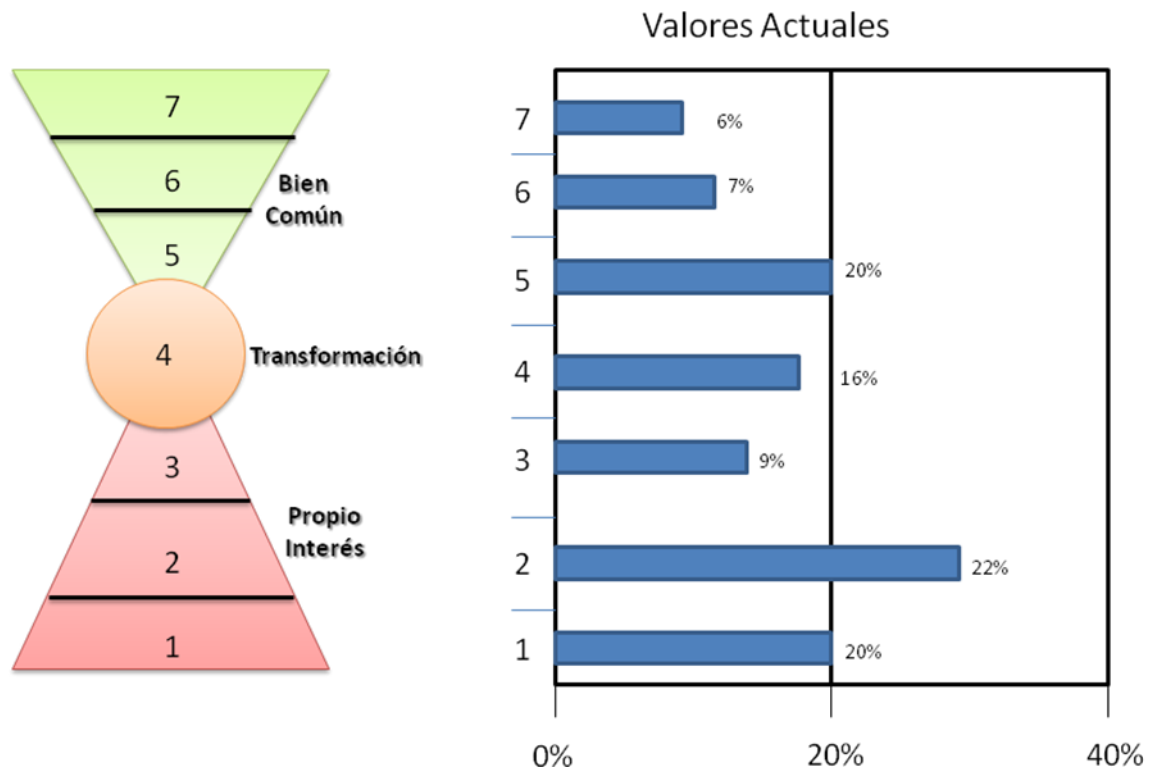


Grafica N°1 Distribución de los Valores Personales

Los valores votados por los empleados de las empresas encuestadas se distribuyen en 7 niveles, de los cuales se presenta la siguiente distribución:

En los valores personales se muestra que el 20% de los valores se encuentran en el 5to nivel (conciencia de realización y logros colectivos, bien común), el 14% se encuentra en el nivel 1 (conciencia de supervivencia, propio bien) y el 28% en el nivel 2 (conciencia de relaciones, bien propio)

Los niveles que menos porcentajes presentaron fueron: 3 (conciencia de autoestima) y 4 (conciencia de cambio y evolución) con 12% cada uno, 6 (conciencia de comunidad) con 8% y el más bajo de todos, el 7 (conciencia global) con 6%.

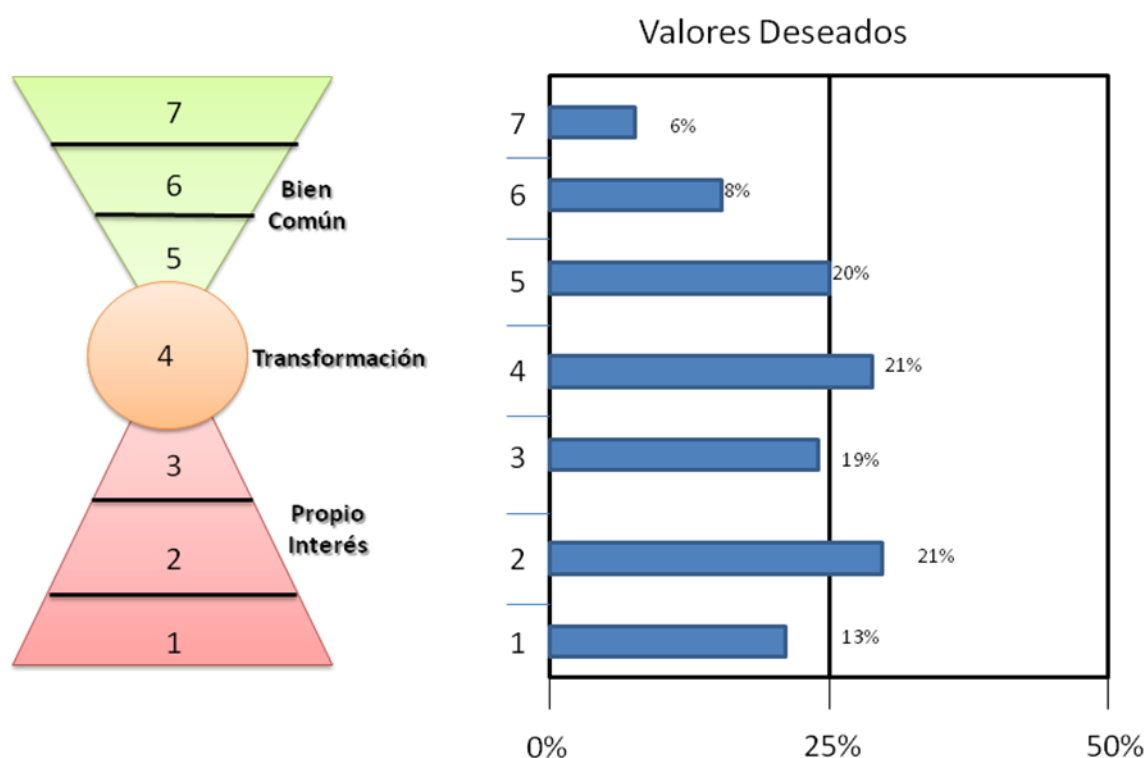


Grafica N°2 Distribución de los Valores Actuales

Los valores votados por los empleados de las empresas encuestadas se distribuyen en 7 niveles, de los cuales se presenta la siguiente distribución:

Los valores actuales de la organización, que fueron seleccionados por los empleados, fueron distribuidos de la siguiente manera: con 22% en el

nivel 2 (conciencia de relaciones), con 20% en el nivel 1 (conciencia de supervivencia) y 5 (conciencia de realización y logros colectivos), con 16% en el nivel 4 (conciencia de cambio y evolución), con 9% en el nivel 3 (conciencia de autoestima), con 7% en el nivel 6 (conciencia de comunidad) y con el porcentaje más bajo, con 6% en el nivel 7 (conciencia global).



Grafica N°3 Distribución de los Valores

Los valores votados por los empleados de las empresas encuestadas se distribuyen en 7 niveles, de los cuales se presenta la siguiente distribución:

Los valores deseados de la organización, que fueron seleccionados por los empleados, fueron distribuidos de la siguiente manera: con 21 % en el nivel 2 (conciencia de relaciones) y 4 (conciencia de cambio y evolución), con 20% en el nivel 5 (conciencia de realización y logros colectivos), con el 19% en el nivel 3 (conciencia de autoestima, con 13% en el nivel 1 (conciencia de supervivencia), con el 8% en el nivel 6 (conciencia de comunidad) y con el porcentaje más bajo, con 6% en el nivel 7 (conciencia global).

4.8.1 Alineación entre los Valores Personales y Cultura Actual (BTP)

Aparecen desalineados las orientaciones de los valores Personales de los encuestados y los Valores de Gestión Actual a excepción del Propio Interés.

ORIENTACIÓN DE LOS VALORES	VALORES PERSONALES	VALORES DE GESTIÓN ACTUALES
Bien Común	40%	36%
Transformación	11%	15%
Propio Interés	45%	40%

Tabla N° 6. Alineación del Bien común-Transformación-Propio Interés (BTP) entre los valores personales y los valores de gestión actual.

Podemos observar, en la tabla N°6, que los valores personales de los encuestados están orientados hacia el bien común y propio interés, más que los intereses y bienes comunes de la organización por el cual trabajan. Se observa también que hay una clara tendencia por parte de la organización al propio interés y a la transformación pero esta empresa debe reforzar su estrategia comunicacional y de aclaración de valores para que pueda

despertar en su personal la conciencia de transformación y generar los cambios que esta empresa está dispuesta a hacer.

4.8.2 Alineación entre los Valores de Gestión Actuales y Deseables (BTP)

Según la tabla N°7 aparecen una reducción en los porcentajes de lo que es el propio interés y el bien común, pudiera interpretarse que la organización en general se siente confiada en que sus valores de gestión actual están bien comunicados y es entendido por todos y por eso no hay énfasis en la Gestión Deseada, pero aún sigue habiendo un cambio de porcentaje en la Transformación, la organización quiere una transformación para fortalecer su cultura organizacional.

ORIENTACIÓN DE LOS VALORES	VALORES DE GESTIÓN ACTUAL	VALORES DE GESTIÓN DESEABLES
Bien Común	36%	33%
Transformación	15%	20%
Propio Interés	40%	34%

Tabla N°7. Alineación del BTP entre los valores de gestión actual y valores de gestión deseados.

4.9 Alineación entre los Valores de Gestión Deseables y los Valores Personales del grupo de empleados de las empresas encuestadas.

Hay una total desalineación entre las orientaciones de los Valores de Gestión de la Cultura Deseada y de los Valores Personales de los encuestados. Ver tabla N°8

Podemos concluir que la empresa debe poner mayor esfuerzo en un cambio organizacional y superar barreras que se pudiera presentar en sus empleados.

ORIENTACION DE LOS VALORES	VALORES PERSONALES	VALORES DE LA GESTION DESEABLES
Bien Común	40%	35%
Transformación	11%	20%
Propio Interés	44%	33%

Tabla N°8 Alineación del BTP entre los valores personales y valores de gestión deseables.

4.9.1 Comparación de Alineación de Valores entre las Empresas Great Place To Work y las empresas que no están en la lista de Great Place To Work

	Empresas Great Place To Work	Empresas NO Great Place To Work
Grado de Alineación	49%	42%

**Tabla N°9, Grado de alineación entre las Empresas GPTW y las
NO GPTW**

4.10. PRINCIPALES HALLAZGOS:

- La orientación en el nivel de Propio Interés se ve alto, lo que nos induce a determinar que los empleados de esta empresa, aún siente que no tienen sus necesidades básicas cubiertas, sentirse amado, respetado y alta autoestima, aunque tienen el Nivel 5 (cohesión Interna) alta no se observa un esfuerzo para la transformación.
- En relación a la Cultura deseada, se observa un fuerte deseo de transformación, tanto en los valores personales como el de la organización actual, el nivel de transformación es bajo, eso quiere decir que ni la empresa ni las personas están trabajando para la transformación, a pesar de tener un fuerte deseo de cambiar y evolucionar.
- Se observa que tanto las personas, la empresa y la Cultura deseada están orientadas al Bien Común.

4.10. DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS

La auditoria de Valores fue aplicada para evaluar los valores individuales y organizacionales de las empresas.

De los análisis de los resultados se puede deducir que esta es una empresa donde los valores personales de los empleados y los valores organizacionales muestran una leve inconsistencia a lo largo de los siete niveles de conciencia para la organización y el personal.

Los índices BTP para ambos grupos no son muy diferentes, Valores personales y organizacional actual, denotando un mayor índice al Propio Interés que a la orientación al Bien Común y. Se ve una desalineación de valores entre la empresa y los empleados que allí elaboran, pero si observamos con detenimiento los ocho valores adoptados por la organización en su declaración de misión y los valores que sustenta a esta misión que son: Respeto, Atención al cliente, transparencia (en nuestro caso confiabilidad) e Integridad, mejora continua, calidad, ética y trabajo en equipo, sólo 2 aparecieron entre los diez valores principales del personal que labora en la empresa que fueron: Respeto e Integridad.

Para los niveles IROS se observaron niveles alto en valores organizacionales y relacionales para los valores sociales no se reconoció ningún valor. Y los niveles IROS se observaron, igual que en los valores de relación niveles alto, reconociendo este grupo únicamente dos valores sociales como fue la Amistad y Equilibrio entre vida personal y vida laboral. En este punto los valores limitantes no fue reconocido por el grupo de

empleados, pero si lo identifican en las compañías, y quizás sea algo que las compañías transmitan sin ser parte de su misión ni valores a seguir como es el caso de: **Burocracia**, ya que esto se centra en la forma más que en los resultados.

El índice IROS muestra que la cultura organizacional se centra más en los valores organizacionales, con menos fuerza en los valores relacionales y muy baja o nula en los valores individuales y sociales, esta conclusión es apoyada por el índice BTP donde la organización está orientada al propio interés más que al bien común.

En relación a la distribución de valores los más votados entre el personal de la empresa se ubicaban en los niveles 2 y 5.

CAPITULO V.

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en este estudio posiblemente agreguen un valor en las empresas estudiadas, puesto a que otorga una importante información sobre su “alma”, sobre lo que no se ve dentro de la organización y que sólo lo saben y lo sienten los empleados que trabajan para estas.

En primer lugar se analizó la alineación de los valores obtenidos con la aplicación del instrumento en los empleados de las empresas seleccionadas

A continuación se presenta una gráfica con la comparación de los resultados para cada sección de respuestas.

ALINEACION

Valores Personales				Valores Actuales				Valores Deseados			
Valores	Nivel	Frecuencia	%	Valores	Nivel	Frecuencia	%	Valores	Nivel	Frecuencia	%
FAMILIA	2	118	69,2	★ CALIDAD	3	116	61,54	★ COMPROMISO	5	121	73,08
RESPECTO	2	118	69,2	★ COMPROMISO	5	116	61,54	★ INTEGRIDAD	5	121	73,08
COMPROMISO	5	118	69,2	★ PRODUCTIVIDAD	3	116	61,54	★ ETICA	7	116	69,23
HONESTIDAD	5	116	65,4	★ ETICA	7	115	57,69	★ CALIDAD	3	114	61,54
INTEGRIDAD	5	114	53,8	★ ALIZANZA ESTRATEGICA	6	114	53,85	★ ESTABILIDAD FINANCIERA	1	114	61,54
CRECIMIENTO PERSONAL	4	113	46,2	★ SER EL MEJOR	3	114	53,85	★ APRENDIZAJE CONTINUO	4	114	61,54
EQUILIBRIO ENTRE VIDA	4	113	46,2	★ PERSPECTIVA GLOBAL	7	114	53,85	★ EQUILIBRIO ENTRE	4	111	53,85
PERSONAL Y LABORAL			0	★ TRABAJO EN EQUIPO	4	97	50,00	★ VIDA PERSONAL Y LABORAL		90	46,15
CONFIABILIDAD	3	111	46,2	★ CREATIVIDAD	5	97	50,00	★ SER EL MEJOR	3	90	46,15
EFICIENCIA	3	100	42,3	★ INNOVACION	4	97	50,00	★ COMUNICACIÓN ABIERTA	2	88	42,31
ÉTICA	7	95	26,9	★ INTEGRIDAD	5	90	38,46	★ SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	2	87	38,46
AMISTAD	2	94	19,2	★ ESTABILIDAD LABORAL	1	90	38,46	★ TRABAJO EN EQUIPO	4	84	34,62
APRENDIZAJE CONTINUO	4	93	15,4	★ BUROCRACIA	L3	87	23,08	★ INNOVACION	4	84	34,62
SALUD	1	89	11,5	★ SATISFACCIÓN	2	87	23,08	★ CREATIVIDAD	5	79	30,77
CREATIVIDAD	5	89	11,5	★ DEL CLIENTE				★ ESTABILIDAD LABORAL	1	79	30,77
INDEPENDENCIA	4	79	7,69	★ COMUNICACIÓN ABIERTA	2	76	7,69	★ CONCIENCIA MEDIO AMBIENTE	6	68	11,54

• 4 Coincidencias (Entre Valores Personales y Valores Actuales)

• 6 Coincidencias (Entre Valores Personales y Valores Deseados)

• 11 Coincidencias (Entre Valores Actuales y Valores Deseados)

• 4 Coincidencias (Entre Valores Personales, Valores Actuales y Valores Deseados)

Gráfica N° 4 Cuadro Comparativo de los Resultados a las empresas.

De esta tabla podemos discernir que hay un grado moderado de alineación entre los valores actuales y los valores deseados. Esto puede definirse de otro modo diciendo que: las personas perciben que las empresas a las cuales ellos prestan servicios, poseen los valores que estos trabajadores desean que existan dentro de la empresas.

Es por esto que se podría decir que los empleados se sienten realmente cómodos y alineados con los valores que presentan la empresa que estos comparten a nivel personal y que desean que permanezcan intactos dentro de la organización.

Al ver lo que propone Richard Barret en su modelo, se podría decir que las empresas estudiadas, pertenecientes o no a la lista de GPTW, tienen una alineación de valores adecuada para su funcionamiento y estabilidad en cuanto al capital y talento humano se refiere.

Sin embargo se puede afirmar, según lo presentado en el Marco Teórico con respecto a Great Place To Work, que esta institución no estudia dentro de su plan los valores o la alineación de estos dentro de las empresas evaluadas; así que se puede plantear una especie de propuesta para que se aplique este estudio en empresas con gran desempeño dentro de Venezuela.

Otra muestra del grado de alineación es la de la siguiente comparación:

	Empresas Great Place To Work	Empresas NO Great Place To Work
Grado de Alineación	49%	42%

Este cuadro nos muestra la comparación de los % de alineación de las empresas GPTW y las que no pertenecen a la lista que también fueron estudiadas.

Estos resultados confirman el por qué las empresas que pertenecen a esa lista son un “buen lugar en donde trabajar”, sin embargo esto podría ser por motivos ajenos a los de los valores, podría tratarse de beneficios tanto económicos como personales, los cuales desorientan los resultados de este trabajo o de los estudios de la institución Great Place To Work.

Estas empresas que son listadas cómo las mejores, presentan un mayor grado de alineación que las que no pertenecen a la lista. Los empleados se sienten más conformes con los valores que presentan las empresas y la ven como un buen lugar para desarrollar su carrera profesional.

Las empresas que no pertenecen a la lista, tal vez no sean las mejores según el instituto GPTW, pero tienen un buen grado de alineación, lo cual demuestra que los empleados se sienten comprometidos y conformes con gran parte de los valores que plantea la empresa y que se alinean con los valores personales de cada uno.

CAPITULO VI.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION BASADA EN VALORES PARA EMPRESAS GREAT PLACE TO WORK DE LA GRAN CARACAS.

A pesar de los cambios que ha sufrido el mundo laboral – nuevas tecnologías, concepciones, métodos - aún seguimos pensando en buena medida desde el paradigma de la llamada Era Industrial, que considera a los trabajadores como una materia prima.

Muchas tendencias y conceptos se han venido desarrollando en torno a éste cambio conceptual, que con el tiempo se ha descubierto que el foco de toda la organización está en sus empleados, en el inmenso potencial que allí se encuentra, y muestra de ello es el camino recorrido desde la Dirección por instrucciones hasta la Dirección por Objetivo y en la actualidad estamos ante la presencia de una transición hacia la Dirección por Valores, autores como S. Covey, P. Seagel, García-Dolan, Blanchard-O’connor y R Barrett, han desarrollado diferentes teorías para un mismo fin, crear conciencia de que el foco y la lupa organizacional debe estar dirigida a su personal, de

identificar sus potencialidades y aprender a utilizarlas en beneficio propio y, en definitiva, de la organización.

Como bien lo describe A. Jarrín (2006) en su artículo “Liderazgo Gerencial y Valores”

...”Estamos en el inicio de un cambio de rumbo y de un salto de valores de la Sociedad”. Agrega: “... El líder visionario entiende que es su función obtener el pleno potencial de su gente, es decir, más allá de la mente y los músculos, hemos de buscar la manera de invitar al corazón y el espíritu del trabajador a la empresa, y esto, no lo paga un salario. Es a través de un proceso de definición y alineación de valores entre empresa e individuos que damos los primeros pasos para traer a ese humano integral al lugar de trabajo.”

La propuesta de un modelo de gestión basada en valores para las empresas GREAT PLACE TO WORK de la gran Caracas, toma como base los modelos de Garcia-Dolan; Blanchard-O'Connor y Richard Barrett.

Consideramos que una Industria que está al servicio de la comunidad con alto estándares de calidad en sus productos y con una clara conciencia organizacional de unidad debería contar con empleados que estén a la altura de un nivel de Conciencia dirigida hacia el bien común – Conciencia global, de Comunidad-.

A continuación haremos un breve resumen de los 3 modelos trabajados en esta investigación, destacando las principales fases de implementación de cada modelo en el cuadro N°IV

5.1. Cuadro Comparativo de las fases de implementación de los Modelos García-Dolan, Blanchard- O'Connor y Barrett.

	García-Dolan	Blanchard- O'Connor	R. Barrett
Fases	<u>IV Fases:</u> <u>Puesta en Marcha</u> F-0: Existencia de liderazgo legitimador. F-I: Destilado de valores esenciales compartidos. F-II: Desarrollo de equipos de proyectos. <u>Mantenimiento</u> F-III: Nueva políticas de personas. F- IV: Auditoria de valores.	<u>III Fases:</u> F-I: Definición F-II: Búsqueda de Soluciones F-III: Implementación y Seguimiento	• Preparación • Implementación • Mantenimiento de la nueva cultura.
Nombre del Modelo	Dirección por Valores	Proceso <i>SPOP:</i> <i>Solución de Problemas Orientados a las Personas.</i>	Organización Visionaria

Cuadro N°IV. Comparación de los modelos

Hemos considerado que los tres modelos presentados en el cuadro N°VII se complementan entre sí, y cada compañía juzgará cual de los modelos de implementación se pudiera aplicar según su realidad, y obtendrían resultados similares, pero hemos evaluado que en los modelos de García-Dolan y Blanchard-O'connor, definen sus fases iniciales de una forma, que a nuestro juicio, le da absoluta libertad a las empresas de buscar cuál es el problema organizacional por el cual están buscando soluciones.

Barrett, sin embargo, da una alternativa de cómo pueden comenzar una transición hacia una organización gerenciada por valores, y poniendo al alcance de las empresas una metodología específica para identificar y diagnosticar cuales son los problemas iniciales y crear compromiso al cambio, como son las herramientas de transformación organizacional.

5.2 Propuesta de un Modelo de Gestión Basada en Valores para las Empresas Great Place To Work de la Gran Caracas.

Una vez identificado los modelos y aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenida la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, y comparando los modelos teóricos. A continuación proponemos un modelo que si bien toma en cuenta los modelos de los 3 autores anteriores, consideramos que este modelo pudiera potenciar los resultados de la puesta en marcha de una transformación cultural y de organización en las empresas.

Como fase principal, partimos por una **auditoria de valores inicial** del personal que labora en la empresa, con la aplicación de las herramientas para la transformación organizacional, esta primera fase podrá darnos una visión de cuan alineados o no, están los valores del personal con los valores

de la empresa, y nos dará información de los tipos de valores que la organización está tratando de comunicar versus los valores que el personal entiende, observa a través de los distintos mensajes que la organización pone en marcha..

En una segunda fase vendría la **revisión de la misión, visión y valores de la organización**. Cuando una organización pasa de ser impulsada únicamente por la búsqueda de ganancias a ser impulsada por valores, no significa que repentinamente deje de otorgarle importancia a las ganancias. Los beneficios continúan siendo un objetivo fundamental, y por ende, la gerencia por resultados, pero con el cambio sustancial de que aquí se toma en cuenta el comportamiento gerencial y la participación del personal a esos logros.

En una tercera fase de **evaluación** se definirá la magnitud del cambio que hay que implementar, informará a la organización si los valores apoyan a la misión y visión, o por el contrario, no hay complementación de estos valores o existe una falta absoluta de estrategia comunicacional.

El ***Balanced Scorecard Integrado (BSI)*** puede ser utilizado junto con la auditoria de valores como herramienta de diagnóstico para evaluar el grado de equilibrio de los principales valores de la cultura organizacional actual.

Dependerá del tipo de empresa que se está evaluando, para una empresa nacional, es más fácil hacer cambios y modificar su misión, visión y valores organizacionales, por que pudieran estar ajustados a la idiosincrasia de Venezuela. Pero en cambio para una empresa trasnacional, que su casa matriz está en otro país, las misiones y visiones son globales, que más de un

país lo aplican. Para este último caso, consideramos que se pudiera captar personal que se adapten a los valores ya establecidos por la organización, o se pudiera sugerir a la casa matriz, la utilización de valores acorde con la idiosincrasia del país sin cambiar el espíritu de la misión y visión de la organización, pero este último comentario lo avaluarían las empresas involucradas.

En este punto vendría la fase de **validación, rediseño o elaboración** de una nueva misión/ visión. Según Barrett (2001) La formulación de declaraciones de visión y misión auténticas e inspiradoras es un primer paso en la creación de una organización impulsada por valores.

Luego viene la fase de **implementación/ plan de acción**, es ésta fase la directiva ya tiene todas las herramientas y los diagnósticos necesario para implementar un cambio. Independientemente del tipo de plan que cada compañía genere, lo importante es que hay sub etapas que se debería llevar a cabo en toda implementación y que son:

- Generar un sentido de propiedad de la misión, visión y valores y del BSI de la organización.
- Aclarar inquietudes
- Aclarar los objetivos y los valores; se debe partir que no todas las personas entienden por igual los mismos valores, aquí se debe llegar a mensajes claros, entendibles y de redacción significativamente fácil.
- Identificar los objetivos claves.

Un punto importante en todo cambio es la estrategia de **comunicación** que se implemente, el recurso humano que se incorpore a ésta fase es de vital importancia. Para esta etapa se puede dividir en sub etapas a seguir como son:

- Crear el medio para supervisar el desarrollo de la cultura e innovación
- RRHH: integrar los valores deseables a los sistemas y procesos de evaluación y selección del personal.
- Implementar programas de capacitación para sustentar la nueva cultura.

Alinear las prácticas, colocamos éste punto como fase del proceso y no como estrategia, ya que mucho de los cambios no se da en la realidad, ya que entendemos que cambiar años de trabajar y hacer las cosas de una misma manera no es un trabajo fácil, pero la organización debe poner todo su empeño en lograr que sus tren gerencial y directivos actúen en concordancia con los valores.

Y finalmente el proceso de **Seguimiento**:

- Elaboración de un plan de medición, evaluación acorde al BSI.
- Tiempo en que la empresa volverá a revisar los objetivos propuestos.

Como podrán observar son pasos bien significativos donde todo el personal de la empresa estará involucrado y trabajarán para un mismo objetivo.

A continuación en la siguiente página, se presenta un cuadro resumen del modelo propuesto por el Autor:

Cuadro N° V. Modelo propuesto Geraiss (2010)

FASES	1. Auditoria de Valores Inicial	• Herramientas para la Transformación Organizacional
	2. Revisión de misión, visión y valores de la organización	• Aplicación del BSI • Considerar si rediseña, elaboras o valida la misión/visión y valores
	3. Evaluación	• Análisis de los resultados que generaron las fases 1 y 2.
	4. Implementación /plan de acción	• Generar sentido de propiedad • Aclara inquietudes • Aclarar objetivos, valores • Identificar los objetivos claves
	5. Comunicar	• Crear el medio optimo para supervisar el desarrollo de la cultura e innovación • Integrar los valores

		deseados a los sistemas y procesos de evaluación al personal • Implementar programa de capacitación.
	6. Alinear las Practicas	• Actuar de acuerdo a los valores: hábitos, prácticas y actitudes.
	7. Seguimiento	• Plan de medición y evaluación • Tiempo

La aplicación de este modelo requiere de unas series de acciones a realizarse y de recursos involucrados en este cambio estructural que se está proponiendo, en el cuadro N° VI podrán observar una propuesta de acciones alineadas aun cambio gerencial basada en valores.

Propuesta de Acciones Alineadas a un Cambio de Gerencia basada en Valores

	<i>Lineamientos</i>	<i>Proceso</i>	<i>Recursos</i>
1.- Organizacional	1.1. Revisar, acordar, aprobar y comunicar la reorientación de la Cultura de Valores 1.2. Preparar, acordar y ejecutar programa de difusión. 1.3 Revisar, ajustar y ejecutar plan de trabajo	1.1.1.- Sesión de Trabajo de los asesores con la directiva de la empresa para acordar la reorientación de la Cultura de Valores. 1.2.1.- Programar, coordinar y ejecutar talleres de difusión por parte de los asesores y Directivos. 1.3.1.-Continuación de las reuniones de trabajo de los subgrupos.	• Financiero •Recursos Humano.
2.- Gerencial	2.1.- Designar equipo gerencial para dirigir la revisión de procesos y normas. 2.2.- Ajustar y ejecutar los procesos y actividades de los asesores al grupo gerencial.	2.1.1.- Ejecución de una jornada de evaluación de competencias, para la selección del equipo gerencial. 2.1.2.- Seleccionar un área piloto y orquestar un equipo de trabajo para la alineación de los procesos, normas y procedimientos. 2.1.3.-Preparación y ejecución de sesiones de evaluación de alcances. 2.1.4.-Jornadas de revisión y ajustes del equipo de RRHH.	•Recursos Humanos •Tiempo •Recursos Tecnológico 141

	¿Que debo hacer?	Proceso	Recursos
3.- Formativo	3.1. Incorporar al módulo de entrenamiento del grupo gerencial. 3.2. Preparar, acordar, informar y ofrecer la auditoria de Valores.	3.1.1.- Designación, preparación de facilitadores (subgrupos) en presentaciones orales en los programas de Formación. 3.2.1.- Sesiones de trabajo para la determinación del diseño de la auditoria para el personal de la empresa.	• Financiero • Recursos Humano. • Tiempo • Recursos tecnológicos.
4.- Informativo/ Comunicacional	4.1.- Preparar, acordar y ejecutar la estrategia de comunicación interna y externa sobre la integración de los valores a la cultura organizacional. 4.2.- Preparar, acordar, programar y ejecutar los programas de capacitación para sustentar la nueva cultura.	4.1.1.- Mantener un registro del despliegue de actividades y logros del proyecto. 4.1.2.- Informar los avances de los cambios a todos los empleados de TodoSalud, C.A. a través de medios y presentaciones orales.	• Recursos Humanos • Tiempo • Recurso Tecnológico • Financiero

Cuadro N° VI. Propuesta de acciones alineadas a un cambio de gerencia basada en valores.

CONCLUSIONES

La presente investigación constituyó un avance de gran importancia para identificar, los valores predominantes de una muestra intencional no probabilística de los empleados de las empresas encuestadas, de los valores que los empleados perciben de la organización y los valores que ellos desean estén presentes en la misma.

Los empleados se caracterizaron por tener fuertes nexos familiares, siendo esto el valor más arraigados de su personalidad, sienten el respeto como un valor indispensable en el manejo diario de su vida, y tienen un fuerte compromiso con todas actividades que realizan en su quehacer diario.

Se identificó que los valores individuales predominantes de los empleados de las empresas, se encuentran ubicados en el nivel de conciencia 2, 3, 4 y 5, lo que nos permite decir que están centrados en la calidad de las relaciones interpersonales, necesitan de una comunicación sincera y el respeto mutuo, en el nivel 2 la lealtad hacia los compañeros es más fuerte que la lealtad hacia la empresa. El hecho que tenga tendencia hacia el nivel 4, el de transformación, da fuertes indicios de que el personal está enfocado en la autorrealización y el crecimiento personal, en esta etapa de cambio, los individuos se hacen consciente de la importancia de los valores como guía de los labores diarios, y finalmente los empleados sienten la necesidad de tener una misión que le dé sentido a todas las actividades que realizan en su trabajo.

En cuanto a los valores actuales percibidos por el personal de las empresas, se identificó, una fuerte tendencia a ubicarse en el nivel 3, 4, 5 y 6. Las empresas que se manejan en el nivel 3 de conciencia, está enfocada en los sistemas y procesos, se percibe de la organización deseos de innovar y presentar productos y servicios de calidad. El lado negativo es que los empleados sienten que hay un fuerte manejo de la burocracia y cuidado de la imagen, lo que podría llevar a la empresa al colapso, al menos que la empresa comience un proceso de transformación. El hecho de que en la organización se ubiquen algunos valores percibidos, en el nivel 4 de transformación, nos da indicios de que la empresa está preocupándose por la renovación continúa. Se puede observar cierta tendencia de percibirse valores en el nivel 7, donde la institución se hace responsable por su contribución al bien común en la sociedad.

El fuerte deseo de los empleados de las empresas, es que sus valores se ubiquen en el nivel 4 conciencia, este es el nivel de la transformación, están ávidos de cambios, que permitan el trabajo en equipo, la innovación, y la participación de todos. Sienten que logrando esto pueden pasar al niveles superiores de conciencia, donde van a lograr la manifestación del bien común.

Para desarrollar una gestión basada en valores se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Se debe asegurar el compromiso de los gerentes o líderes para desarrollar el modelo.
- Definición clara y entendible de la misión, visión y valores de la empresa.

- Alinear los valores personales con los valores de la organización.
- Supervisión y seguimiento del modelo a aplicar.
- Desarrollo de programas que permitan comunicar y capacitar la cultura organizacional de la empresa.
- Auditorías continuas de los valores organizacionales.

De esta investigación se deduce la posibilidad de implementar una transformación organizacional basada en el modelo propuesto por el autor Geraiss, Elías sobre todo en este tipo de industria que maneja un capital humano tan alto.

Si bien cada industria tendrá su propia manera y ritmo de cambiar, también es posible adaptar un modelo a cada necesidad, lo que sí es bien concluyente que el modelo que usen o creen su propio modelo el resultado será ganancia para todo los empleados que en este sector trabajen, y para los clientes directos e indirectos que de ella se genere.

Ha llegado la hora que el mundo de todos los sectores empresariales tomen conciencia de su importante papel para configurar nuestro mundo y nuestras vidas. En este sentido, la dirección por valores aparece como herramienta de desarrollo personal, organizacional y social.

También se pudo concluir que hay mejor grado de alineación en las empresas que pertenecen a la lista de Great Place To Work en comparación a las empresas que no pertenecen. Esto ratifica la posible superioridad que tienen las empresas que si pertenecen a la lista sobre las empresas que no pertenecen. Las compañías que pertenecen tienen una alineación más alta y

por ende podría ser más productiva y estable, convirtiéndolas en un mejor lugar para desarrollar carrera.

RECOMENDACIONES

Cabe destacar que el fundamento conceptual de una organización no es el responsable del éxito de la empresa, sino la capacidad de hacer que todos los miembros de la empresa conozcan, asimilen y vivan los principios y valores de la misma. Por lo que es importante establecer como estrategia la definición y puesta en práctica de los valores, a todos los niveles de la organización.

Basado en esta premisa, se recomienda a la Empresas Great Place To Work:

- Comprometer a los gerentes de todas las áreas a reconocer, asimilar y modelar los valores de la empresa.
- Los valores de las empresas sólo están enunciados, cada uno debería estar definido de forma breve y clara, que permita unificar el mismo concepto para todos los integrantes de la organización.
- Se debe realizar un plan estratégico de comunicación de los valores, notamos que el personal de la empresa no tiene claro bajo cuales valores se sustenta su cultura organizacional.
- Se recomienda al departamento de reclutamiento y selección de las empresas, tomar en cuenta la similitud o afinidad de los valores individuales de los aspirantes a ingresar en la organización, con los valores actuales de la empresa. De esta forma aseguramos que desde el inicio el empleado comparte sus valores con los de la organización.
- Se sugiere al departamento de organización y desarrollo de la organización, orientar todos los cursos de inducción y capacitación, al

fortalecimiento de los valores de la empresa. El sistema de evaluación y compensación, deben estar alineado y debe ser coherente con cada uno de los valores de la organización.

- Realizar auditorías de valores con regularidad, y realizar los cambios necesarios.

El autor recomienda la continuidad de éste trabajo y la aplicabilidad a otros ámbitos del país como puede ser a la educación escolar y universitaria, a las facultades, a la búsqueda de valores de liderazgos, en fin de éste trabajo se pudiera diversificar y enriquecer más el tema de valores y su aplicabilidad al campo laboral de nuestro país.

RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

- Álvarez, A. (2008). *La Dirección por Valores*. Artículo Consultado el día 17 de abril de 2010. En la dirección web:
www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/direccion_por_valores.pdf
- Arciniegas, L. y González, L. (2002), Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica. *Revista de Psicología social aplicada*, 12 (1), 41-61.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. (5ta edición). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Ayala J. (2007). *Valores y Normas Éticas*. Universidad de Zaragoza, España. Artículo consultado el día 23 de abril de 2010 en la dirección WEB: <http://www.bu.edu/wcp/Papers/Valu/ValuAyal.htm>
- Barret, R. (2001). *Liberando el alma de las empresas*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: SMS editores.
- BERENSON, MARK y LEVINE, D. *Estadística para la Administración*. 2da edición. Editorial ALHAMBRA MEXICANA, S.A., México DF, México.
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

- BOTTORF D (1997) *La ética para mejorar el éxito empresarial* En <http://www.Transparencia.org.py/inicio.html>
- Briones, G. (1982) *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. (1ra Edición). DF., México. Editorial: Trillas.
- Carneiro, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna*. ESLC Editorial. España.
- Codina, Alexis. (2004). *Los valores como herramientas gerenciales*. Artículo consultado el día 17 de abril de 2010 en la dirección web: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=644>
- Cortes, J y Martínez, A. (1999). Diccionario de filosofía en CD-ROM. [En línea]. Recuperado 25 de octubre del 2008, de <http://teofilovs.googlepages.com/teoriavalores>
- CORTINA A. (1996) *Ética de la empresa*. Claves para una nueva cultura empresarial Editorial Trotta. España
- Covey, S. (1995). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos aires, argentina: Editorial Paidós.
- Covey. S. (2005). *El 8vo habito*. Buenos aires, argentina: Editorial Paidós.
- Curtis, G. (2008). Ethical leadership. Public Management [revista en línea], 90 (9). Recuperado el 07 de junio de 2009, de <http://icma.org/main/ld.asp?from=search&ldid=20786&hsid=1>

- David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Legis Editores.
- Dubrin, A. (2002). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (2da Edición). D.F., México: Thomson Learning.
- FERNÁNDEZ B. *La ética como competencia laboral* En http://www.Duoc.cl/etica/mat_apoyo/trabajo/compete.html Consultado el 15/07/2003
- Fidias (2004). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme. Venezuela.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa*. D.F. Mexico. Prestice Hall Editores.
- García, S y Dolan, S. (1997). *La Dirección por valores*. Madrid, España: McGraw-Hill interamericana Editores.
- García, S. (s.f). La dirección por valores: otra empresa es posible, otro mundo es posible. [En línea]. Recuperado el 01 de septiembre de 2009, de http://www.camaragipuzkoa.com/publicaciones/economia_guipuzcoan/pdf/eq_04_2003_18_20.pdf
- GUÉDEZ V. (2001) *La ética gerencial*. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas Primera edición. Editorial Planeta. Venezuela

- Guédez, V. (2004). *La ética gerencial*. (3ra edición). Caracas, Venezuela: Editorial Planeta.
- Hemel, U. (2007). *Valor y valores Ética para directivos*. Madrid, España: Ediciones Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. D.F., México: McGraw-Hill interamericana Editores.
- Hill, Ch. Y Jones, G. (2005). *Administración estratégica*. (6ta edición). D.F., México: McGraw-Hill interamericana Editores.
- Jarrín, A. (2008). *De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial*. Primera Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Creating, C.A.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral: The balanced Scorecard*. Barcelona, España. Editorial gestión 2000.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. 12va edición. Mc.Graw-Hill. México.
- Landeau, R. (2007). *Referencia y citas bibliográficas*. [Material de apoyo]. Caracas, Venezuela: Universidad Metropolitana. Recuperado el 23 de junio de 2008, de <http://medusa.unimet.edu.ve/procesos/referencias.html>
- López, Carlos. (2000). *La gerencia basada en valor (GBV)*. Mejores prácticas. Artículo consultado el día 17 de abril de 2010 en la dirección web: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202/gbv.htm>

- Montero, M. y Hochman, E. *Investigación documental técnicas y procedimientos*. Editorial Panapo.
- Morales, M. (2005). *Crisis de Valores*. Instituto Tecnológico Autónomo de México. D.F., México. Artículo consultado el día 23 de abril de 2010 en la dirección WEB:
<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Crisis%20de%20Valores.pdf>
- Ortega, P. & Minués, R. (2001). *Los Valores en la Educación*. Editorial Ariel, S.A. España.
- Prensa (2010, 19 de abril) Se suicida en su celda el "Inca" Valero. El Nacional. Año 2010. Caracas, Venezuela. Artículo sacado de la dirección
WEB:http://elnacional.com/www/site/p_contenido.php?q=nodo/133424/Deportes/Se-suicida-en-su-celda-el-Inca-Valero el 1 de mayo de 2010
- Prensa (2010, 15 de febrero) Autoridades de EEUU registran 34 muertos por averías en vehículos Toyota.. Año 2010. Caracas, Venezuela. Artículo sacado de la dirección WEB:
http://www.eluniversal.com/2010/02/15/eco_ava_autoridades-de-eeuu_15A3438291.shtml el 1 de mayo de 2010
- Prensa (2009, 29 de diciembre) Pérdidas Millonarias por escándalos de Tiger Woods. Año 2009. Caracas, Venezuela. Artículo sacado de la dirección WEB: <http://www.elinformador.com.ve/noticias/zona-libre/actualidad/perdidas-millonarias-escandalo-woods/9577> el 2 de mayo de 2010

- Parada, J. (2009). Piramide de las necesidades de Maslow. www.monografias.com [en línea]. Recuperado el 15 de diciembre de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos66/piramide-necesidades-maslow/piramide-necesidades-maslow.shtml?monosearch>
- Pedraja, L. Rodriguez, E. y Rodriguez, J. (2008). Valores Directivos: sus efectos sobre el diseño e implementación de la estrategia. *Ingeniare, revista chilena de ingeniería*, 16 (3), 295-300.
- RAE (2009). Diccionario de La Real Academia Española. España. Consultado el 23 de abril de 2010 en la dirección WEB: <http://www.rae.es>
- Ramos, G. (2005). Potencialidades de la dirección por valores para la gestión universitaria. *Revista cubana de educación superior*, 2, 71-82.
- Ruiz, M. (2007). La Gerencia Pluridimensional Del Marketing. *Prisma*, 4 (1), 1-14.
- Scheneider, Ben. (2006). *Resiliencia como construir empresas en contextos de inestabilidad*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina*. Barcelona, España: Editorial Granica.
- Siliceo, A., Casares, D. y González, J. (2004). *Liderazgo, valores y cultura Organizacional*. D.F, México: McGraw-Hill interamericana Editores.
- The Great Place to Work. (2009). *Que hacemos*. Consultado en la Dirección Web: <http://www.greatplacetowork.com.ve/gptw/quehacemos.php>

- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. (4ta edición). Caracas: FEDEUPEL.
- Urquijo, J. (2004) *Teorías de las Relaciones Industriales Sindicato – Gerenciales*. (3ra Edición) Caracas, Venezuela. Textos UCAB
- Valores Humanos. (s.a., 2006). Monografia.com [en línea]. Recuperado el 13 de Junio de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>
- Vanegas, C. (2008). *Gerencia Basada En Valores*. Gestipolis.com [en línea]. Recuperado el 25 de febrero de 2009, de <http://gestipolis.com/administracion-estrategia/gerencia-en-valores.htm#>

ANEXOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Gerencia Basada en Valores

Nombre de la Empresa:

Cargo dentro de la Empresa: _____ Años de Servicio en la Empresa:

Nivel Educativo: _____ Profesión:

Género: Masculino ____ Femenino ____

Al responder este instrumento se le garantiza a la persona que lo llenó y a la empresa total confidencialidad al momento de la publicación de los resultados. Gracias de antemano por su atención y cooperación.

1.- VALORES PERSONALES: Favor seleccione, de los siguientes grupo de Valores, que reflejen cómo es usted y no como desearía llegar a ser.

Agradar a los demás		Crecimiento Personal		Independencia	
Ambición		Cuidar la Imagen		Indulgencia, Capacidad de perdonar	
Amistad		Dejar un legado		Integridad	
Aprendizaje continuo		Diálogo		Interdependencia	
Armonía		Eficiencia		Lógica	
Autodisciplina		Entusiasmo		Orgullo	
Buen humor y Diversión		Ética		Participación en la Comunidad	
Cautela		Estabilidad Financiera		Rendición de Cuentas	
Compromiso		Equilibrio entre Vida		Respeto	

		Personal y Laboral			
Comunicación abierta		Equilibrio (Físico y Emocional, mental, espiritual)		Riqueza	
Compasión		Familia		Salud	
Conciencia del medio ambiente		Generaciones futuras		Seriedad ante la Incertidumbre	
Confiabilidad		Honestidad		Valentía	
Control				Visión	
Creatividad					

2.- VALORES DE LA CULTURA ACTUAL: Favor Seleccione los Valores que mejor reflejen cómo opera su organización actualmente

Alianza Estratégica		Dejar un Legado		Ineficiencia	
Aprendizaje Continuo		Entusiasmo		Innovación	
Buen Humor y Diversión		Ética		Integridad	
Burocracia		Estabilidad Laboral		Manipulación	
Calidad		Equilibrio entre vida Personal y vida laboral		Participación con la Comunidad	
Competencia Interna		Equilibrio (físico, emocional, espiritual, mental)		Perspectiva Global	
Compromiso		Explotación		Perspectiva de Largo Plazo	
Comunicación abierta		Facultar al personal de Libertad para Decidir		Productividad	
Conciencia del Medio Ambiente		Generaciones Futura		Respeto	
Control		Indulgencia, Capacidad de Perdonar		Rendición de Cuentas	
Co-participación con el Cliente				Ser el Mejor	

Creatividad				Satisfacción al Cliente	
Cuidar la Imagen				Trabajar en Equipo	
Culpar a los demás				Unidades Financieras	
				Visión Compartida	

3.- VALORES DE LA CULTURA DESEADA: Favor Seleccione los Valores que en su opinión son esenciales para que su organización sea de alto desempeño.

Alianza Estratégica		Dejar un Legado		Ineficiencia	
Aprendizaje Continuo		Entusiasmo		Innovación	
Buen Humor y Diversión		Ética		Integridad	
Burocracia		Estabilidad Laboral		Manipulación	
Calidad		Equilibrio entre vida Personal y vida laboral		Participación con la Comunidad	
Competencia Interna		Equilibrio (físico, emocional, espiritual, mental)		Perspectiva Global	
Compromiso		Explotación		Perspectiva de Largo Plazo	
Comunicación abierta		Facultar al personal de Libertad para Decidir		Productividad	
Conciencia del Medio Ambiente		Generaciones Futura		Respeto	
Control		Indulgencia, Capacidad de Perdonar		Rendición de Cuentas	
Co-participación con el Cliente		Estabilidad Laboral		Ser el Mejor	
Creatividad				Satisfacción al Cliente	
Cuidar la Imagen				Trabajar en Equipo	
Culpar a los demás				Unidades Financieras	
Cautela				Visión Compartida	