



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

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: **Descripción de la Dirección por Valores en un grupo de Organizaciones No Gubernamentales seleccionadas para el año 2014.**

Realizado por: Celma, Adolfo y Ramírez, Daniel.

Profesor guía: José Ramón Naranjo

#### RESULTADO DEL EXAMEN:

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

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

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

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

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

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES  
MENCIÓN: SIN MENCIÓN

**TESIS DE GRADO**

**Descripción de la Dirección por Valores en un grupo de Organizaciones No  
Gubernamentales seleccionadas para el año 2014.**

Alumno CELMA ADOLFO

Alumno RAMIREZ DANIEL

TUTOR Prof. JOSE NARANJO

Caracas 2014

**FORMATO E:  
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

<b>CÓDIGO*</b> (para ser llenado por la secretaria de la escuela)	
<b>TÍTULO</b> (máximo 120 caracteres)	Descripción de la Dirección por Valores en un grupo de Organizaciones No Gubernamentales seleccionadas para el año 2014.
<b>TUTOR</b>	José Ramón Naranjo
<b>AUTOR(ES)</b>	Adolfo Celma 19.379.642 Daniel Ramírez 19.822.141
<b>ÁREA</b>	Relaciones Industriales
<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>	134
<b>TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)</b>	La Dirección por Valores de S. García y S. Dolan (1997)
<b>TIPO DE INVESTIGACION</b>	Investigación cualitativa, de tipo descriptivo
<b>TIPO DE DISEÑO</b>	No experimental - transversal
<b>POBLACIÓN</b>	17 ONG de REDSOC, avocadas al Desarrollo Humano, con programas de formación laboral, técnica o de emprendimiento.
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	No probabilístico
<b>MUESTRA</b>	A.C Banauge, A.C. Buena Voluntad, A.C Opción Venezuela, Jóvenes Emprendedores y SUPERATEC
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	N/A
<b>VARIABLES</b>	Dirección por Valores
<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	Cuestionario y entrevista semiestructurada
<b>RESUMEN</b> (Máximo 25 líneas)	<p>La presente investigación tiene como objetivo abordar la dirección por valores en un grupo de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) avocadas al desarrollo humano en la zona metropolitana de Caracas para el año 2014. Es un estudio basado según Morse (2003) en investigación cualitativa (Tamayo &amp; Tamayo, 2006), de tipo descriptivo, no experimental - transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) ya que la recolección de datos se realizó en un momento único describiendo las variables y analizando su incidencia e interrelación en un punto específico de tiempo. Para la recolección de datos, se elaboró un instrumento de tipo Cuestionario y adicionalmente se realizó una entrevista semiestructurada en base a las dos dimensiones que caracterizan la gestión basada en una Dirección en Valores (Dolan y García, 1997). Para la descripción y caracterización del fenómeno se tomaron en cuenta, las fuentes de información primaria y secundaria, pertinentes al tema de investigación. El cuestionario y la entrevista se realizaron de forma presencial a una muestra intencional bajo el criterio de sujetos tipo en Organizaciones No Gubernamentales de desarrollo humano.</p> <p>Los resultados del estudio indican que los voceros calificados de las organizaciones declaran una alta tendencia de aceptación de los valores culturales básicos del modelo de dirección por valores de García y Dolan (1997), aun cuando los mismos no coincidan con</p>

	<p>los valores definidos por las organizaciones pero si en su intencionalidad. De igual forma, los voceros calificados de las organizaciones participantes declaran otorgar un alto nivel de autonomía, siguiendo así lo expuesto en el modelo de García y Dolan. Según la información levantada, la organización Superatec con un 83% de efectividad en aproximación al modelo, es la que menos se aproxima al patrón de dirección por valores expuestos. Otro resultado obtenido es que los voceros calificados de cada organización utilizan el ejemplo como principal método de transmisión, de los valores organizaciones.</p>
--	---

*Necesitamos hombres y mujeres con visiones poderosas, que nos permitan encontrar los puentes entre el presente y el futuro, entre el ser y el deber ser. Para crear con su imaginación las posibilidades que los demás no ven, o no tienen la suficiente fe de realización.*

*Warren Bennis*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, Enrique Celma, Carolina de Celma, Gabriela Celma, Daniel Ramírez, Prof. José Naranjo, Prof. Clara Amaya, Prof. Loreta Moccia, Prof. Gustavo García, a mi familia y a todos aquellos que me apoyaron durante la tesis.

A todos ustedes, muchas gracias.

*Adolfo E. Celma Agüero*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero a Dios, a Antonio y Gilda mis padres, a mis hermanos Miguel, Teff, y Angi, a María Encarnación de Silva, a toda mi familia Silva, Ramírez, Ilarraza, Bustamante, también a Adolfo Celma y a su familia. Clara Amaya por el apoyo en los momentos difíciles de este trabajo, José Naranjo Tutor de esta Tesis y soporte constante, a todos mis amigos y a las personas que me han apoyado en este proceso.

*DANIEL E. RAMÍREZ SILVA*

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
CAPÍTULO III. MARCO TEORICO.....	27
1. Valores Organizacionales.....	27
1.1. Valores .....	28
1.2. Clasificación de los valores y Jerarquización. ....	28
1.3. Valores organizacionales: Definición .....	29
2. Dirección por Valores.....	32
2.1. Origen.....	32
2.2. Dirección por Valores: Definición .....	33
2.3. Dirección por Valores: Implicaciones.....	36
2.4. Dirección por Valores: Alcance .....	37
3. Liderazgo Por valores.....	39
4. Organizaciones No Gubernamentales .....	42
4.1. Gestión de las organizaciones no gubernamentales. ....	44
4.2. Clasificación de las ONG.....	44
CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL.....	47
1. Asociación Civil Banauge .....	47
2. Asociación Civil Buena Voluntad .....	50

3. Asociación Civil Opción Venezuela.....	52
4. Jóvenes Emprendedores /Junior Achievement de Venezuela .....	54
5. SUPERATEC .....	56
CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO .....	59
1. Diseño de investigación.....	59
2. Población y muestra .....	60
2.1 Limitaciones de la muestra.....	62
3. Instrumento de recolección de datos. ....	62
4. Variable: definición conceptual.....	63
4.1 Dimensiones .....	64
4.1.1 Valores culturales básicos: .....	64
4.1.2 Indicadores de ejecución.....	64
5. Operacionalización de la variable.....	65
CAPÍTULO VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	67
1. Caracterización de las respuestas de cada vocero calificado vs. el modelo de valores culturales básicos e indicadores de ejecución de la DpV de García y Dolan (1997).....	72
2. Análisis comparativo de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas..	78
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	95
BIBLIOGRAFÍA .....	98
ANEXOS .....	103
<b>Anexo A.</b> Carta de invitación a participar en el estudio. ....	103
<b>Anexo B.</b> Instrumento de Recolección de Datos .....	104
<b>Anexo C.</b> Entrevistas semiestructuradas a los voceros calificados de las organizaciones.....	107
<b>Anexo D.</b> Lista de organizaciones invitadas a participar en el estudio.....	134

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Esquema del modelo triaxial de valores. (Garcia & Dolan, 1997)	36
Figura 2: Procesos de Delegación efectiva de autoridad incluyendo valores y reglas del negocio. (Mosley, Megginson, & Pietri, 2005, pág. 131)	40
Figura 3: Relaciones principales entre modelos mentales, tomar decisiones y aprender Söderling et al (2007)	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de A.C. Banauge.....	72
Gráfico 2: Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de A.C. Buena Voluntad.....	73
Gráfico 3: Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de Opción Venezuela.....	74
Gráfico 4: Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de Jóvenes Emprendedores.....	75
Gráfico 5: Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de Superatec A. C. ....	76
Gráfico 6: Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores Promedio de Respuesta de los Voceros calificados.....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones e indicadores para describir la dirección por valores tomada del libro la Dirección por valores desarrollado por García y Dolan (1997) .....	66
Tabla 2 Datos Demográficos y Organizacionales .....	67
Tabla 3: Información Institucional (Misión / Visión / Valores) .....	68
Tabla 4: Objetivos / Programas / Beneficiarios .....	71
Tabla 5: Compilación de respuestas de la Pregunta 1 .....	78
Tabla 6: Compilación de respuestas de la Pregunta 2 .....	79
Tabla 7: Compilación de respuestas de la Pregunta 3 .....	80
Tabla 8: Compilación de respuestas de la Pregunta 4 .....	81
Tabla 9: Compilación de respuestas de la Pregunta 5 .....	82
Tabla 10: Compilación de respuestas de la Pregunta 6 .....	83
Tabla 11: Compilación de respuestas de la Pregunta 7 .....	84
Tabla 12: Compilación de respuestas de la Pregunta 8 .....	85
Tabla 13: Compilación de respuestas de la Pregunta 9 .....	86
Tabla 14: Compilación de respuestas de la Pregunta 10 .....	87
Tabla 15: Compilación de respuestas de la Pregunta 11 .....	88
Tabla 16: Compilación de respuestas de la Pregunta 12 .....	89
Tabla 17: Compilación de respuestas de la Pregunta 13 .....	90
Tabla 18: Compilación de respuestas de la Pregunta 14 .....	91
Tabla 19: Compilación de respuestas de la Pregunta 15 .....	92
Tabla 20: Tabla de puntuación con respecto al modelo de DPV .....	93
Tabla 21: Prácticas generales que apoyan o no el alcance del modelo de la DPV .....	94

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo abordar la dirección por valores en un grupo de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) avocadas al desarrollo humano en la zona metropolitana de Caracas para el año 2014. Es un estudio basado según Morse (2003) en investigación cualitativa (Tamayo & Tamayo, 2006), de tipo descriptivo, no experimental - transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) ya que la recolección de datos se realizó en un momento único describiendo las variables y analizando su incidencia e interrelación en un punto específico de tiempo. Para la recolección de datos, se elaboró un instrumento de tipo Cuestionario y adicionalmente se realizó una entrevista semiestructurada en base a las dos dimensiones que caracterizan la gestión basada en una Dirección en Valores (Dolan y García, 1997). Para la descripción y caracterización del fenómeno se tomaron en cuenta, las fuentes de información primaria y secundaria, pertinentes al tema de investigación. El cuestionario y la entrevista se realizaron de forma presencial a una muestra intencional bajo el criterio de sujetos tipo en Organizaciones No Gubernamentales de desarrollo humano.

Los resultados del estudio indican que los voceros calificados de las organizaciones declaran una alta tendencia de aceptación de los valores culturales básicos del modelo de dirección por valores de García y Dolan (1997), aun cuando los mismos no coincidan con los valores definidos por las organizaciones pero si en su intencionalidad. De igual forma, los voceros calificados de las organizaciones participantes declaran otorgar un alto nivel de autonomía, siguiendo así lo expuesto en el modelo de García y Dolan. Según la información levantada, la organización Superatec con un 83% de efectividad en aproximación al modelo, es la que menos se aproxima al patrón de dirección por valores expuestos. Otro resultado obtenido es que los voceros calificados de cada organización utilizan el ejemplo como principal método de transmisión, de los valores organizaciones.

**Palabras claves:** dirección por valores, valores organizacionales, organizaciones no gubernamentales.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca Describir la situación actual de la dirección por valores (García y Dolan, 2007) en un grupo de Organizaciones No Gubernamentales avocadas al desarrollo humano en la zona metropolitana de Caracas para el año 2014.

En el Capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, donde se exponen los antecedentes de la investigación así el material que justifica la misma.

Seguidamente en el Capítulo II se encuentran el objetivo general y los objetivos específicos que determinan y fundamentan el alcance de esta investigación.

En el Capítulo III se incluye el marco teórico con las teorías y conceptos asociados a la Dirección por valores así como, su origen y alcance. También se presentan otros conceptos que asociados al estudio como lo son las ONG, el desarrollo humano, los valores y los valores organizacionales que sirven de soporte teórico para la investigación.

Posteriormente se incluye el Capítulo IV, donde se presenta el marco referencial del estudio, mostrando la información institucional de las 5 organizaciones participantes en la investigación, en términos de su origen, misión, visión, valores y programas en funcionamiento.

Capítulo V, en este se presenta el Marco metodológico donde figuran el diseño de la investigación junto a la población y muestra, adicional a esto la definición conceptual de la variable, sus dimensiones, operacionalización y las especificaciones del instrumento de recolección de datos.

El Capítulo VI, presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos, realizados a partir de la revisión de las respuestas suministradas por los voceros calificados de cada una de las organizaciones participantes.

Por último el Capítulo VII presenta las conclusiones y seguidamente se dan algunas recomendaciones para próximos estudios.

A continuación se agregan anexos para que el lector pueda avanzar desde su propia perspectiva y obtener de por sí, ampliando a su manera un mayor o mejor panorama sobre lo aquí abordado.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Antes de avanzar en el conocimiento del planteamiento de esta investigación, es preciso comprender primero la forma en que se aborda el tema de la dirección por valores. En principio se relata el origen y objetivo de las Organizaciones sin fines de lucro, seguido de la realidad problemática derivada de la necesidad que tienen estas organizaciones al deber ser transparentes, honestas, responsables y éticas, para luego dar pie a explicar la importante relación de estas organizaciones con sus valores organizacionales y por último, entender la necesidad de las ONG de gestionarse mediante un modelo que tome en cuenta como eje principal los valores organizacionales y así dar solución a la problemática que afrontan.

En las últimas décadas fueron surgiendo y consolidándose en casi todos los países de América Latina y El Caribe una gran variedad de organizaciones “no estatales”, referidas a atender necesidades elementales y urgentes (vivienda, educación, salud, empleo, etc.). (Balbis, 2001). A fines de los años 70 las Naciones Unidas acuñaron el término “Organizaciones No Gubernamentales” (ONG) para hacer referencia a aquellas instituciones de la Sociedad Civil que emprendían acciones para el desarrollo. Reconociendo así la capacidad de la gente, y no solo de sus gobiernos, para asumir sus propios destinos. Según un informe del año 2002 de Naciones Unidas, el número de organizaciones no gubernamentales aumentó 40 veces en el curso del siglo XX hasta llegar a más de 37.000 en el año 2000. Hoy su red mundial abarca organizaciones de todo tipo y prácticamente todos los sectores de la vida pública, desde la prestación de crédito a la microempresa y el envío de suministros de socorro de emergencia, hasta el activismo en pro de los derechos humanos y el medio ambiente. (Pérez, M. s/f)

Las llamadas organizaciones no estatales son reconocidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el término de “Organizaciones no gubernamentales” ONG, Roman (2009) declara que éste término apareció por primera vez en la década de los 40, haciendo referencia a instituciones y organizaciones, cuyo único elemento común era no poseer relación con el ámbito gubernamental.

En la actualidad se utilizan diferentes definiciones para referirse al término ONG:

La Real Academia Española (2001) define ONG como: “Organización de iniciativa social, independiente de la administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos.”

La Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales (2013) entiende a las organizaciones no gubernamentales (ONG) como “asociaciones voluntarias sin fines de lucro, organizadas por ciudadanos a nivel local, nacional o internacional que abordan temas del interés común”.

Las ONG y su forma de conectarse con las bases populares ayudan a generar rápidamente recursos en áreas especialmente afectadas. Sus frecuentes compromisos únicos y fuertes motivaciones han generado un poder cívico que tal vez otras instituciones no tengan. (Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales, 2013). Estas instituciones no solo se encargan de dar respuesta a los principales problemas de la sociedad sino también de fomentar valores y aptitudes a sus participantes. Aunque hay visiones críticas que indican que estas organizaciones de alguna manera u otra son esquemas de control hegemónico en puntos específicos de necesidades, y de vinculaciones políticas supranacionales. (Rico y de la Grange, s/f).

En la búsqueda de dar respuesta a los problemas de la sociedad y las áreas afectadas de la misma, se destacan aquellas instituciones orientadas al desarrollo humano. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1990) lo define como “el proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano, creando un entorno donde las personas puedan

desarrollar todo su potencial y llevar una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses”. De igual forma, este Informe descompone el desarrollo humano en dos enfoques fundamentales, en primer lugar la formación de capacidades humanas y en segundo lugar, el uso que la gente hace de las capacidades adquiridas. En Venezuela la importancia de las ONG orientadas al desarrollo humano, ha incrementado en función a la desatención de estas necesidades por parte del estado. Sin embargo, del mismo modo en que fue creciendo esa importancia, también fue aumentando su responsabilidad. El comportamiento de las ONG se encuentra normado por el Código de ética para ONG de (Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales, 2013) este establece;

“Las ONG tienen la responsabilidad de ser transparentes, honestas, responsables y éticas, para dar una información fidedigna y no deben generar situaciones de manipulación para beneficio personal de sus dirigentes o integrantes de su staff. De igual forma, tienen la vocación de ir más allá de los límites de raza, religión, etnias, cultura y política. También tienen la obligación de respetar a cada persona, fundamentalmente en lo referente a los derechos humanos. Las ONG deben tener un sistema de gobierno adecuado y es necesario que sean cuidadosas en todo lo que se refiera al dinero público, actuando con una gran seriedad que genere confianza pública y no hacer mal uso del dinero público para propósitos egoístas. De igual forma, tienen la obligación de no permanecer alineadas a ningún gobierno particular o formar parte de la oposición, en pos de un beneficio exclusivamente personal o de corto alcance, y tampoco pueden llegar a ser controladas por ningún cuerpo gubernamental”. (Pág.2).

Desgraciadamente, existen muchos actores en la comunidad de las ONG que no son responsables ni éticos en modo alguno. Ante esta realidad Fowler (1997) establece una recopilación de acrónimos para identificar varias supuestas ONG, tales como BRINGO (ONG de maletín), CONGO (ONG Comercial), FANGO (ONG Falsa), CRINGO (ONG Criminal), GONGO (ONG perteneciente al Gobierno), MANGO (ONG de la Mafia) y PANGO (ONG partidaria). Otras ONG quizás han comenzado con ideales mucho más elevados, pero actualmente toleran prácticas previamente inaceptables. Algunas ONG incluso ni siquiera

entienden el grado de disposición necesario en lo que se refiere a sus actividades y su gobernabilidad. (Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales, 2013)

Vidal & Grabulosa (2008), señalan que actualmente existe una crisis dentro del mundo de las ONG, estrechamente relacionada a la credibilidad de las organizaciones no lucrativas, que depende en gran medida de la falta de confianza social que éstas son capaces de generar. “La confianza social es el motor de las entidades puesto que es la que permite tener una base social comprometida, recursos humanos y económicos y en definitiva, legitimidad para poder actuar.” (Vidal & Grabulosa, 2008, pág. 2)

Así mismo, las ONG tendrán más capacidad de actuación y de impacto social en la medida que consigan mantener e incrementar la confianza que la sociedad tiene en ellas. No obstante, la confianza social es muy difícil de construir y, por el contrario, muy fácil de perder. En este sentido, hace falta que desde las ONG actúen con responsabilidad colectiva para generar vínculos sólidos con la sociedad fortaleciendo así esta confianza social.

Medina (2009) señala que para que estas organizaciones sean sostenibles en el tiempo sin perder su legitimidad, confianza y credibilidad, deben necesariamente gestionarse teniendo siempre bien presente su misión, visión y valores, así como tomar decisiones que estén en estrecha congruencia con sus valores organizacionales y supervisar que sus acciones estén en constante consonancia con su filosofía.

Las ONG dedicadas al Desarrollo Humano, han hecho un esfuerzo por encausar el logro de sus objetivos a través de un conjunto de creencias compartidas, que unen a sus miembros y guían su conducta en función de su visión y misión. Estas creencias compartidas se originan en el conjunto de valores propios de su cultura organizacional. (Izquieta & Callejo, 2004)

En por esto que la Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales (2013) señala que es necesario que incluso las más sinceras y desinteresadas ONG, adopten nuevos modelos de gestión organizacionales que les permitan fortalecer su estructura de valores y

filosofía, para que aparte de generar un control ético dentro de la organización y fortalecer la confianza social también les sirva como un estatuto o declaración para los beneficiarios, donantes y el público mostrando que dicha ONG toma con seriedad el mantenimiento de elevados estándares de confiabilidad.

Las ONG que busquen reforzar y mantener la legitimidad, confianza y credibilidad, tal como lo señala (Medina, 2009) e igualmente que trabajen en función de su misión, visión y valores, deben apoyarse en un modelo de gestión que tome en cuenta como eje principal los valores organizacionales.

Tales señalamientos surgen a partir de investigaciones como la de Peters & Waterman (1982), quienes después de examinar de cerca las características de 43 organizaciones exitosas, plantean que aquellas organizaciones con el mejor desempeño organizacional en la década de los ochenta y noventa actuaban en estrecha congruencia con los valores organizacionales que declaraban. En la actualidad para que tanto las ONG como cualquier tipo de organización superen el difícil reto de renovarse y perdurar en el tiempo, es necesario que asuman modelos de dirección donde se preste más atención a los valores organizacionales y que logren la fuerza de una organización claramente definida y orientada a productos y servicios que sean la correcta representación de un espacio societal.

García & Dolan (1997) establecen que en la actualidad para que las organizaciones puedan seguir siendo competitivas o en el caso de las ONG más efectivas y eficientes en el logro de sus objetivos, es necesario que dentro de su modelo de gestión organizacional hagan especial énfasis en otorgar pleno significado emocional y ético al trabajo realizado. También, según Blanchard & O'Connor (1997), para que las organizaciones puedan seguir siendo sostenibles y viables es necesario adoptar un enfoque nuevo y más amplio concentrado en la realización humana y profesional tomando en cuenta los fundamentos de la organización, es decir, sus valores.

En congruencia con lo anteriormente mencionado, Pin, Espinoza, & Lopez (2005) señalan que, a pesar de que en las décadas de los sesenta y setenta del siglo pasado se

caracterizaron por el auge de un modelo de gestión por objetivos, caracterizado principalmente por la “eficacia” que conforma una de sus dimensiones más típicas, las organizaciones han ido dándose cuenta de la necesidad de integrar a todas las personas de una organización en valores y principios de unidad como una condición para lograr el éxito organizacional. Es por esto que, Hernández & López (2012) agregan que distintos tipos de organizaciones han adoptado un nuevo modelo de dirección basado en valores, donde las prácticas organizacionales están asociadas a una gestión con un carácter más humanista e integrador y donde la toma de decisiones esta conducida por los valores organizacionales

Este nuevo modelo de gestión por valores conocido en la dirección de empresas como Dirección por valores y denominado así por sus autores García & Dolan (1997), ha sido adoptado por algunas organizaciones desde finales del siglo XX y principios del siglo XXI, parte del principio de que todas las organizaciones incluyendo las ONG de todos los tiempos se han dirigido o gobernado por valores. En virtud de esto, Nagel (1998) señala que dichos valores que han dirigido a las organizaciones de todos los tiempos son los valores organizacionales poseídos por los tomadores de decisiones de las organizaciones, cuyas ideas y principios tienen el potencial de influir en la dirección de las organizaciones.

En esa línea de ideas, Berry (1999) establece que los valores organizaciones son un reflejo de los valores que el líder posee y que además la organización asume como propios. Schein (1996) afirma que “Los líderes desarrollan valores y Principios éticos y actúan como modelo de referencia para los subordinados”. Hernández & López (2012) agregan que un ejemplo de ello lo son Walt Disney en las empresas Disney, Robert Wood Johnson en Johnson & Johnson y William Hewlett y David Packard en Hewlett-Packard, quienes durante muchos años inspiraron la forma de trabajar en sus organizaciones y que hoy en día mantienen en su funcionamiento organizativo, una coherencia con los principios heredados del fundador o fundadores de las mismas. Sin embargo, aquellos emprendedores que consolidaron la idea empresarial, no necesariamente son los encargados de redactar y reconocer los valores de su organización, también participan, y tienen voz y voto, los líderes ubicados en la alta gerencia, quienes modelan principios y acciones coherentes con sus valores.

En virtud de lo anteriormente mencionado Pin, Espinoza, & Lopez (2005) señalan que la tesis que subyace detrás de la dirección por valores, es que una cultura congruente con los valores, ideas y principios de los tomadores de decisiones dentro de las organizaciones, incrementará la capacidad de supervivencia de la empresa a largo plazo al hacer sinérgicas las dimensiones de eficacia y unidad en la organización, es decir, que se debe una filosofía de gestión moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida, donde la filosofía organizacional y los principios fundamentales de la organización así como el compromiso de las personas con la empresa esté coordinado y sea coherente.

La dirección por valores es una nueva orientación a la excelencia basada en la transformación de la cultura organizacional, combinando los intereses de toda la comunidad con los intereses de los accionistas o en este caso los donantes. Propone una metodología participativa de cambio cultural con enfoque humanista, que busca la transformación de la cultura de organizaciones convencionales basada en valores económicos de control, hacia otra nueva forma de pensar que incorpore valores de desarrollo, éticos y emocionales. (García & Dolan, 1997) Así, busca entender la empresa y la vida basada en la confianza y trata de armonizar los valores económicos con los valores éticos y emocionales (Modelo Triaxial de Valores), propiciando la coherencia entre los valores personales y de la compañía. Esta condición, en tanto busca el equilibrio, facilita condiciones óptimas tanto para el trabajador como para la empresa, incidiendo en el ambiente laboral y la calidad de vida en el trabajo, lo que se refleja en la generación de ganancias para todos los grupos interesados, más allá de lo económico (García, 2004)

Ahora bien, en la práctica, la dirección por valores implica un proyecto participativo desarrollado en torno a la legitimación, formulación y definición de una estructura de valores, que de la mano de un plan de acción logre dar respuesta a los fines planteados por la organización. (García & Dolan, 1997).

Para García et al, (1997) el establecimiento de la dirección por la valores pretende esencialmente el cumplimiento de cuatro objetivos fundamentales. El logro de una salud económica, emocional y ética de la Organización, la construcción de una estrategia de acción,

la humanización de la empresa, y la potenciación de los cargos directivos ante sus colaboradores.

Por la naturaleza humanista e integradora de la dirección por valores y el hecho de que se sustenta en diferentes enfoques y teorías, según lo expuesto por García & Dolan (1997), puede que su alcance o utilidad sea bastante amplio, aunque resumidamente puede entenderse desde diferentes dimensiones. En principio la dirección por valores puede funcionar como una herramienta de dirección estratégica y liderazgo participativo no convencional para la construcción de empresas que podemos denominar “utópicas”, situadas entre la utopía humanista y el pragmatismo económico. También puede funcionar como una determinada metodología de consultoría para ayudar a construir los valores finales (visión-misión) e instrumentales de la empresa.

Otra de sus funciones es la capacidad de funcionar como un estado de conciencia moral de que la persona ha de ser el fin de toda actividad empresarial plenamente legitimada, siendo el beneficio económico un medio de desarrollo que en el caso de las ONG sirve para ser reinvertido en función de la misión de la misma, así como la consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean empleados, beneficiarios, proveedores o ciudadanos en general. En ese orden de ideas, funciona como una propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional de valores de orientación al control hacia una nueva cultura de valores de desarrollo de las personas. También puede servir como una advertencia de la necesidad de equilibrar los "valores de control" como: (eficiencia, optimización, orden, resultados, rapidez, etc.) con la incorporación de "valores de desarrollo" y liberación del talento igualmente o más imprescindibles como generadores de riqueza, tales como ilusión, flexibilidad, creatividad, apertura, calidez o generosidad.

Todo ello girando alrededor del eje de valores básico y esencial para la legitimación y mantenimiento de dicha riqueza: el eje ético, constituido por valores tales como transparencia, honestidad, dignidad, solidaridad o respeto. También puede funcionar como un enfoque humanista para construir auténticas empresas, estables y socialmente legitimadas, más allá de negocios oportunistas transitorios. Por último, puede funcionar como una herramienta de

liderazgo estratégico para crear el alma de nuevas, revitalizarlas o dotarlas de un nuevo sentido utilitario, intrínseco y trascendente a proyectos empresariales en fase de madurez, anticipándose a su desvitalización y declive.

En esta línea de ideas, Hernández (2008) agrega que la utilidad para las organizaciones de la dirección por valores puede plantearse a múltiples niveles pero básicamente posee una triple finalidad, que consiste en simplificar, orientar y comprometer. Entendiendo simplificar como la capacidad de absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación de cambios a todos los niveles de la empresa. En segundo lugar, orientar, entendiéndolo como la capacidad de encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro y en tercer lugar, comprometer o integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad, en el día a día.

A medida que los investigadores han ido reconociendo qué es, qué implica, qué pretende, para qué puede servir la dirección por valores y las ventajas competitivas que representa asumir este tipo de gestión, algunos investigadores empezaron a explorar acerca de la implementación de una dirección basada en valores y la importancia que tienen dentro de la organización como el primer paso en la construcción de una organización de alto nivel. Anderson (1997) en su artículo *Gerencia basada en Valores*, señala cómo los directivos percibían el hecho de fundamentar en sus organizaciones valores comunes, qué tipo modelo de gestión preferían y cuál era su reflexión acerca de la dirección por valores, otros investigadores como Graber & Kilpatrick, (2008) enfocaron sus artículos de investigación hacia los valores que poseían los directivos en las organizaciones relacionadas con la salud en los EE.UU y cómo aprovechar las ventajas de la dirección por valores como una de las claves para lograr el éxito organizacional.

Otro estudio que también da cuenta de la importancia de los valores dentro de la organización es el realizado por Pin, Espinoza, & Lopez (2005) el cual describe y analiza con un diseño cuantitativo la influencia de los valores organizacionales en el desempeño organizacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes), donde para el

análisis de la información, se utilizó un análisis de correlación de Pearson y un análisis jerárquico, que efectivamente confirman la existencia de una relación estadísticamente significativa entre los valores organizacionales y el desempeño de la empresa. Este artículo describe el proceso a través del cual las MiPymes adoptan los valores organizacionales como una forma de mejorar las empresas.

De igual forma, Diskiene & Goustatus (2010) en su artículo titulado “*Congruencia entre valores individuales y organizacionales*” hacen hincapié en el significado que tiene la relación entre valores individuales y organizacionales, además de establecer la posibilidad que tienen de convertirse en una fuente de ventaja competitiva y cómo los directivos deben comunicar en la organización los valores a los empleados para el beneficio de la empresa. El objetivo de este estudio fue analizar el ajuste entre valores individuales y los valores organizacionales implementados por los gerentes como parte de la estrategia a largo plazo publicados en el sitio web de la compañía. Para lograr el objetivo del trabajo, utilizaron los métodos adaptados de Cameron y Quinn (CVF) y Rokeach (RVS). Los resultados del estudio indicaron que existe una alta correlación entre los valores del individuo y los de la organización.

En esa línea de ideas, aparecen otras investigaciones sobre cómo generar condiciones laborales suficientes para potenciar la empresa, en un contexto tan agresivo y competitivo como el actual y cómo fomentar la iniciativa, la creatividad y el compromiso de los trabajadores, para que se transformen en incremento de la rentabilidad de la empresa a través de la dirección por valores Durán (2008), además de artículos sobre cómo iniciar un acercamiento a dirigir por valores (Krzakiewicz, 2012).

También se encontró un estudio, que examina empíricamente como va desarrollándose la dirección por valores en una muestra de organizaciones españolas. Este estudio en particular, publicado en el IESE- Business School de la Universidad de Navarra en Madrid, España, lleva por título, “*Aplicación de la Dirección por Valores en empresas españolas*” y tuvo por objetivo averiguar cuál era la situación de la Dirección por Valores en las organizaciones españolas, concretamente en 175 organizaciones, que son las que conforman la

muestra de la investigación. El tipo de investigación fue de tipo descriptivo y fue desarrollado en campo analizando las respuestas de directores generales y directores de recursos humanos. El instrumento utilizado fue redactado a base de escalas descriptivas simples de tipo Likert, y fue enviado a 1000 empresas de las cuales se obtuvo respuesta de 175 organizaciones. El envío y la recogida de los datos se realizaron en los últimos 3 meses del año 2003 y los primeros 3 meses del año 2004.

En esta investigación, se obtuvo como resultado que las organizaciones españolas han internalizado la importancia de tener definidos unos valores que refuercen su posición competitiva. Otro de los resultados arrojados por esta investigación, fue que se corroboró que los valores sí influyen de manera significativa en los sistemas de gestión relacionados con la selección de personal, desarrollo, evolución y formación.

De igual manera, otro de los resultados fue que los objetivos empresariales más relacionados con los valores son los operativos, es decir, la productividad, la competitividad y la respuesta a los clientes y por el contrario los objetivos menos relacionados con los valores son aquellos que tienen que ver con el medio ambiente, aprovechar los cambios del entorno y adelantarse a ello. Por último, en términos generales los empleados conocen los valores y actúan de acuerdo a ellos pero, sin embargo, la transferencia de valores a los nuevos empleados por parte de los cargos claves para la organización es poco apreciable (Pin, Espinoza, y López, 2005)

Siguiendo el orden de las ideas, en Latinoamérica y específicamente en Venezuela no se han encontrado investigaciones que estén directamente relacionadas con la implementación de la Dirección por Valores, o que relacionen directamente a la Dirección por Valores con las organizaciones no gubernamentales, en virtud de esto y todo lo mencionado anteriormente, la siguiente investigación propone dar respuesta a la siguiente interrogante.

**¿Cuál es la situación actual de la Dirección por Valores en un grupo de Organizaciones No Gubernamentales participantes en el año 2014?**

La importancia de conocer y describir cómo se ha asumido la dirección por valores en organizaciones no gubernamentales, viene dada en principio por el carácter novedoso y actual en que se enfoca la dirección por valores, siendo provechoso para las ONG el poder generar un control ético dentro de la organización, fortalecer la confianza social y logro de sus objetivos.

De igual manera, es interesante para las ONG conocer su aproximación al modelo de gestión por valores planteado por García y Dolan, entendiendo los beneficios que traería para la organización el actuar en función del mismo.

Por otro lado, a pesar de que existen diversos estudios en Europa, y los Estados Unidos con respecto al tema de la dirección por valores, ninguno está directamente relacionado con las organizaciones no gubernamentales. En Latinoamérica no se encontraron registros de trabajos académicos de carácter empírico destinados a conocer cuál es la actual situación de la dirección por valores en sus organizaciones.

## **CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Objetivo general:

Describir la situación actual de la dirección por valores en un grupo de Organizaciones No Gubernamentales avocadas al desarrollo humano en la zona metropolitana de Caracas para el año 2014.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar la dirección por valores vigente en las Organizaciones No Gubernamentales participantes.
2. Analizar la caracterización del modelo vigente en las Organizaciones No Gubernamentales que participaron con respecto al modelo de Dirección por valores.
3. Identificar los patrones importantes en base al análisis de resultados del estudio.
4. Identificar las prácticas positivas y negativas llevadas a cabo por todas organizaciones participantes para la consecución o no de la Dirección por Valores

## CAPÍTULO III. MARCO TEORICO

### **Dirección por Valores: origen, definición, implicaciones y alcance.**

Para la realización y desarrollo del presente marco teórico se efectuó un arqueológico exhaustivo en diversas fuentes bibliográficas, incluyendo investigaciones o estudios previos plasmados en el planteamiento del problema, revistas científicas, libros, tesis de grado y cualquier otro tipo de fuente útil para la investigación, (Tamayo y Tamayo, 2006), con el propósito de ubicar al lector en el contexto sobre qué es la Dirección Por Valores y cómo esta ha ido formando parte de las prácticas organizacionales

A partir de lo mencionado anteriormente, en este capítulo se estructurará un conjunto de ideas que dan explicación a la pregunta de investigación. En principio se contextualizará el rol que juegan los valores dentro de las organizaciones, exponiendo su origen, definición e importancia y posteriormente se abordarán los distintos conceptos y teorías vinculados con la dirección por valores, su origen, definición, implicaciones y alcance, así como su utilidad y alcance dentro de las organizaciones, relacionándolas específicamente con las organizaciones no gubernamentales.

#### 1. Valores Organizacionales.

Antes de abordar la definición de valores organizacionales es preciso hacer un primer acercamiento a la definición del elemento más importante que lo compone, que son precisamente los valores y como estos se originan dentro de las organizaciones.

## 1.1. Valores

Münch, establece que “Un valor es una cualidad que le concede a las personas su carácter humano, es una actuación personal que determina la forma de ser y de actuar frente a diversas situaciones”. Como bien se ha dicho “los valores son principios que impulsan y orientan la conducta ética” (Münch, 2009, pág. 32). Según Rokeach (1973) son una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado tipo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.

Para García & Dolan (1997) “Los Valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas” (pág. 63).

Estos tres conceptos coinciden en que los valores impulsan conductas en los seres humanos que los llevan a actuar de una forma determinada, sin embargo García y Dolan son únicos en definir que estos son aprendidos son y por tanto son transferibles.

## 1.2. Clasificación de los valores y Jerarquización.

Según Argyris (1999), existen dos teorías que explican que las acciones son dirigidas por una serie de valores organizados de dos formas.

Teoría Expuesta y Teoría en Uso de los Valores.

Para Argyris & Schon, (1974) En primer lugar se encuentra la Teoría Expuesta. Ésta es la que los individuos dicen seguir. Es la teoría que se acostumbra a defender públicamente. Está basada en creencias, valores y actitudes. En congruencia con esto, Garcia & Dolan (1997) indican que en la organización la “teoría expuesta” representa todo aquello que constituye los valores y aspiraciones de ésta, a nivel del discurso, es decir, es lo que se dice abiertamente [lo explícito].

Según Argyris (1999), la segunda teoría denominada “Teoría en Uso” corresponde a las reglas de decisión que guían en realidad o en la práctica, la conducta de las personas.

En ese orden de ideas, Durán (2008) establece que al conocer estos dos conceptos las organizaciones pueden hacer referencia a los valores reales y aquellos deseables. Además agrega que estas teorías refuerzan la tesis de que no necesariamente los valores que se observan en los signos externos de las empresas en calendarios, afiches, declaraciones de misión, entre otros, son los valores reales de su cultura. Por último, señala que la incoherencia o conflicto entre los valores que se dice tener y los que realmente operaran en los integrantes de la organización pueden generar confusión.

Comprendiendo que los valores impulsan las acciones de las personas y toda organización requiere de las personas para su funcionamiento, podemos entender la importancia de los valores en una organización.

### 1.3. Valores organizacionales: Definición

Entendiendo que el trabajo es una de las actividades más importantes para el ser humano e indispensable para la subsistencia del mismo, (Münch, 2009) dice que el desempeño de este requiere el ejercicio de virtudes como la disciplina, la perseverancia, la honestidad, la responsabilidad y la creatividad, siendo estos de gran influencia en los patrones de comportamiento en el trabajo. El desempeño de este se lleva a cabo normalmente en la empresa, que es un grupo social que independientemente de su finalidad, debe regirse por una serie de valores o principios tendientes a lograr el bienestar de la sociedad.

Entonces definimos “Los valores organizacionales como los principios y las formas de conducta que orientan las actividades de una institución y el comportamiento de los individuos que la integran”. (Münch, 2009, pág. 188)

Alcover & Martínez (2004), definen los valores organizacionales como principios o creencias estructurados jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas

organizacionales deseables que orientan la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

En congruencia con las definiciones anteriores se entiende que los valores organizacionales dan un sentido de dirección común para todos los empleados y proporcionan pautas para su compromiso diario. Por tanto es importante que una organización tenga declarados, compartidos e internalizados los valores fundamentales para alcanzar el éxito.

### 1.3.1. Constitución de los Valores Organizacionales

Los valores son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión. Tal como refiere Gutiérrez, (2005) Existen muchas formas de actuar para alcanzar los objetivos y algunas de ellas podrán infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para lograr una convivencia pacífica.

Es por esto, que los fundadores, directores o líderes de la organización son quienes constituyen una guía para el comportamiento organizacional y quienes tienen el deber de imprimir los valores en la organización,

García y Dolan (1997) señalan que los valores organizacionales son desarrollados y transmitidos por los fundadores, directores o líderes de la organización, y por esta razón deben tener la capacidad de:

- Saber comunicar los valores de forma persuasiva, no solo desde su propia perspectiva, sino también poniéndose en el lugar de sus colaboradores.
- Ofrecer formación específica orientada a desarrollar los conocimientos y habilidades que se requieren para llevar a la práctica los valores.
- Ser capaces de legitimar valores coherentes con la naturaleza de su organización.

- Reconocer el cumplimiento de los valores de la organización, tanto a nivel de reconocimiento moral como a nivel económico.

### 1.3.2. Valores Organizacionales: Alcance.

López (2002) establece que la utilidad o alcance de los valores organizacionales se fundamenta en tres aspectos claves: 1) proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; 2) forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; 3) motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

De igual forma, otra de las utilidades que forman parte del alcance de los valores organizacionales que señala López (2012) es que cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía empiezan a presentar actitudes como: compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente; sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones; saben que su opinión es escuchada; observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la organización.

Para López (2012) la aparición de estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y realización. "Los valores organizacionales, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Por ello es muy importante que una organización tenga sistematizados, compartidos e internalizados los valores que considera fundamentales para alcanzar el éxito" (Naime Velasquez, Núñez, & Rodríguez Monroy, 2010)

## 2. Dirección por Valores

### 2.1. Origen

A medida que ha ido aumentando el grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones, la Dirección por Instrucciones tradicional de principios del siglo XX dio lugar a la Dirección por Objetivos a partir de la década de los sesenta hasta principios el siglo XX, donde también empieza a surgir la Dirección por Valores. (Hernández, 2008).

Según García & Dolan (1997), el mundo gerencial empresarial se caracterizaba por un nivel medio de profesionalización de baja escolarización entre los miembros de la organización, con un liderazgo tradicional, una visión estratégica a corto plazo, de carácter dirigista y diseñada para un determinado tipo de consumidor o usuario-comprador, con el propósito de mantener la producción, ofreciéndose productos de forma estandarizada, con una intencionalidad monopolista, y a través de una estructura piramidal con múltiples niveles organizativos, en la que los operarios y mandos intermedios contaban con una baja autonomía y responsabilidad, en un entorno estable y en el marco de una organización social capitalista-industrial. Es entonces que surge la Dirección por Instrucciones o Dirección de Operarios para enfrentar situaciones de rutina o de emergencias.

De la misma forma, en la década de los sesenta, y hasta nuestros días, el nivel de desarrollo económico fue superior y el mundo gerencial mostró un nivel de profesionalización media moderada, los líderes eran administradores de recursos, con una visión estratégica, que por necesidad de supervivencia en la competencia diaria alcanzaba el mediano plazo, y dirigido a un usuario-cliente como consumidor con el propósito de optimizar los resultados, segmentándose la oferta de productos a través de una estructura piramidal poseedora de pocos niveles organizativos, otorgándose a los mandos intermedios un nivel medio de autonomía y de responsabilidad, en un entorno moderadamente cambiante y en el marco de una organización social capitalista postindustrial, de modo que estaban dadas las condiciones para que surgiera la Dirección por Objetivos o Dirección de Empleados, que harían frente a situaciones de complejidad moderada contando con una producción relativamente estándar.

En el nuevo milenio, el nivel de desarrollo económico y gerencial es mucho mayor que el de los sesenta y muestra un alto nivel de profesionalización media que requiere que los líderes sean legitimadores de transformaciones, con una visión estratégica que por la necesidad de adaptarse a un entorno tan cambiante y difícil para la supervivencia en la competencia diaria necesite planificarse a largo plazo, se dirija a beneficiarios con criterio y libertad de elección, propicie obtener una mejora constante de procesos, obtenga una oferta de servicios altamente diversificada, funcione a través de una estructura de redes con alianzas funcionales y estructuras de equipos de proyectos, y que otorgue a los mandos intermedios un alto nivel de autonomía y responsabilidad en el marco de una organización social post-capitalista. Todo ello ha propiciado el contexto para el surgimiento de la dirección por Valores para enfrentar situaciones de una alta complejidad en la que se requiere de creatividad para la solución de problemas complejos.

## 2.2. Dirección por Valores: Definición

La dirección por valores es definida por García (2004, citado en Durán 2008), como una nueva orientación a la excelencia basada en la transformación de la cultura organizacional, combinando los intereses de toda la comunidad con los intereses de los beneficiarios. Propone una metodología participativa de cambio cultural con enfoque humanista, que busca la transformación de la cultura de empresas convencionales basada en valores económicos de control, hacia otra nueva forma de pensar que incorpore valores de desarrollo, éticos y emocionales. Para dar respuesta a cuatro tendencias adaptativas, que a su vez, son condicionantes directos de un considerable aumento de complejidad e incertidumbre en las organizaciones.

Para García (2004), este modelo de dirección ayuda a construir los valores finales e instrumentales a partir de procesos de formación y desarrollo, además de proporcionar un cambio de creencias y valores, sobre todo por parte de los directivos, de manera que el capital humano se incorpore de manera integral, tanto desde lo racional como lo emocional. De igual manera, busca entender la empresa y la vida basada en la confianza, y trata de armonizar los valores económicos con los valores éticos y los valores emocionales (Modelo Triaxial de

Valores), propiciando la coherencia entre los valores personales y valores de la compañía. Esta condición, en tanto busca el equilibrio, facilita condiciones óptimas tanto para el trabajador como para la empresa, incidiendo en el ambiente laboral y la calidad de vida en el trabajo, lo que se refleja en la generación de ganancias para todos los grupos interesados, más allá de lo económico.

#### 2.2.1. Tendencias adaptativas generadoras de complejidad García y Dolan (1997, Pág. 8-12).

##### 2.2.1.1. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.

La aparición de nuevas tecnologías de automatización de procesos y de telecomunicación de datos, así como la misma exigencia de orientación a la calidad y al cliente, hacen que deba aumentar el nivel de conocimientos y habilidades profesionales integradas en la oferta de productos y servicios.

Esta necesidad de aumento del nivel medio de profesionalización y creatividad de los empleados conlleva un aumento de expectativas y capacidades de ser tratados como adultos con criterio propio, capaces de asumir valores y traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas, flexibles y comprometidas. Un profesional sin autonomía no es un profesional, es un operario o un “dependiente”. Y la autonomía es esencial para llegar a ser responsable.

##### 2.2.1.2. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.

La necesidad creciente de desarrollar un estilo de liderazgo facilitador de que las cosas lleguen a suceder.

Las instrucciones son herramientas directivas propias de los jefes, los objetivos de los gestores y los valores de los líderes. Aunque muchas personas entienden la idea de liderazgo de forma demasiado grandilocuente, no hay que perder de vista que, en su esencia, se refiere a la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos.

### 2.2.1.3. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.

Está bien demostrado que la reducción del número de niveles jerárquicos se asocia a una mayor eficiencia organizacional, y hoy día casi nadie discute la necesidad de “aplanamiento” de la estructura organizativa, así como de desarrollo de equipos eficientes.

Cada vez aparece con más fuerza la necesidad de implantar nuevas estructuras organizativas más ágiles, basada en redes, equipos de proyecto, que vayan incluso más allá de las pautas de descentralización y que concreten prácticas de comunicación horizontal, superando definitivamente los modelos jerárquicos burocráticos característicos del inicio del desarrollo industrial.

### 2.2.2. Modelo triaxial de valores

El eje principal de la Dirección por Valores es el anteriormente mencionado Modelo Triaxial de Valores que García (2004) propone como un modelo de equilibrio humanista de valores y que se clasifica en tres ejes para tratar de ubicar de forma simple, integradora y significativa los diferentes valores. El primero de ellos es el eje de valores pragmáticos, los cuales, según (Krzakiewicz, 2012), están relacionados con los aspectos económicos de la empresa y operaciones de este tipo, ya que estos valores se relacionan con el rendimiento, las normas de producción, la productividad del trabajo y además dichos valores tienen un impacto en las actividades tales como la planificación, garantizar la calidad y la contabilidad. Por otro lado, los valores éticos y sociales, aquellos que son comunes a todos los empleados, funcionan para determinar cómo se comporta la gente en grupos y están relacionados con los valores sociales tales como la honestidad, el respeto y la lealtad. Por último, los valores emocionales están conectados con los sentimientos individuales de miembros de la organización relacionados a la confianza, la autoconciencia, la apertura y la flexibilidad de la autoconfianza. Adicionalmente, este modelo triaxial de valores tiene como núcleo los valores clave de la organización, es decir, que el modelo se sostiene en aquellos valores que la empresa declara como parte de su cultura organizacional.

Según García (2004), el modelo triaxial de valores puede graficarse de la siguiente manera:



**Figura 1: Esquema del modelo triaxial de valores. (García & Dolan, 1997)**

### 2.3. Dirección por Valores: Implicaciones

En la práctica, la dirección por valores implica un proyecto lo más participativo posible compuesto por diferentes fases de alta exigencia de compromiso.

- En principio la dirección por valores implica una primera fase de legitimación del proyecto por parte de la propiedad de la empresa y de su equipo directivo, que lo han de entender como algo propio y de alta importancia estratégica.
- En segundo lugar, la organización deberá proponerse la formulación breve e ilusionante de la visión o sueño de futuro de la empresa, así como de su misión o compromiso de aportaciones a sus diferentes grupos de interés, es decir, en sus propietarios, empleados, clientes, proveedores y sociedad en general.
- En tercer lugar la organización deberá definir cuáles serán los valores instrumentales o reglas del juego necesarias para alcanzar la visión y cumplir con la misión de la empresa. En esta tercera fase es donde la organización deberá poner en proceso el modelo triaxial de valores para tratar de conseguir un buen equilibrio entre las tres clases de valores ya anteriormente definidos: económicos, emocionales y éticos.

- En cuarto lugar estaría en orden la fase de valores en acción, donde se propone la creación de un equipo de proyecto participativo encargado de gestionar no sólo la comunicación de los valores sino también su traducción en la política de personas en cuanto a selección, formación, promoción y desvinculación.
- Por último la quinta fase del proceso de aplicación de la dirección por valores corresponde a la realización de una auditoría de coherencia de valores, la cual cierra el proceso y abre un nuevo ciclo de aprendizaje y mejora continua. (García & Dolan, 1997)

Adicionalmente, García & Dolan (1997) agregan que la implementación de la dirección por la valores pretende esencialmente el cumplimiento de cuatro objetivos principales. El primero consiste en lograr un equilibrio entre la salud económica, la salud emocional y la salud ética de la empresa, generando así una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor. El segundo objetivo consiste en construir participativamente una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos, para qué y con qué compromiso de reglas del juego. El tercer objetivo consiste en humanizar la empresa, en el sentido de considerar a las personas como fines a potenciar y no como meros “recursos humanos a optimizar y por último potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la propiedad y del equipo directivo de la empresa ante sí mismos, ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

#### 2.4. Dirección por Valores: Alcance

En esta línea de ideas, Hernández (2008) agrega que a pesar de que la utilidad para las organizaciones de la dirección por valores puede plantearse a múltiples niveles, básicamente posee una triple finalidad que consiste en simplificar, orientar y comprometer.

#### 2.4.1. Simplificación, la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los niveles de la institución.

Se refiere a simplificar entendido como la capacidad de absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa. (García & Dolan, 1997)

Según Álvarez (2012), para simplificar la complejidad organizativa es necesario que las organizaciones traten de producir el achatamiento de los niveles organizativos, lo cual les permitirá una mayor competitividad entre organizaciones, en estos tiempos modernos de búsqueda por la excelencia.

#### 2.4.2. Orientación la visión estratégica de la institución

Se refiere a, orientar entendido como la capacidad de encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro. (García y Dolan, 1997)

Para Álvarez (2012), en el aspecto de la orientación de la visión estratégica es necesario poner en práctica el concepto de gestión de cambio que hace referencia al manejo de los aspectos humanos en todo plan de cambio organizativo a cualquier nivel. Señala que toda institución o empresa a partir de las preguntas *¿dónde estamos?* y *¿cuál es nuestro trabajo actual?* inicia una identificación de las fortalezas y debilidades de la institución y de las amenazas y oportunidades de su entorno ante la pregunta: *¿hacia dónde vamos?* lo que le permite establecer la visión y misión, a partir del *¿qué cambiar?* momento en el que inicia la búsqueda de nuevas creencias y valores compartidos, nuevas estructuras organizativas, nuevos procesos y sistemas de trabajo, nuevas políticas de personal, para la obtención de nuevos y mejorados productos, tecnologías, servicios, metodologías y mercados.

#### 2.4.3. Comprometer a la alta dirección institucional con la nueva política a seguir con los recursos humanos.

Se entiende como la idea de comprometer o integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día. (García y Dolan, 1997)

Entendiendo que la dirección por valores es una herramienta de liderazgo basada en valores (García & Dolan, 1997) y siendo los líderes los encargados de gestionar su triple finalidad (simplificar, orientar y comprometer) a continuación se profundiza al respecto del rol que juegan actores dentro de la gestión de la dirección por valores.

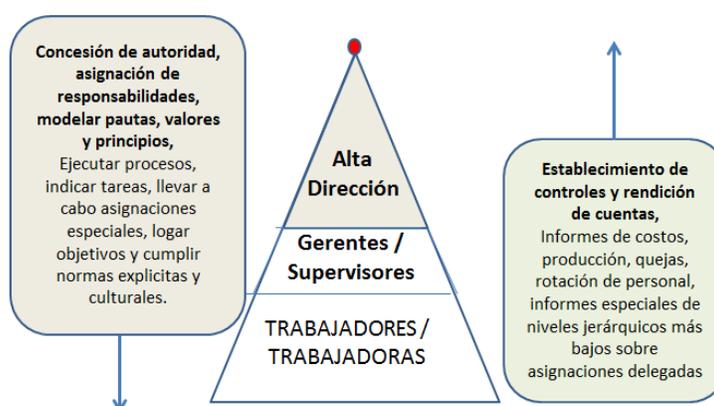
### 3. Liderazgo Por valores

El liderazgo es una relación personal, es una persona que dirige, coordina y supervisa a otros en el desempeño de tareas comunes, esto es casi siempre en grupos interactivos, cuando se deben trabajar juntos o no, pero cooperativamente, en el logro de metas organizacionales. (Litterer, 1969)

Los mejores estudios y libros contemporáneos acerca del liderazgo en las organizaciones (realizados por la Alta Dirección en especial la máxima autoridad) concuerdan en el valor de trabajar por un liderazgo de desarrollo, transformacional y de servicio. El líder eficaz piensa en términos de valores y es capaz de implantar estas funciones (Mosley, Megginson, & Pietri, 2005). Algunas funciones que se señalan:

- **Valuación:** Comprender bien los valores de la organización y ser capaz de traducirlos en el campo de la práctica y de llevarlos a niveles más altos y de renovarlos de ser el caso
- **Previsión:** Tener un panorama mental claro del futuro que desea para la organización y la unidad organizacional de pertenencia.

- Preparación: ayudar a otras personas a adquirir conocimientos y habilidades necesarias para el logro de la visión proyectada a futuro dentro del marco de principios y valores.
- Dotación de facultades (Empowerment): Capacitar a otras personas para que avancen en el sentido de la visión proyectada al futuro.
- Formación de equipos. Formar una coalición de personas que se comprometan con el logro de la visión proyectada a futuro. p.239



**Figura 2: Procesos de Delegación efectiva de autoridad incluyendo valores y reglas del negocio. (Mosley, Megginson, & Pietri, 2005, pág. 131)**

En la Figura 2 se plantea como funciona el proceso de delegación de autoridad y de comunicación pertinente. En este sentido, del lado derecho en la figura se presentan las responsabilidades que deben llevar a cabo la gerencia media y trabajadores. Del lado izquierdo se presentan las responsabilidades de la alta dirección, es decir, como se concede la autoridad, se asignan responsabilidades y se modelan pautas, valores y principios.

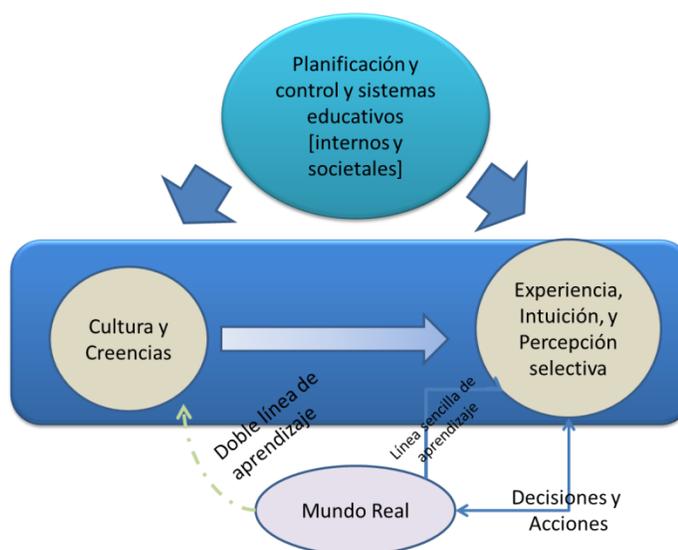
Schein (1996) afirma que “Los líderes desarrollan valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia para los subordinados”, determinando en este sentido que también son estos quienes sustentan el proceso de transmisión de los valores organizacionales. También establece que existe una identificación de los seguidores con los líderes ya que estos

se fijan, miden y controlan la manera en que los líderes o máximas autoridades reaccionan ante los incidentes críticos y crisis organizacionales - si existiesen. (Schein E. , 1990)

Los líderes son quienes personifican los valores de la cultura; sirven como un modelo que los empleados pueden seguir. (Ostroff, 1999) Ya en esto Chester Barnard en 1938 dijo que "el gerente es antes que nada, un administrador de valores organizacionales". El papel del líder moderno es percibido no como el del autócrata ajeno a los valores y basado solo en la jerarquía, sino como un rol activamente dirigido a la búsqueda de valores genuinos, su proyección, y la constitución de identificaciones organizacionales en torno a ellos. Los administradores, en especial los de nivel superior, crean el clima en la empresa. Sus valores influyen en la dirección de ésta y ello es así a manera de una interacción simbólica en varios planos y para los actores involucrados en un contexto y dentro de un marco de circunstancias de modo, lugar y especie. (Tamayo y Tamayo, 2006; Morse, 2003)

En virtud lo establecido con anterioridad, y entendiendo que la dirección por valores busca simplificar la complejidad organizativa a través de las mejores creencias y valores que se les siembren a los trabajadores, siendo vividos y reflejados primero por los líderes para que sean imitados por los empleados independientemente de la categoría ocupacional a la que pertenezcan (García & Dolan, 1997), se corrobora el rol fundamental de los líderes para la ejecución de la dirección por valores.

Alhström, Bianchi, Bibona, Dyner, Galan, Stochia y Winch (2007) señalan que los procesos decisorios en las organizaciones, o en todo caso de liderazgo y modelaje de conductas, se basan en una inter relación de diferentes procesos que a su vez son incluyentes e inclusivos, lo cual enriquece no solo la generación de lineamientos, sino que dichos focos de acción tienen una carga importante aguas abajo en la organización, así como también de alguna manera, fuera de ella. Todo esto genera tanto para empresas o emprendimientos tipo Pymes y ONG. Dicho de esta forma, podemos observar en concreto tales relaciones que conforman un marco lo cual permea a diversos niveles, por un conjunto de exigencias para trabajar, en este tipo de empresas.



**Figura 3: Relaciones principales entre modelos mentales, tomar decisiones y aprender Söderling et al (2007)**

Este esquema indica que los líderes o voceros superiores están supeditados por presiones de orden superior que no es otra que la formación de arquetipos, los cuales modelan y apoyan la Gestión de voceros calificados organizacionales. Conformando así marcos normativos no necesariamente vistos como síntomas de conformismo sino de elementos que son valores. pág. A15

#### 4. Organizaciones No Gubernamentales

Actualmente, existen diferentes definiciones para referirse a las organizaciones no gubernamentales siendo muchas de estas válidas para su explicación. Al tomar en cuenta esta realidad, es necesario hacer un compilado conceptual, con el fin de tener una aproximación más precisa a este tipo de organizaciones.

La definición de las Naciones Unidas, en el 2013 afirma que:

Es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común. Las ONG llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a

conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad. Proporcionan análisis y conocimientos técnicos, sirven como mecanismos de alerta temprana y ayudan a supervisar e implementar acuerdos internacionales. (Naciones Unidas, 2013)

Salomon & Anheir (1992) dicen que las ONG, “Son organizaciones que se caracterizan por no distribuir excedentes, están separadas del ámbito gubernamental, deben estar organizadas, ser autogobernadas y de adhesión voluntaria”. Gómez (2005) sostiene que las organizaciones no gubernamentales son “aquellas organizaciones cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios para sus propietarios. Generalmente su propósito se centra en facilitar servicios y las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles”.

De las definiciones antes señaladas se puede rescatar, el amplio margen de funcionamiento que tienen estas organizaciones, resaltando su carácter no gubernamental, la no distribución de excedentes, su carácter altruista y la apertura a la participación ciudadana y voluntaria.

Así también Perez, Arango, & Sepulveda, (2011) establecen las características principales de las ONG:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización voluntaria de ciudadanos o empresas.</li> <li>• Sin ánimo de lucro.</li> <li>• Nacional o internacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalmente constituidas.</li> <li>• Con objetivos enmarcados en diversas dimensiones, tales como social, política o económica.</li> <li>• No buscan el auto beneficio.</li> <li>• Autónomas e independientes del gobierno.</li> </ul> |
|---|---|

#### 4.1. Gestión de las organizaciones no gubernamentales.

Las ONG se gestionan como empresas formales. En función de lo declarado por Miranda y Sepúlveda (2004), las ONG son empresas formalizadas que se ven afectadas por todas las variables de entorno que afectan a las empresas públicas y privadas. Por su parte, Fernandez, (2003), indica que éstas no sólo se rigen por la normatividad propia del mundo empresarial privado, sino que también las acciones que promueven las realizan desde la lógica privada. Los sistemas de gobierno internos de las ONG son los que deciden a qué tipo de población apoyar, qué clase de programas, entendiendo algunos de estos como: medio ambiente, educación, derechos humanos, salud, etc.

#### 4.2. Clasificación de las ONG

Existen diferentes autores que proponen distintas clasificaciones de las ONG, particularmente Vargas C, (1992, págs. 12-16) que categorizó las ONG obedeciendo a su origen y naturaleza; a su nivel de inserción en la cotidianidad de los beneficiarios; y por último, al grado de compromiso en los asuntos del desarrollo. Con base en estos criterios, las organizaciones no gubernamentales se dividen en tres categorías que son:

- ONG de Autodesarrollo: Estas se originan en comunidades con escasez de recursos económicos y cuyo propósito es trabajar en el aprovechamiento del potencial para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios. En esta categoría destacan las Organizaciones Económicas Populares, las cuales fundamentalmente buscan la generación de ingresos a través de sus proyectos, por ejemplo, las cooperativas, los grupos pre cooperativos, las empresas asociativas o comunitarias; y Grupos y Asociaciones Comunitarias u Organizaciones Comunitarias de Base, cuyo interés radica en la solución de problemas del sector tales como salud, vivienda, cultura, recreación. (Pág. 13)

- Organizaciones de Representación Gremial y Coordinación Interinstitucional: Se dividen en dos, los Gremios, constituidos por organizaciones de diferentes ramas de la actividad económica; y, las Agencias Coordinadoras, que agrupan ONG de atención, apoyo y acompañamiento. (Pág. 14)

• ONG de Apoyo, Acompañamiento y Servicio: Esta clasificación de organizaciones se conforma de personas externas a la población afectada quienes son conscientes de la problemática y que buscan con sus actividades promover directamente el desarrollo comunitario o apoyar a las organizaciones de base u otras ONG con el mismo fin. En esta categoría se destacan las ONG de desarrollo humano, las cuales están orientadas hacia el desarrollo de la comunidad, mediante diferentes actividades tales como, generación de conocimientos, prestación de servicios; ONG de Atención y Asistencia, quienes auxilian a personas en circunstancias de extrema pobreza, abandono o desastre; ONG de Apoyo a la Acción Gubernamental ONG-G, cuyo objetivo es respaldar los programas estatales, ya que son impulsadas por el sector público del que dependen financiera y/o administrativamente aunque poseen relativa autonomía como organizaciones de la sociedad civil; ONG Facilitadoras de la Acción de las Entidades Donantes, su función es canalizar recursos provenientes de las agencias de ayuda y evaluadoras de los proyectos financiados por aquellas; y ONG de Prestación de Servicios, que prestan servicios complementarios o suplen la acción del Estado en aspectos esenciales para los pobladores tales como salud, educación, recreación, asesoría jurídica, servicios básicos.(pág. 15)

Esta clasificación permite identificar las distintas áreas de interés que pueden tener las ONG e incluso como dentro de las mismas puede haber áreas de atención más específicas. A efectos de esta investigación resulta atractivo poner especial atención a aquellas ONG dedicadas al desarrollo humano, que forman parte del grupo de ONG dedicadas al Apoyo, Acompañamiento y Servicio.

#### 4.2.1. ONG de Desarrollo Humano

Las ONG de desarrollo humano forman parte del grupo de ONG clasificadas por Vargas C, (1992) como ONG de Apoyo, Acompañamiento y Servicio, en donde el mismo resalta su relevancia en este grupo dada su orientación hacia el desarrollo de la comunidad, mediante diferentes actividades tales como, generación de conocimiento y prestación de servicios.

Complementando las ideas antes descritas Izquieta & Callejo, (2004) destacan que las ONG de Desarrollo humano se preocupan principalmente por la cooperación y por el desarrollo de comunidades o colectivos sub desarrollados, así como por la realización de pequeños proyectos dirigidos a su promoción socio económica. De igual forma Pazos, (2001) agrega que estas organizaciones no solo pretenden brindar satisfacción a determinadas necesidades puntuales, si no también promover valores y actitudes entre el destinatario de su trabajo, entre otros valores sociales.

Por otro lado nuestra decisión de estudiar las ONG de desarrollo humano conecta con la forma en la que estas organizaciones se hayan estructuradas y configuradas, ya que según Izquieta & Callejo, (2004) disponen de un conjunto de creencias y orientaciones compartidas que unen a sus miembros y guían su conducta, además de otorgar una valoración al modo en que se deben plantear y expresar las acciones que realizan. Continúan Izquieta & Callejo, (2004) señalando que son organizaciones cuyos valores y pautas de conducta orientan el quehacer de las mismas, sus objetivos y estrategia.

Por último, debido a nuestra formación como científicos sociales centrados en las relaciones industriales, preocupados por los problemas socioeconómicos al igual que las organizaciones de desarrollo humano, nos resulta de gran interés estudiar estas organizaciones cuya finalidad principal es desarrollar al ser humano, brindándole las herramientas para ser capaz de satisfacer sus necesidades, insertarse a la sociedad como un ser productivo y autosuficiente, creando oportunidades de superación a través de programas de formación académica, formación para el trabajo, formación técnica y de auto suficiencia.

## CAPÍTULO IV. MARCO REFERENCIAL

### 1. Asociación Civil Banauge

Información Institucional disponible en <http://www.banauge.org>

La Asociación Civil Banauge fue establecida en 1992, ofrece servicios financieros y de desarrollo empresarial a los microempresarios formalmente constituidos y a emprendedores de nuevas iniciativas en las áreas de comercio, producción y servicios. A los beneficiarios también se les provee de asistencia técnica y capacitación empresarial para elevar la productividad, la competitividad y la calidad de vida. Sus centros de capacitación para el desarrollo se encuentran ubicados dentro de las parroquias populares de Caracas.

Banauge forma parte del Grupo Social CESAP, organización sin fines de lucro, plural e independiente desde el punto vista político, que se dedica al desarrollo social desde 1974, el cual está conformado por 18 asociaciones y equipos de trabajo distribuidos en varios estados de Venezuela.

**La Misión** de la A.C Banauge es ser una Organización que impulsa el crecimiento y desarrollo de microempresarios y emprendedores de las zonas populares de La Gran Caracas, brindándoles servicios financieros y de desarrollo empresarial, en condiciones favorables y eficientes, que contribuyan a mejorar su productividad y calidad de vida.

**La Visión:** Ser una Institución modelo en la prestación de un servicio integral dirigido al mayor número posible de emprendedores y microempresarios, conectados entre sí a través de nuestra comunidad social, para el desarrollo sostenible del emprendimiento.

**Valores:**

- Justicia
- Libertad
- Solidaridad
- Honestidad
- Respeto

**Los programas** que lleva a cabo A.C Banauge son:

- Capacitación a microempresarios
- Micro seguros
- Emprendedores
- Foro emprendedores en Venezuela
- Empremujer
- Microcréditos
- Asistencia técnica empresarial
- Colectivos HCM para micro empresarios

Resultan de especial atención programas como:

**EMPRERED:**

Es un proyecto social que funciona como una plataforma que tiene la doble misión de, por un lado, desarrollar las competencias de los microempresarios en la práctica del emprendimiento y en su negocio, desde los servicios y programas de talleres de capacitación y formación que ofrece. Y, por el otro, conectarlos con un mundo más diverso que les permita ampliar sus relaciones y enriquecer su red social de apoyo.

El centro para el desarrollo del emprendimiento (C.E.D.E)

Son espacios creados para el encuentro y aprendizaje de emprendedores de todas las edades, para la innovación y la mejora de sus proyectos y negocios, forma parte del programa EMPRERED. En estos espacios los emprendedores se encuentran para compartir sus sueños, sus ideas y sobre todo sus experiencias; aprenden juntos y especialmente se conectan.

## Programa de Competencias para Emprender

Este programa encauza un proceso de aprendizaje para desarrollar las capacidades para emprender en los participantes, con la finalidad de que fortalezcan sus competencias y puedan navegar con efectividad en ambientes cambiantes y situaciones económicas variables. Es dirigido por un coach ontológico y facilitadores expertos. Los emprendedores que participan en este programa de formación y desarrollo de competencias, reciben sesiones de coaching grupal durante todo el proceso, para que sean capaces de actuar con más efectividad en el futuro inmediato, mejorando sus propios desempeños y el de los equipos que lideran.

## Conecta tu Negocio

En este programa la organización facilita a los emprendedores un espacio donde pueden desarrollar sus capacidades y puedan adquirir herramientas tecnológicas, con la finalidad de incentivar la utilización del internet y las redes sociales para su negocio, además de ayudar al aumento de la cartera de clientes contando con una página web donde se muestra al mundo entero todos sus productos y servicios.

## 2. Asociación Civil Buena Voluntad

Información Institucional disponible en <http://www.buenavoluntadvenezuela.org/>

La Asociación Civil Buena Voluntad es una organización sin fines de lucro, fundada en 1964, que brinda capacitación para la formación ocupacional integral de personas con discapacidad (cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial) a partir de los 17 años. También ofrece la oportunidad de incorporación socio-laboral y rehabilitación a la población que se encuentra en los estratos sociales de bajos recursos económicos, contemplando las problemáticas de deserción académica, adicción, desempleo y otros, como una discapacidad social más.

**La Misión** de la A.C Buena Voluntad es lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo.

**La Visión:** Ser reconocida a nivel Nacional e Internacional, dentro de nuestra función social, como líderes en la intermediación laboral para personas con barreras para el empleo y el trabajo productivo.

### **Valores:**

- Amor al trabajo
- Vocación de servicio
- Honestidad
- Responsabilidad
- Igualdad de oportunidades
- Sensibilidad social

**Los programas** que lleva a cabo A.C Buena voluntad son:

Programa de Oportunidades para el Empleo a través de la Tecnología en las Américas (POETA), es una iniciativa con presencia en 20 países de América Latina y el Caribe, liderada por la Fundación para las Américas en conjunto con el Programa de Potencial Ilimitado de Microsoft cuyo objetivo es aumentar la inclusión socioeconómica de comunidades

vulnerables, ampliando sus oportunidades a través de la educación informal en el uso de las herramientas para su incorporación económica y social. Este se compone de:

- Centros de Oportunidades Digitales de Inclusión.
- Preparación para el mundo de trabajo y empleabilidad.
- Campañas de Sensibilización.
- Inserción Laboral

Otro de los programas de la A.C. Buena Voluntad es el Programa de Adiestramiento Laboral cuyo enfoque es capacitar a las personas en las áreas de:

- Evaluación Ocupacional Integral
- Desempeño Laboral
- Habilitación Social
- Intermediación Laboral
- Módulo de Electricidad Básica
- Inducción a las Tic's

### 3. Asociación Civil Opción Venezuela

Información Institucional disponible en <http://www.opcionvenezuela.org/>

Es una Asociación Civil, sin fines de lucro ni intereses político-partidistas, fundada en el año 2002, y se define como una red de emprendimiento juvenil que impulsa personas e ideas innovadoras y socialmente responsables. Está formada por universitarios que buscan incidir positivamente en las comunidades con enfoques innovadores de desarrollo social. El enfoque de la organización es brindar herramientas a las comunidades para que superen los enfoques asistencialistas y les permita desarrollar sus capacidades de solución de sus problemas.

**La Misión** de A.C Opción Venezuela es brindar una plataforma de responsabilidad social para que los universitarios participen y se involucren con la realidad del país.

**La Visión:** Ser la organización líder en la construcción de opciones para la participación activa de los universitarios y de la sociedad en general en iniciativas innovadoras y de alto impacto social.

**Valores:**

- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Innovación

**Los programas** que lleva a cabo A.C Opción Venezuela se realizan en torno a tres áreas de acción (Emprendimiento, Tecnología y Comunidad), tienen en marcha los siguientes proyectos

## Emprendimiento

- Opción Emprender fomenta las habilidades de emprendimiento de estudiantes de cuarto y quinto año de educación técnica media en Escuelas de Fe y Alegría en 4 estados del país.
- RetoU (Alianza con Rotary Club Venezuela, Cámara Venezolano-Americana de Industria y Comercio y Banco Mercantil).
- Programa de formación de Microempresarios

## Tecnología

- Escuelas Innovadoras
- Internet Seguro
- EmprendiendoTI

## Comunidad

- Talleres de Servicio Comunitario y Voluntariado
- Formulación y gestión de proyectos

#### 4. Jóvenes Emprendedores /Junior Achievement de Venezuela

Información Institucional disponible en: [www.jovenesemprendedores.org.ve/](http://www.jovenesemprendedores.org.ve/)

Jóvenes Emprendedores de Venezuela es una Asociación Civil sin fines de lucro que inicia sus actividades en 1993. Su compromiso es educar e inspirar a niños y jóvenes en edad escolar, enseñándoles conceptos básicos de economía y formación para el trabajo, valores fundamentales para su desarrollo integral y educación empresarial, que les lleve a mejorar su calidad de vida.

**La Misión** de Jóvenes Emprendedores: “Generar en niños, niñas y jóvenes el espíritu emprendedor que les permita alcanzar sus metas en un marco de responsabilidad y libertad, otorgándoles una formación teórico-práctica a través de programas educativos, valores y herramientas esenciales para asegurarse un futuro productivo y un exitoso acceso al mercado laboral.”

**La Visión:** Ser reconocidos como la organización líder en la inspiración y preparación de los jóvenes para que se conviertan en miembros exitosos y contribuyentes de nuestra economía y sociedad.

**Los Valores:**

- Creemos en el potencial infinito de los jóvenes Comprometidos con los principios del espíritu emprendedor.
- Pasión por lo que hacemos y honestidad, integridad y excelencia en cómo lo hacemos. Respeto por el talento, la creatividad, perspectivas y origen de todos los individuos.
- Creemos en el poder de las alianzas y la colaboración.
- Convicción en el impacto educativo y motivador relevante del aprendizaje práctico.

**Los programas** que lleva a cabo Jóvenes Emprendedores son:

- Nosotros mismos
- Nuestra (familia, comunidad, ciudad, región, empresa)
- Nuestros buenos modales I y II
- Nuestra alimentación
- Aprender a Emprender en el Medio Ambiente
- El desafío de crecer
- Bancos en acción
- Gorras – Simulador de negocios
- Cómo hablar de...
- Socios por un día
- Economía personal
- Ética en los Negocios

Además destacan los siguientes:

Jóvenes Emprendedores - La Compañía

Con la asesoría de profesionales la compañía es creada y dirigida por los estudiantes, y en ella se analizan las oportunidades personales y las responsabilidades que se ejercen en una empresa.

Titán:

Ambientado en el año 2035, este simulador de negocios computarizado permite al estudiante aprender las definiciones del mundo económico y las habilidades y destrezas que requiere como Ejecutivo Principal de su propia empresa, mientras recorre el proceso de toma de decisiones referentes a creación del producto “Generador Holográfico”: niveles de producción, margen de comercialización, inversión en mercadeo, costo de investigación y desarrollo, Inversión en capital y responsabilidad social corporativa, entre otros.

Comité De Mujeres Emprendedoras

Lograr que mujeres de menores recursos mejoren su calidad de vida y la de su comunidad, fomentando el espíritu emprendedor. Capacitar a las mujeres que hayan sido instruidas en un oficio con conceptos de emprendimiento, liderazgo, financieros, entre otros, desarrollando así su capacidad de emprender, de asumir riesgos y de tomar decisiones.

## 5. SUPERATEC

Información Institucional disponible en [www.superatec.org.ve/](http://www.superatec.org.ve/)

La ONG SUPERATEC es una organización fundada en 2002 como iniciativa del ejecutivo de negocios belga, Herman De Kesel (+), quien vivió 15 años en Venezuela y era un gran admirador de la creatividad y la capacidad de rápido aprendizaje del pueblo venezolano al que consideraba talentoso y laborioso, pero sin oportunidades. Esta organización se enfoca en la inclusión social de la comunidad, empoderar a personas y comunidades, fortalecer las capacidades y/o talentos de las personas, reducir la brecha tecnológica entre jóvenes y adultos, construir ciudadanía, promover los derechos humanos, promover la inclusión laboral productiva y contribuir a la reducción de la pobreza.

**La Misión** de SUPERATEC es transformar la vida de personas y comunidades populares, creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, humana y laboral.

**Su Visión:** Ser una organización de desarrollo social efectiva y reconocida nacional e internacionalmente, que facilite la formación integral de ciudadanos útiles y productivos.

### **Los Valores:**

#### Superación:

Superarse a través de la educación y el trabajo, motivando el perfeccionamiento en lo humano, espiritual, profesional y económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se nos presentan; mediante el trabajo continuo, como un medio cónsono con nuestro proyecto de vida haciéndonos más aptos y mejores personas.

#### Solidaridad:

Tenemos disposición permanente de colaborar con el bien común respetando a quienes se encuentran en una situación difícil o problemática y acompañado en palabra y acción al que necesita de nuestro apoyo sin que nos los pida, ayudándonos a crear conciencia social.

### Responsabilidad:

Asumimos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, tomando el liderazgo, afrontamos positivamente el cambio, transformamos los problemas en oportunidades. Estamos identificados con nuestro trabajo por lo que lo concebimos como un aporte para contribuir al éxito de nuestros egresados.

### Integridad:

Actuamos siempre con base a la honradez, somos genuinos, auténticos, francos y respetuosos de nosotros mismos y de los demás.

A continuación se enlistan los programas y cursos con los que cuenta la ONG:

#### Programas de formación Humana:

- Acuerdos de convivencia
- Ciudadanía para la acción comunitaria
- Comunicación efectiva
- Reconocimiento de emociones y asertividad
- Autoconocimiento
- Toma de decisiones y resolución de conflicto
- Proyecto de vida
- Sexualidad: I.T.S y métodos anticonceptivos
- Prevención del consumo de drogas
- Violencia

#### Programas de Formación Tecnológica para el trabajo:

- Entorno tecnológico
- Word
- Internet y Correo Electrónico
- Redes Sociales
- Excel
- Power Point

Programas de formación laboral:

- Oratoria
- Atención al Cliente
- Curriculum y Entrevistas
- Redes sociales y empleo en la web
- Bolsa de empleo

Este último proyecto llamado Bolsa de empleo trabaja para cerrar el ciclo de la formación hacia el trabajo con la oportunidad de encontrar el primer empleo que permita la superación a la persona, a través de la red de búsqueda de empleo Bumeran.

## CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO

### 1. Diseño de investigación.

El enfoque de esta investigación es del campo cualitativo, tal cual como lo indica Morse (2003) y se refiere a la experimentación a la cual se sumergen en experimentar y se trata[n] de recrear de manera precisa – al servicio de una práctica basada en la teoría – y de evocar apasionadamente – al servicio de una comprensión empática y [si se quiere] una comunicación literaria de elementos de las vidas he historias que observamos, los investigadores. pág.58

Por ello, este trabajo es propio de una teoría fundamentada por buscar una comprensión del fenómeno abordado, mediante grabaciones, entrevistas semi o no estructuradas y observando de manera participante o no, en su vida diaria y referida en historias. Sin embargo, las presunciones del interaccionismo simbólico que subyacen en la teoría fundamentada y expuesta por los autores Dolan y García (1997) son el escenario para examinar el proceso, para identificar fases y etapas en la experiencia de los participantes. La inter acción simbólica sostiene que el significado se construye socialmente, es negociado y cambia con el tiempo. Y al final, se pretende con esta investigación un cierto grado de comprensión para realizar un camino que lleve a una comprensión a profundidad mientras más casos sucesivamente se investiguen en la misma línea. (Morse, 2003; Strauss y Corbin, 2002)

Por otro lado, la investigación no experimental es entendida como “la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo sobre las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables (Kerlinger & Lee, 2002, pág. 504), el problema referente a la Describir la situación actual de la dirección por valores en un grupo de Organizaciones No Gubernamentales avocadas al desarrollo en la zona metropolitana de Caracas para el año 2014, se clasifica como un diseño de investigación de esta índole pues, no existe intervención directa sobre las variables (Kerlinger y Lee, 2002).

La investigación no experimental puede ser clasificada de acuerdo a su dimensión temporal o a la cantidad de momentos en el tiempo en los que se recolectan datos, en este sentido, la presente investigación consiste en recolectar datos en un momento único y tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un punto específico del tiempo, por lo tanto, el diseño apropiado para la presente investigación responde al tipo transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Asimismo, la investigación se centra en describir la situación de la Dirección por valores en un grupo de Organizaciones No Gubernamentales avocadas al desarrollo en la zona metropolitana de Caracas para el año 2014., esto se corresponde con el estudio descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes del fenómeno. El valor máximo de la investigación, debido a su alcance descriptivo, es entonces la recolección de datos que dan cuenta del fenómeno, en el contexto en que ocurre Hernández, Fernández y Baptista (2003), así como su posterior interpretación.

## 2. Población y muestra

Se entiende como población o universo de estudio a la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos, que se desea investigar, y de la cual se estudiará una fracción, que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción (Balestrini, 1998). Para esta investigación se tomó como universo de estudio las 76 ONG afiliadas a la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC).

La muestra es definida por Hernández (1992) como un subgrupo de la población, en este caso, 17 ONG afiliadas a REDSOC, reducidas de las 76 según los siguientes criterios:

- Organizaciones que poseen valores definidos
- Organizaciones avocadas al Desarrollo Humano, con programas de formación laboral, técnica o de emprendimiento.
- Organizaciones ubicadas en el Distrito Capital

Para determinar la muestra anteriormente mencionada, se realizó un muestreo no probabilístico intencional, es decir, que la selección de los elementos dependió de los criterios del investigador, lo que se denomina de sujetos tipo y de participación mediante invitación a mejores esfuerzos. Este tipo de muestreo “permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente, la muestra es muy pequeña” (Avila, 2006)

Para la aplicación del instrumento el procedimiento consistió en el envío de un correo electrónico a todas las organizaciones que cumplían con los criterios antes mencionados. A través de este correo electrónico se les invitaba a participar en el estudio, para así luego de aceptar proceder la pautar fecha y lugar para realizar personalmente la recolección de la información. De los 17 correos electrónicos enviados, 5 aceptaron la invitación. Finalmente la muestra está compuesta por las siguientes organizaciones cuyos voceros calificados, entendidos así por su calidad de alto nivel jerárquico dentro de la organización y definidos por Schein (1996) como “las personas quienes expresan y modelan la forma de ser en la organización”, respondieron a la invitación y participaron voluntariamente: A.C Banauge, A.C Buena Voluntad, Jóvenes Emprendedores, Opción Venezuela y Superatec. Teniendo una mortalidad muestral del 71%, a pesar de la insistencia y ante reiteradas invitaciones a participar.

## 2.1 Limitaciones de la muestra

Aunque inicialmente se dirigió a las 17 organizaciones seleccionadas originalmente, solo fue posible contar con 5 de ellas, lo que corresponde a un 29,4% de participación y a una mortalidad muestral de 71,6%. Como antes se mencionó, estas organizaciones accedieron a participar en forma voluntaria, lo cual podría conllevar un sesgo de autoselección en los resultados y hacerlo específicos para los participantes, siendo ello una limitación más no una invalidación respectiva (Corbetta, 2007). Significando que las organizaciones que voluntariamente aceptaron ser parte de la muestra pudieran tener características, opiniones y percepciones distintas a las de aquellos que decidieron no participar. Este sesgo potencial se debe tener presente al momento de extraer conclusiones de este estudio. (Corbetta, 2007).

## 3. Instrumento de recolección de datos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “En toda investigación debe aplicarse un instrumento para medir las variables contenidas en la hipótesis. (Y cuando no hay hipótesis, simplemente medir variables de interés)”. La técnica de recolección de datos utilizada es la de cuestionarios y entrevista semiestructurada, las que permiten a los participantes autoevaluar las variables necesarias a describir para efectos de dicha investigación.

En función de lo antes mencionado se creó un instrumento de recolección de datos construido a partir de los valores culturales básicos y los indicadores de ejecución que conforman la dirección por valores desarrollados por García y Dolan (1997), el mismo se aplicó de forma presencial, a través de citas pautadas con cada uno de los voceros calificados, quienes expresan y modelan la forma de ser en la organización.

El instrumento de recolección de datos se compuso por 4 secciones.

En una primera sección “Información General”, se solicitó a los voceros calificados dar respuesta a algunas preguntas de información general: la denominación de su cargo, género, edad, nivel de instrucción, años de antigüedad en la organización, años de fundada la

organización; número de empleados dentro de la ONG y cantidad de beneficiarios para el último año en sus programas.

En la segunda sección “Instrumento de recolección de datos A”, los voceros calificados dieron respuesta a un cuestionario redactado a base de una escala de Likert simple de 6 reactivos con 5 grados de respuesta, donde 1 corresponde a “totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “Neutro”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”, expresando su grado de aceptación hacia las afirmaciones en base a los valores culturales básicos del modelo de DPV.

En la tercera sección “Instrumento de recolección de datos B” se redactaron 16 reactivos en base a los indicadores de ejecución de la dirección por valores del modelo de García y Dolan (1997), en la cual los voceros calificados expresaron su grado de aceptación respecto a una escala de Likert simple de 16 reactivos con 5 grados de respuesta, donde 1 corresponde a “totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “Neutro”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

Por último en la cuarta sección, se redactaron 15 preguntas abiertas en función de guiar una entrevista semiestructurada con los voceros calificados de cada organización. Para profundizar un poco más sobre las respuestas obtenidas en las secciones anteriores del instrumento.

#### 4. Variable: definición conceptual

Es un nuevo modelo de gestión de cambio cultural cuyo enfoque humanista, persigue la transformación de la cultura organizacional convencional basándose en una nueva forma de pensar incorporando valores de desarrollo, éticos y emocionales García y Dolan (1997). Y según los autores citada dicha variable consta de las siguientes dimensiones (definición técnica)

## 4.1 Dimensiones

### 4.1.1 Valores culturales básicos:

Conductas que presentan las personas dentro de la organización para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de nuevas metas, formas de pensar y hacer las cosas, basados en las creencias y valores del fundador de la tradición cultural y de los resultados de la empresa, los cuales a pesar del tiempo presentan una fuerte identidad cultural y mantienen una coherencia de principios heredados

### 4.1.2 Indicadores de ejecución

4.1.2.1 Situación de aplicación preferente: circunstancias ante las cuales es preferible aplicar un tipo de dirección u otra, dependiendo de la complejidad de su gestión. (García & Dolan, 1997)

4.1.2.2 Nivel medio de profesionalización de los miembros de la organización: es el nivel de instrucción que deberían tener los empleados (miembros de una organización) para afrontar los cambios en los entornos con los que interactúa la organización. (García & Dolan, 1997)

4.1.2.3 Tipo de liderazgo: Es el tipo de liderazgo necesario para llevar a cabo el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional. (García & Dolan, 1997)

4.1.2.4 Tipo de estructura organizativa: Se refiere a la estructura de control formal utilizada por la organización para su desarrollo. (García & Dolan, 1997)

4.1.2.5 Necesidad de Tolerancia a la ambigüedad: Capacidad de tolerar entornos muy complejos e inestables y permanecer algún tiempo en situaciones confusas. (García & Dolan, 1997)

- 4.1.2.6 Necesidad de autonomía y responsabilidad: Grado de empoderamiento (bajo, medio o alto) que se le otorga al empleado para tomar decisiones sobre la forma de trabajar, asumir responsabilidades, pensar y decidir con mayor autonomía. (García & Dolan, 1997)
- 4.1.2.7 Estabilidad del entorno: Se refiere a los diferentes niveles de variabilidad (Estable, moderadamente cambiante o muy cambiante) del entorno (económico, social, político, tecnológico, organizativo, de mercado) con el cual interactúan las organizaciones. (García & Dolan, 1997)
- 4.1.2.8 Filosofía de control: Filosofía de control de la gestión estratégica utilizada en las organizaciones para lograr objetivos de las mismas. (García & Dolan, 1997)
- 4.1.2.9 Propósito de la organización: Manera bajo la cual los miembros de la organización encauzan esfuerzos para la consecución de los objetivos primordiales de la misma. (García & Dolan, 1997)
- 4.1.2.10 Alcance de la visión estratégica: proyección optimista de un futuro deseable (corto plazo, mediano plazo o largo plazo). (García & Dolan, 1997)

## 5. Operacionalización de la variable

A continuación se transforman las variables definidas técnicamente en variables medibles empíricamente, estableciendo de esta manera los indicadores que permitirán medir en forma práctica el comportamiento de las mismas. Se utilizará para la obtención del objetivo general, a través del análisis de la variable anteriormente definida en el Modelo de Dirección por valores desarrollado por García y Dolan (1997). Es necesario para operacionalizar la variable presentar en un cuadro los valores culturales básicos y los indicadores de ejecución que conforman la dirección por valores, tal como se presentó. García y Dolan (1997). (Ver Tabla 1)

**Tabla 1 Dimensiones e indicadores para describir la dirección por valores tomada del libro la Dirección por valores desarrollado por García y Dolan (1997)**

Variable	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores
Dirección por valores:	Valores culturales básicos		Desarrollo
			Participación
			Aprendizaje continuo
			Creatividad
			Confianza mutua
			Compromiso
	Indicadores de Gestión	Situación de aplicación preferente	Necesidad de creatividad para la solución de problemas complejos
		Nivel medio de profesionalización de los miembros de la organización	Alto nivel de profesionalización media (dirección de profesionales)
		Tipo de liderazgo	Legitimador de transformaciones
		Tipo de estructura organizativa	Redes, alianzas funcionales, estructuras de equipos de proyecto
		Necesidad de tolerancia a la ambigüedad	Alta
		Necesidad de autonomía y responsabilidad	Alta
		Estabilidad del entorno	Entorno muy cambiante
		Filosofía de control	Potenciación del autocontrol de las personas
		Propósito de la organización	Mejora constante de procesos
		Alcance de la visión estratégica	largo plazo

## CAPÍTULO VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de realizar el campo se procedió a analizar la data, la misma se centralizó en una matriz donde se recolectaron las respuestas de los voceros. Los resultados obtenidos se procesaron en el software Microsoft Excel.

**Tabla 2 Datos Demográficos y Organizacionales**

	<b>Organizaciones Participantes</b>				
	<b>A.C. Banauge</b>	<b>A.C. Buena Voluntad</b>	<b>A.C. Opción Venezuela</b>	<b>Jóvenes Emprendedores</b>	<b>Superatec A.C.</b>
Denominación de cargo:	Presidente Ejecutivo	Directora Ejecutiva	Presidente	Directora Ejecutiva	Gerente General
Género	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino
Edad (años)	52	32	38	60	57
Nivel de Instrucción:	Postgrado	Postgrado	Postgrado	Postgrado	Postgrado
Antigüedad en la organización (años):	14	4	12	7	10
Años de fundada la organización:	22	50	12	21	12
Número de empleados dentro de la organización:	11	12	5	8	30

En tabla anterior se presenta información demográfica de las organizaciones así como de los participantes. Se destaca entre las características un nivel de profesionalización académico alto entre los voceros calificados, también se puede ver que todas las organizaciones superan los 10 años de antigüedad, dando cuenta que son organizaciones establecidas en su localidad. A continuación se presenta la información institucional de las organizaciones extraída de sus medios oficiales (Tabla 2).

Se observa predominancia del sexo femenino, una media de antigüedad de 8 años y organizaciones con una media de empleados que las categoriza en pequeñas empresas, (Barrios, 2010)

**Tabla 3: Información Institucional (Misión / Visión / Valores)**

Organizaciones	Año de Fundación	Misión	Visión	Valores	Fuente
Asociación Civil Banauge	1992	Impulsar el crecimiento y desarrollo de microempresarios y emprendedores de las zonas populares de La Gran Caracas, brindándoles servicios financieros y de desarrollo empresarial, en condiciones favorables y eficientes, que contribuyan a mejorar su productividad y calidad de vida.	Ser una Institución modelo en la prestación de un servicio integral dirigido al mayor número posible de emprendedores y microempresarios, conectados entre sí a través de nuestra comunidad social, para el desarrollo sostenible del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justicia</li> <li>• Libertad</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Respeto</li> </ul>	<a href="http://www.banauge.org/cococenos.php">http://www.banauge.org/cococenos.php</a>
Asociación Civil Buena Voluntad	1964	Lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo	Ser reconocida a nivel Nacional e Internacional, dentro de nuestra función social, como líderes en la intermediación laboral para personas con barreras para el empleo y el trabajo productivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amor al trabajo</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Igualdad de oportunidades</li> <li>• Sensibilidad social</li> </ul>	<a href="http://www.buenavoluntadvenezuela.org/Quienes-Somos.aspx">http://www.buenavoluntadvenezuela.org/Quienes-Somos.aspx</a>
Asociación Civil Opción Venezuela	2002	Brindar una plataforma de responsabilidad social para que los universitarios participen y se involucren con la realidad del país.	Ser la organización líder en la construcción de opciones para la participación activa de los universitarios y de la sociedad en general en iniciativas innovadoras y de alto impacto social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaridad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<a href="http://www.opcionvenezuela.org">www.opcionvenezuela.org</a>
Jóvenes Emprendedores /Junior Achievement de Venezuela	1993	Generar en niños, niñas y jóvenes el espíritu emprendedor que les permita alcanzar sus metas en un marco de responsabilidad y libertad, otorgándoles una formación teórico-práctica a través de programas educativos, valores y herramientas esenciales para asegurarse un futuro productivo y un exitoso acceso al mercado laboral.	Ser reconocidos como la organización líder en la inspiración y preparación de los jóvenes para que se conviertan en miembros exitosos y contribuyentes de nuestra economía y sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creemos en el potencial infinito de los jóvenes Comprometidos con los principios del espíritu emprendedor.</li> <li>• Pasión por lo que hacemos y honestidad, integridad y excelencia en cómo lo hacemos. Respeto por el talento, la creatividad, perspectivas y origen de todos los individuos.</li> <li>• Creemos en el poder de las alianzas y la colaboración.</li> <li>• Convicción en el impacto educativo y motivador relevante del aprendizaje práctico.</li> </ul>	<a href="http://jovenesemprendedores.org.ve/index.php">http://jovenesemprendedores.org.ve/index.php</a>
SUPERATEC	2002	Transformar la vida de personas y comunidades populares, creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, humana y laboral.	Ser una organización de desarrollo social efectiva y reconocida nacional e internacionalmente, que facilite la formación integral de ciudadanos útiles y productivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superación</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Integridad</li> </ul>	<a href="http://superatec.org.ve/">http://superatec.org.ve/</a>

Como se visualiza en la página anterior (Tabla 3), la misión declarada por A.C. Opción Venezuela busca la creación de una plataforma de responsabilidad social donde todos se involucren con la realidad del país, lo cual difiere del resto de las misiones declaradas quienes en términos generales se orientan al emprendimiento o a la transformación social a través del trabajo.

En cuanto a la visión (Tabla 3), todas las organizaciones participantes en este estudio expresan el deseo de convertirse en organizaciones líderes y reconocidas a distintas escalas, sin embargo, de estas se distingue la A.C Opción Venezuela que siendo consecuente con la misión declarada se proyecta hacia la participación activa de la sociedad en iniciativas innovadoras y no a la formación de personas orientadas a la productividad económica. Además se reconoce que los valores planteados por las organizaciones son consecuentes con la misión y la visión declarada, siendo los más comunes entre las organizaciones participantes el valor de la honestidad y solidaridad.

Se observa con respecto al Modelo triaxial de valores (Figura 2) que de los valores declarados por las organizaciones en la (Tabla 3) estas poseen 2 o más valores morales-sociales, respectivamente se incluyen en este eje valores como: Solidaridad, Respeto, Responsabilidad, Honestidad, Integridad. Por otro lado, se encuentran menos representados los valores relacionados a los ejes tecno-económicos y Emocional creativos, lo cual demuestra la falta de equilibrio entre los ejes del modelo triaxial. Esta orientación a valores morales-sociales se debe a la naturaleza humanista de las organizaciones, cuya finalidad es el desarrollo humano.

Por otro lado, los programas de las ONG señaladas en la (Tabla 4) son similares más no iguales, corroborando el criterio de selección para la participación de las mismas, es decir, los programas están enfocados a la formación laboral, técnica o de emprendimiento. Adicionalmente, las organizaciones participantes (Tabla 4), poseen al menos un programa orientado netamente a la utilización de herramientas tecnológicas, lo cual resulta particularmente llamativo en el caso de las organizaciones cuya antigüedad es mayor, demostrando la capacidad de adaptar sus programas a las nuevas exigencias del contexto

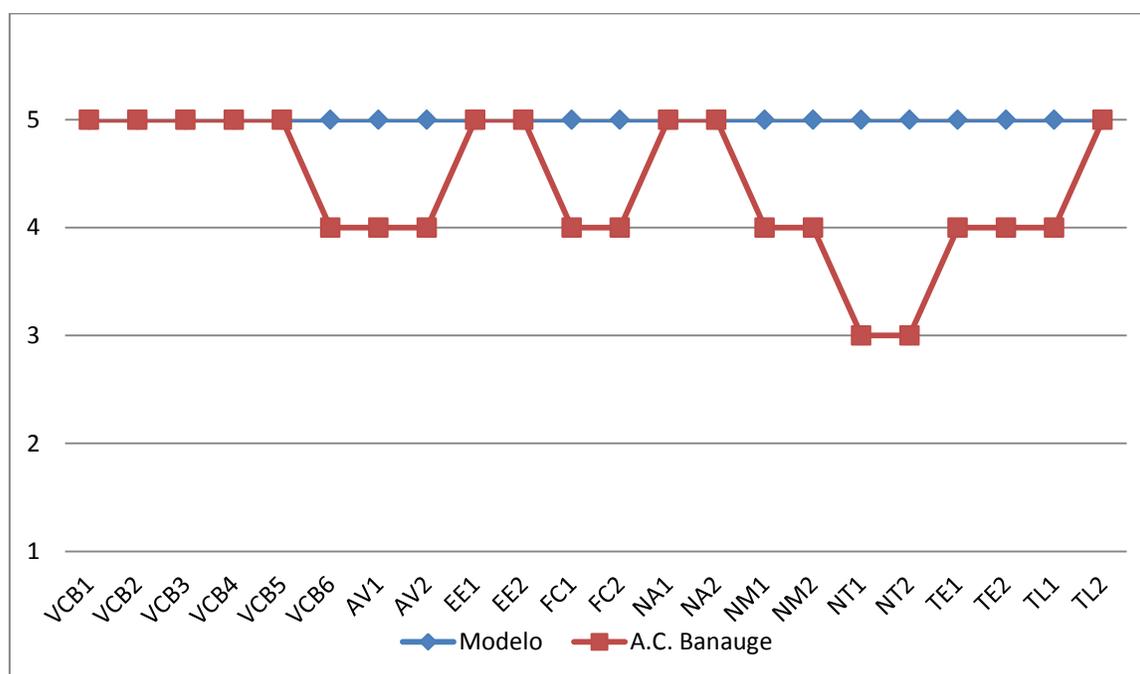
laboral. Agrupando a las organizaciones en función de las características de sus programas, se reconoce que A.C. Banauge, A.C. Opción Venezuela y Jóvenes emprendedores, orientan los mismos al emprendimiento. Por último, se aprecia que a pesar de la similitud de los programas de las ONG participantes, estas persiguen objetivos diferentes, lo cual es destacable ya que de esta forma dan respuesta a diferentes carencias y atienden de forma más efectiva las necesidades específicas que puedan tener los beneficiarios.

**Tabla 4: Objetivos / Programas / Beneficiarios**

ONG	Año de Fundación	Objetivo	Programas	Población Atendida	Beneficiarios 2014	Alcance
Asociación Civil Banauge	1992	Brindar servicios financieros y de desarrollo empresarial a los microempresarios formalmente constituidos y a emprendedores de nuevas iniciativas y que posean capacidad para su desarrollo, en las áreas de comercio, producción y servicios, ubicados dentro de las zonas que atiende la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPRERED</li> <li>• CEDE: Centro para el desarrollo del emprendimiento</li> <li>• Programa de competencias para emprender</li> <li>• Capacitación a microempresarios</li> <li>• Asistencia técnica empresarial</li> <li>• Conecta tu Negocio</li> </ul>	Hombres y Mujeres Mayores de 18 años	1000 personas en créditos, 500 desarrollo de emprendedores	Local
Asociación Civil Buena Voluntad	1964	Influir y cambiar el modo de vida de las personas haciéndolas dignas, capacitadas, productivas e independientes y de esta manera poder llevar una vida aceptable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación Ocupacional Integral</li> <li>• Desempeño Laboral</li> <li>• Rehabilitación Social</li> <li>• Intermediación Laboral</li> <li>• Módulo de Electricidad Básica</li> <li>• Inducción a las Tic's</li> <li>• Centro POETA</li> </ul>	Personas con discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial a partir de los 17 años	190 capacitados	Local
Asociación Civil Opción Venezuela	2002	<p>Reforzar la identidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la gestión y el clima organizacional de la oficina de coordinación general y de los grupos universitarios de OPCION Venezuela para operar con mayor efectividad y eficiencia</li> <li>• Desarrollar planes, programas y proyectos innovadores y sostenibles en línea con la misión, visión y valores</li> <li>• Difundir las propuestas, resultados y aprendizajes generados con la intención de informar, inspirar, involucrar e incidir en el entorno</li> <li>• Crear alianzas con el mundo público y privado para el desarrollo progresivo de la organización y de su Red OPCION Latinoamérica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Opción emprender.</li> <li>• Programa de EmprendiendoTI</li> <li>• Programa de formación de Microempresarios</li> </ul>	Jóvenes entre 15 y 24 años de edad	22000 estudiantes, 125 Mujeres emprendedoras	Nacional
Jóvenes Emprendedores /Junior Achievement de Venezuela	1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser vistos como proveedores de soluciones, construyendo puentes de buena voluntad y mutuo entendimiento, haciendo que tanto patrocinantes como voluntarios se enfoquen en metas comunes de crear trabajo, fortalecer la economía y proveer altos estándares de vida para los jóvenes.</li> <li>• Nuestros programas llevarán la educación más allá de lo fundamental: lectura, escritura, ciencia y matemáticas. Fomentarán el pensamiento práctico y la ética, relacionándolos con situaciones de la vida real y otorgándoles una oportunidad para aplicarlos en actividades de aprendizaje.</li> <li>• JEV será vista como una oportunidad para elegir ser voluntario. Será el vehículo a través del cual el voluntariado corporativo y universitario, podrá entrar en contacto con las comunidades y compartir sus propias experiencias, ayudando a preparar a los jóvenes para el logro y el éxito futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mujeres emprendedoras</li> <li>• Jóvenes Emprendedores - La Compañía</li> <li>• Titán</li> </ul>	Niños, jóvenes y Mujeres de escasos recursos	200 jóvenes	Nacional
SUPERATEC	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar a personas y comunidades fortaleciendo sus capacidades y/o talentos</li> <li>• Reducir la brecha tecnológica de jóvenes y adultos</li> <li>• Construir ciudadanía y promover los derechos humanos</li> <li>• Promover la inclusión laboral productiva</li> <li>• Contribuir a la reducción de la pobreza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de formación humana</li> <li>• Programa de formación laboral</li> <li>• Programa de formación tecnología para el trabajo</li> <li>• Bolsa de empleo</li> </ul>	Personas de 15 años en adelante	2000 capacitados	Nacional

1. Caracterización de las respuestas de cada vocero calificado vs. el modelo de valores culturales básicos e indicadores de ejecución de la DpV de García y Dolan (1997)

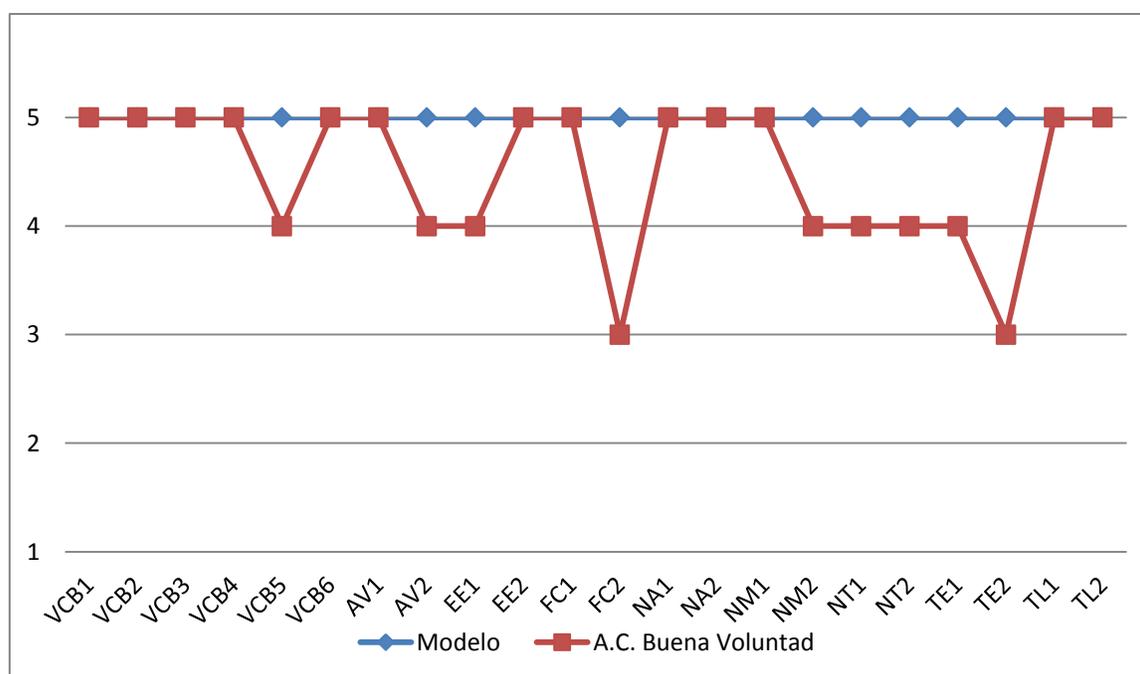
A continuación, se describirán los elementos más relevantes de los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento a cada uno de los voceros calificados con respecto al patrón de valores culturales básicos y los indicadores de ejecución adecuada de la DpV propuestos por García y Dolan (1997). Los análisis aquí realizados aplican únicamente a las organizaciones participantes. Los valores negativos e inversos de validación se traspusieron a la escala razonable del valor que deberían ser, en consecuencia tenemos un resultado si se quiere parsimonioso, para un estudio con esta cantidad de participantes, tanto organizaciones como sujetos.



**Gráfico 1:** Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de A.C. Banauge

Según las respuestas obtenidas (Gráfico 1) se puede observar que los reactivos correspondientes a medir el nivel de tolerancia a la ambigüedad permanecen neutros – más bien cautos en o ante la ambigüedad reinante en el ambiente - con respecto a lo esperado en el Modelo, indicando que su capacidad para tolerar entornos muy cambiantes y permanecer

algún tiempo en situaciones complejas está en un punto medio (3). Adicionalmente, el vocero calificado señala en la entrevista que las características del entorno ante el cual se enfrenta la organización es “inestable, cambiante y polarizado políticamente” lo cual da cuenta del tipo de situaciones ambiguas y complejas a las cuales se enfrenta la organización. Por otro lado, se confirma ante las respuestas obtenidas para el indicador de estabilidad del entorno que en efecto el mismo es muy cambiante, siendo este el tipo de entorno más adecuado para llevar a cabo la DpV. Por último, se reconoce que las respuestas suministradas se encuentran en su mayoría en tendencia de aceptación de los indicadores del modelo.

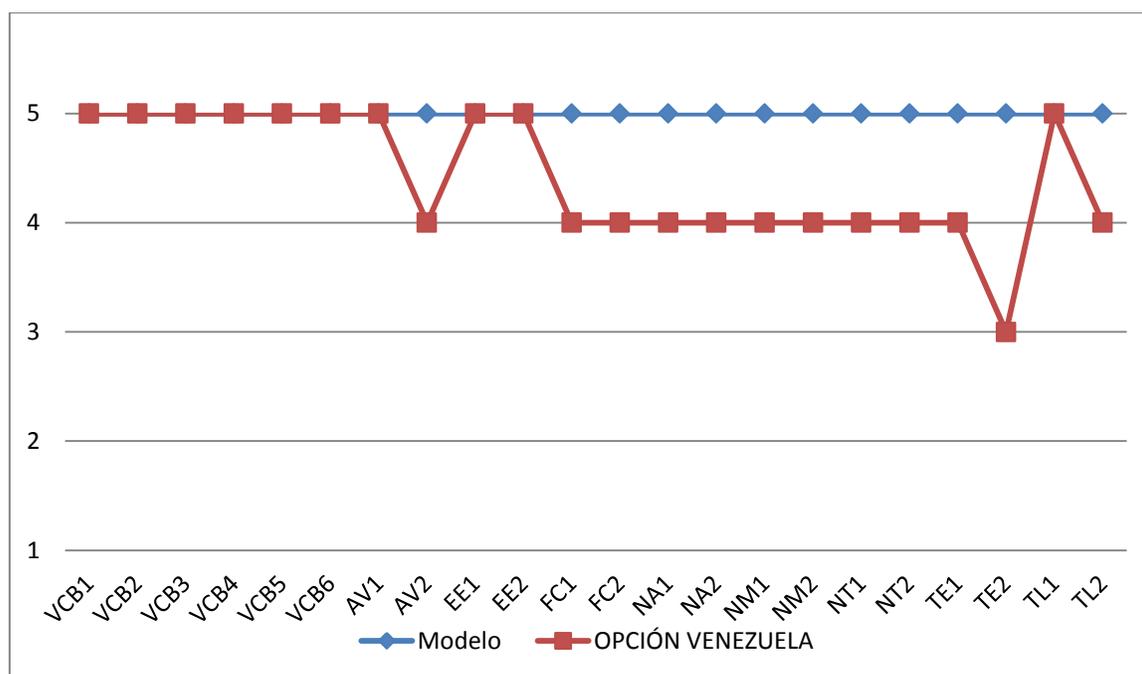


**Gráfico 2:** Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de A.C. Buena Voluntad

Según la información facilitada por el vocero calificado de A.C Buena Voluntad (Gráfico 2) se observa que el tipo de estructura organizativa de la organización no alcanza los niveles esperados para esta sub dimensión, ubicándose en un grado neutro dentro de la escala, según declara el mismo en la entrevista realizada, su organización posee “...una dirección ejecutiva, las coordinaciones y después las áreas de acción” es decir “...de pocos niveles...”, sin embargo, para llevar a cabo adecuadamente una DpV el indicador para el tipo de estructura

organizativa propone que las organizaciones trabajen en o con redes, alianzas funcionales con estructuras de equipos de proyectos o de equipos de trabajo adhocráticos.

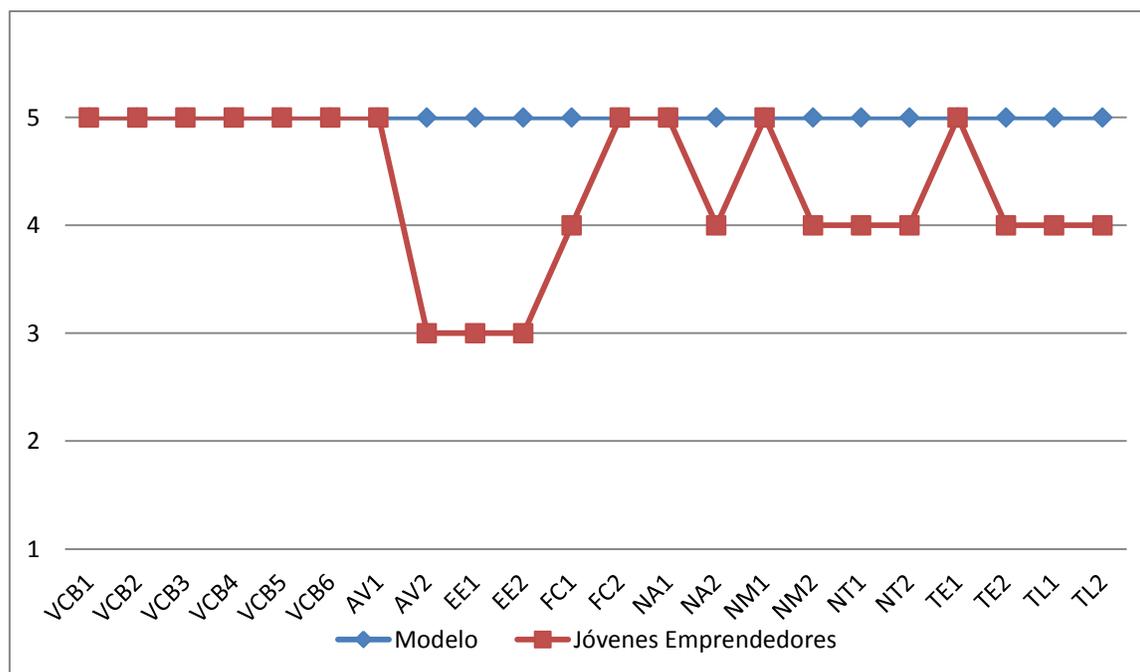
La filosofía de control por un lado es potenciada a través del auto control de los empleados, lo cual se adhiere al modelo planteado por García y Dolan (1997), sin embargo la importancia de potenciarla en la organización es neutra, dado a que existe una supervisión constante, en función a la estructura organizativa ejercida por la organización. Por último, las respuestas obtenidas con respecto al tipo de liderazgo corroboran la existencia de un liderazgo facilitador de transformaciones, lo cual es coherente con el modelo de DpV propuesto por los autores.



**Gráfico 3:** Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de Opción Venezuela

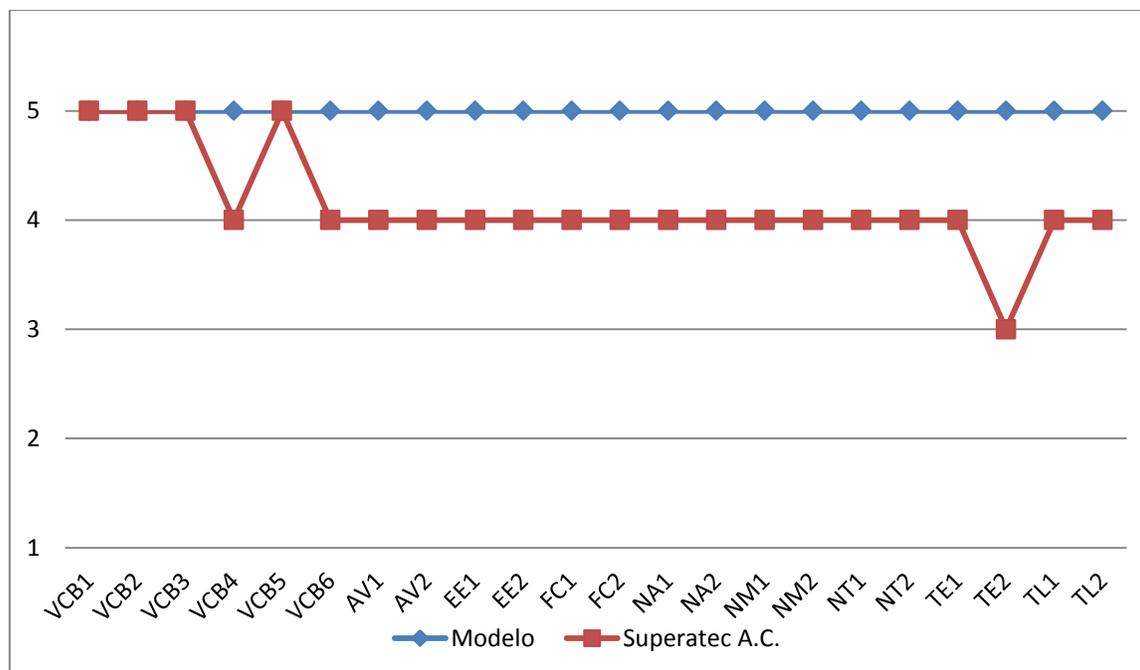
El grafico 3 se muestra el comportamiento de las respuestas provistas por el vocero calificado de la organización Opción Venezuela, de estas se presta particular atención a la sub dimensión de tipo de estructura organizativa, la respuesta obtenida no se ajusta adecuadamente al ideal planteado por García y Dolan (1997) en la cual se obtuvo un grado neutro, sobre este punto durante la entrevista el vocero calificado afirmo que en su organización “Se trabaja en

equipos de trabajo, con horarios flexibles, pero con algunos niveles jerárquicos”, esto no necesariamente genera una contradicción implícita sino características particulares formadas a la luz de la propia experiencia (Lucas & García, 2002). Por último la tendencia de respuesta en el resto de las sub dimensiones es a aceptar las mismas.



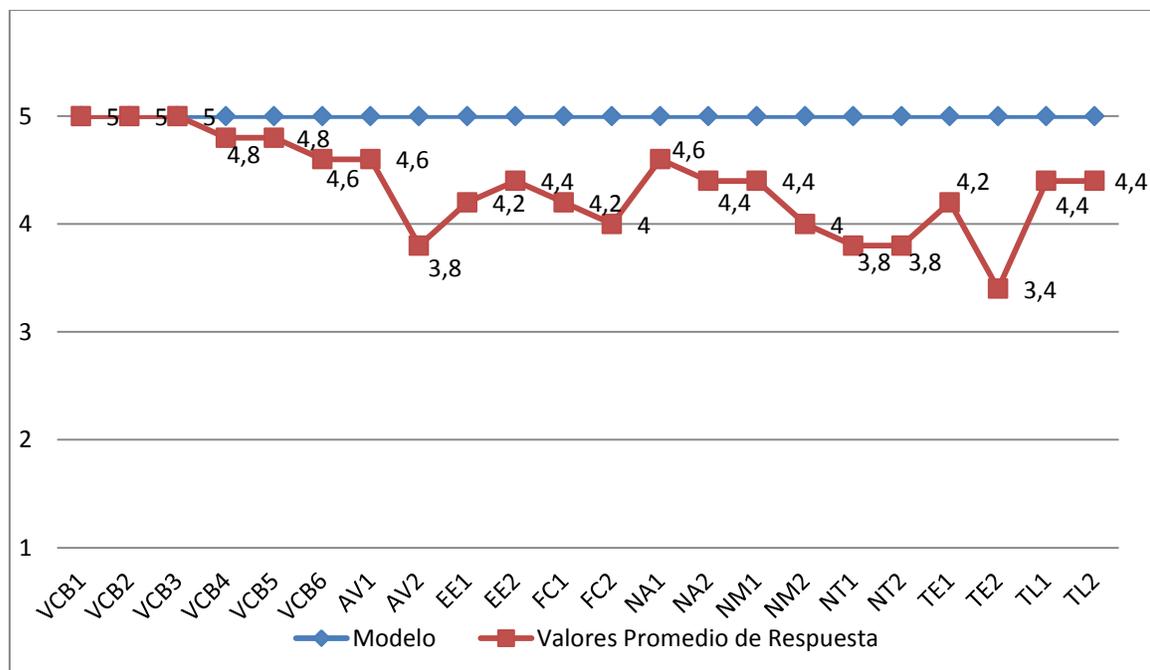
**Gráfico 4:** Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de Jóvenes Emprendedores

El vocero calificado de la organización Jóvenes emprendedores declaró una tendencia de aceptación en torno a la mayoría de los indicadores del modelo planteado por García y Dolan (1997), sin embargo las respuestas obtenidas para la sub dimensión de estabilidad del entorno se encuentran en un grado neutro, es decir la organización percibe el entorno como moderadamente cambiante, el vocero añade en la entrevista realizada que el entorno donde se encuentra la organización “es cambiante pero no extremadamente cambiante” confirmando así su posición de respuesta. Por último, en la sub dimensión de alcance de la visión estratégica se muestra un matiz en la respuesta otorgada por el vocero, ya que afirma que la planificación estratégica de la organización es a largo plazo pero también tienen niveles medios o intermedios de planificación centrados además en el corto y mediano plazo.



**Gráfico 5:** Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores de respuesta del Vocero calificado de Superatec A. C.

A partir del (Gráfico 5) se puede observar que las respuestas obtenidas por la vocera calificada son de tendencia de aceptación al modelo propuesto por los autores (García y Dolan,1997) Por otro lado, la respuesta correspondiente a la Sub-dimensión de Tipo de estructura organizativa se ubica en un punto neutro, sin embargo sobre este punto, durante la entrevista realizada la vocera calificada declaró que “es una organización tipo pecera, donde se minimiza la parte jerárquica y se enfoca más coordinadamente con cada una de las áreas” pero que “como toda organización también tenemos nuestros procedimientos y políticas” y que ” se otorga un alto grado de autonomía pero manteniéndose alineados a nuestras políticas y procedimientos”, dejando claro que se trabaja en equipos de trabajo y se busca minimizar en lo posible la estructura organizativa.



**Gráfico 6:** Modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Valores Promedio de Respuesta de los Voceros calificados.

En el gráfico anterior se presentan los valores promedio de respuesta de los voceros calificados de cada organización vs. modelo de valores culturales básicos e indicadores de ejecución de la DpV, en él se observan algunas diferencias y similitudes, comenzando por la clara tendencia de aprobación de los valores culturales básicos con un promedio de 4,86 en base a 5 y los cuales a pesar de no ser declarados por las organizaciones, son promovidos y modelados por los voceros calificados como así lo afirman en la entrevista realizada.

También se puede observar (Gráfico 6) que el valor promedio de respuesta para el reactivo TE2 de la sub dimensión tipo de estructura organizativa es el que menos se aproxima al valor ideal del modelo, en este sentido 3 de 5 voceros se muestran neutrales ante la afirmación “la estructura organizativa aplanada es más eficiente”, en la entrevistas realizadas estas organizaciones dan cuenta que la estructura organizativa dependerá del momento que esté viviendo la organización, en palabras del vocero opción Venezuela “...hay momentos en que lo aplanado es adecuado y otros en que es necesario una jerarquía”

Por último, los valores promedio de respuesta que menos se aproximan al modelo de valores culturales básicos e indicadores de ejecución de la DpV (Grafico 6) particularmente AV2, NT1 y NT2, se deben a diferencias individuales señaladas anteriormente.

## 2. Análisis comparativo de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas

A continuación, se presentan similitudes y diferencias inter organizacionales derivadas de las respuestas obtenidas en las entrevistas semiestructuradas a través de las preguntas abiertas, realizadas a los voceros calificados de cada una de las organizaciones participantes. Se expone una tabla correspondiente a cada pregunta con fragmentos relevantes de las entrevistas realizadas en función de lograr lo antes expuesto.

**Tabla 5: Compilación de respuestas de la Pregunta 1.**

Pregunta 1	
Organización	¿Cuándo se formularon los valores de la organización?
Asociación Civil Banauge	"Formamos parte del grupo social CESAP, los valores de esta organización se definieron aproximadamente hace 20 años, cuando se crea Banauge nosotros nos adscribimos a los valores del grupo social CESAP..."
Asociación Civil Buena Voluntad	"Se formularon desde que comenzó Buena Voluntad, hace 50 años, pero se han ido reestructurando y revisando cuando se hace la planificación estratégica..."
Asociación Civil Opción Venezuela	"Nacieron en paralelo con la constitución jurídica. Hubo un primer esfuerzo de planificación con las personas que fuimos fundadoras en ese entonces entre el 2001 y 2002..."
Jóvenes Emprendedores	"Los Valores de la organización se formularon desde el momento en que se concibe la organización global en 1923, en Texas, enfocada en inspirar en los niños y los jóvenes el espíritu emprendedor..."
SUPERATEC	"Desde el establecimiento de la organización en el 2002..."

Es común entre las organizaciones participantes (Tabla 5) que los valores de las mismas se hayan definido por primera vez desde el momento de su fundación, particularmente A.C. Banauge y Jóvenes emprendedores tomaron sus valores de organizaciones de las cuales forman parte. Y ello es razonable, porque en una orientación de una organización bajo enfoques estratégicos y de procesos, es razonable y plausible que desde el comienzo propongan elementos relevantes como: Visión, Misión y sobre todo Valores. (Macazaga y Pascual, (2006); Jarrín, 2008)

**Tabla 6: Compilación de respuestas de la Pregunta 2.**

	<b>Pregunta 2</b>
<b>Organización</b>	<b>¿Cómo ponen en práctica los Valores de la Organización? Indíqueme por favor, un ejemplo más significativo y adicionalmente una experiencia a mejorar en este sentido</b>
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"Los valores se ponen en práctica en primer lugar dentro de los equipos de trabajo, constantemente tenemos reuniones a diferentes escalas para definir nuevos objetivos y metas, se busca la participación de todos pues la justicia, en si la democracias son importantes para nosotros, trabajamos la construcción colectiva, tenemos también el concejo de participación, donde nos reunimos con los equipos para tomar decisiones importantes, así también el respeto que como ves es importante en las reuniones de equipos, todas las opiniones son válidas, entiende también que trabajamos con personas y el respeto es fundamental."
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Por ejemplo, uno de los valores que trabajamos con nuestros participantes es el valor de la puntualidad, entonces, lo principal es que nosotros seamos puntuales con ellos, también el valor del Respeto, nosotros tratamos a las personas con discapacidad con el mayor respeto posible tal y como tratamos a las demás personas. Acá normalmente se trabaja con un eje transversal de valores: (respeto, responsabilidad, honestidad) y creemos que la mejor forma de darlos es siendo un ejemplo a seguir."
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"...por ejemplo el tema de la solidaridad, no lo tratamos como un un valor en el aire, aquí intentamos que jóvenes universitarios se vinculen con el país de una manera mas activa, en términos de darse cuenta de que el país tiene que ver con ellos y que el paso por las aulas de clase no son solamente para procurar un lucro individual sino también de cómo somos corresponsables con el entorno que el que nos toca..."
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"...es darle a los jóvenes la oportunidad para entender e interactuar con la comunidad empresarial, trabajando mancomunadamente con los voluntarios corporativos para enseñarles cómo se producen lo bienes y servicios que nutren a una comunidad, además siendo un modelo a seguir para los jóvenes que visitan..."
<b>SUPERATEC</b>	"Se ponen en práctica a través del ejemplo..."

Partiendo de las respuestas reflejadas en la tabla antes mostrada (Tabla 6) es común que la puesta en práctica de los valores se haga a través del involucramiento de los miembros de la organización en las prácticas y los programas que ellas manejan, como es el caso de A.C. Banauge y Jóvenes emprendedores, esta última a su vez, no solo trasmite los valores a través del involucramiento, sino también a través del ejemplo y modelaje de valores, tal y como declaran los voceros calificados de la A.C. Buena Voluntad y Superatec. (Macazaga y Pascual, (2006); Jarrín, (2008) Para García y Dolan este tipo de prácticas son necesarias para introducir la dirección por valores pues los valores organizacionales deben ser vividos y reflejados primero por los líderes para que sean imitados por los empleados. (García & Dolan, 1997)

**Tabla 7: Compilación de respuestas de la Pregunta 3.**

	<b>Pregunta 3</b>
<b>Organización</b>	<b>¿Existe algún programa para transmitir valores de la organización?, ¿Con que frecuencia?, ¿Cuáles han sido los resultados?</b>
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"Sí, es un programa que tiene el grupo social CESAP que se llama la semana de compromiso y vida, donde anualmente se hacen actividades para refrescar los valores estratégicos de la organización, igualmente cuando hay personal nuevo se le hace una inducción personalizada, junto a esto nuestros programas están siempre acompañados del reforzamiento y la puesta en práctica de nuestros valores"
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Depende del diagnóstico de cada grupo, pero se trabaja diariamente el reforzamiento de los valores, desde que entran hasta que salen se refuerzan los valores ético morales",... "el programa como tal es el manual de procedimientos basado en competencias laborales. Los valores son evaluados en una lista de cotejo, donde (blanco es logrado) (amarillo, en proceso) y (verde, logrado) que se corre cada vez que se terminan una competencia, y eso va a depender de si la primera estrategia de capacitación funcionó o no funcionó"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"...no tenemos un programa de inducción en los valores de Opción Venezuela, hemos hecho algunos intentos en esta materia, pero la respuesta es No, sin embargo, por otro lado creo que todo el que ha trabajado en la oficina han vivido el hecho de poner en práctica y que ha contribuido en los programas ha aprendido sobre nuestra cultura organizacional"
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"La inducción, desde el momento que las personas llegan a la organización se pone en contacto con los valores ya que batallamos con ellos todos los días, tenemos que ser el ente que comunique a los demás los 6 valores de nuestra organización",... "Los voluntarios son también ejemplo de nuestros valores y son preparados para eso formando agentes de cambio a partir de nuestros valores"
<b>SUPERATEC</b>	"No, programa como tal no existe, lo que nosotros si hacemos es que compartimos estos mensajes e involucramos a todos los miembros de la organización a analizarlos a modelarlos como una práctica organizacional, es decir, están en constante puesta en práctica. En cuanto a los resultados, pues te puedo decir por ejemplo que el 60% de nuestra nomina son egresados de Superatec, siendo ellos nuestro orgullo y el ejemplo vivo de la transformación de una persona antes y después del programa Superatec"

Continuando con los análisis, la tabla anterior (Tabla 7) nos permite conocer si alguna de las organizaciones posee algún programa formal para transmitir sus valores organizacionales, en este sentido 3 de las organizaciones participantes coinciden en este aspecto, siendo el programa de inducción a la organización la practica más frecuente para transmitir los valores, también se declaran prácticas como la semana de compromiso y vida de A.C. Banauge que se realiza una vez al año. Las organizaciones que poseen estas prácticas declaran no medir los resultados de las mismas. Finalmente contrarias al resto de las organización, A.C opción Venezuela y Superatec no tienen un programa en concreto para transmitir los valores, sin embargo como se señala en la tabla anterior (Tabla 6) utilizan mecanismos no formales para esta labor. Al no poseer ningún programa **establecido** para la

transmisión de valores no se puede determinar cuál de los métodos sea más eficiente para transmitir valores de la organización, lo cual es determinante que exista una formalidad sostenida según **Jarrín (2008)** y **Silíceo, Casares, González (1999)**

**Tabla 8: Compilación de respuestas de la Pregunta 4.**

Organización	Pregunta 4 ¿De qué forma los valores ayudan a lograr los objetivos?, ¿Lo han medido?
Asociación Civil Banauge	"No, no los hemos medido, no hemos hecho un estudio en este sentido, pero uno los puede evidenciar, es que los valores nos ayudan, trabajamos por un lado en el tema financiero con la otorgación de créditos, por tanto la honestidad es un valor importante para nosotros..."
Asociación Civil Buena Voluntad	"A parte de medirlos a través de las listas de cotejo, lo hacemos a través de la efectividad de las inclusiones laborales, o sea, además de evaluarlas acá (en las listas de cotejo) la mejor evaluación es que nuestra inclusiones laborales tienen un 95% de efectividad"
Asociación Civil Opción Venezuela	" La importancia de los valores es que te ayudan a orientar las acciones de la organización, pero además ayudan a que las personas que van a trabajar contigo sepan quien eres tú y para dónde vas y ese sentido simpatizan contigo y es también funcionan como un parámetro de cómo escoger una persona para la organización "
Jóvenes Emprendedores	"Se miden la efectividad de los programas, que son representación de nuestros valores. Los beneficiarios de nuestros programas son evaluados previamente a recibirlos y después que los reciben para poder medir de que manera estos influyen en su crecimiento y en su nivel de conocimiento"
SUPERATEC	"...si nosotros no modelamos la superación, la responsabilidad para ser comprometidos, la integridad siendo realmente transparentes con nosotros mismos y lo que realmente predicamos lo hacemos, y la solidaridad que es trabajar con el otro y entender al otro, nosotros no hubiéramos podido alcanzar lo que alcanzamos en estos 12 años. Los 4 valores son un eje transversal de nuestro día a día y nuestra forma de trabajar, de esa forma logramos nuestros objetivos..."

Los valores son guías fundamentales para logro de los objetivos, los voceros calificados de las organizaciones así lo declaran (Tabla 8), sirven de pautas para orientar esfuerzos, y la respuesta común es que se miden su efectividad en los resultados de sus programas. Macazaga & Pascual, (2006); Jarrin, (2008)

En tal sentido (Daft, 2000), indica que es cónsono no solo para la alta dirección sino que su modelaje tres elementos determinantes a saber: Visión de Liderazgo, Orientación para la Acción y la promoción de unos valores centrales. [subrayado nuestro] que permiten una alineación de la acción organizacional y resultados en tal sentido.

**Tabla 9: Compilación de respuestas de la Pregunta 5.**

	<b>Pregunta 5</b>
<b>Organización</b>	<b>¿Anteriormente se han modificado los valores de la organización?, ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para esto?</b>
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"No, no estos valores se han mantenido, hace dos años se hizo una revisión de la misión y visión de AC. Banauge, más no se realizó ningún cambio a los valores..."
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"En el año 2007... los valores que nos visualizamos antes eran mas orientados al tema de oficios, no salían de buena voluntad, no interactuaban, entonces, tuvimos que adaptarnos a nuevas realidades , a lograr dar esa independencia a los participantes a dar una capacitación basada en competencias..."
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"...en el año 2003 hicimos una lista de valores que aparece en una publicación que tenemos del año 2005, donde teníamos 10 valores o más, y parte de la reflexión que hicimos en ese momento es que no basta con tener una lista de mercado con los valores organización, sino poder hacer una síntesis y priorizar con que valores nos vamos a quedar, dicho esto, el tema en el año 2007 hubo una revisión y a partir ahí nos quedamos con los 4 valores que tenemos actualmente"
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"No, se mantienen exactamente iguales desde el momento de la formulación. Nuestros valores son válidos y ahora son nuestro mayor compromiso."
<b>SUPERATEC</b>	"Sí, se modificaron, de hecho la lista anteriormente era como de 8 valores y en una sesión de planificación estratégica donde estaban incorporados hasta personal de nivel operativo, consideramos oportuno darle mayor peso, énfasis y preponderancia a los cuatro valores que antes mencione (Superación, Responsabilidad, Solidaridad, Integridad..."

Tabla 9. 3 organizaciones han hecho revisión y modificado sus valores organizacionales a lo largo de su existencia, teniendo en cuenta que debían enfocarse en los valores que realmente sintetizaban su forma de trabajar y que se adaptasen a las nuevas realidades. Por el contrario, solo dos organizaciones, A.C Banauge y Jóvenes Emprendedores no han modificado en ningún momento sus valores desde el momento de su fundación, puede que esto se deba a su pertenencia a organizaciones de un nivel superior.

**Tabla 10: Compilación de respuestas de la Pregunta 6.**

Pregunta 6	
Organización	¿Se plantea alguna revisión de los valores en la organización?
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"No, no lo tenemos previsto, consideramos que los valores actuales representan muy bien el sentido de la organización, nos identifican, también a nuestra filosofía de trabajo"
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Sí, se hace constantemente... se hace una planificación estratégica primero a 5 años, se revisan anualmente, todos los años se revisa"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"Hay que estandarizar como transmitir los valores y tenemos ese reto, la revisión no se ha presentado en concreto pero hay que hacerlo, pana..."
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"mmm...No"
<b>SUPERATEC</b>	"Sí, se podría plantear, ya que somos una organización enfocada al cambio,..ahora cuando lo vamos a cambiar no está planteado en este momento"

En Tabla 10, la A.C. Buena voluntad según lo expresado por su vocero calificado es la única en hacer una revisión constante de los valores de la organización, por otro lado A.C. Opción Venezuela y Superatec no lo tiene planteado, pero si declaran la necesidad de hacer algún tipo de revisión en esta materia. Por último el resto de las organizaciones no se plantean la revisión alguna de los valores organizacionales. Y esto no es sino un balance ante esquemas de orden superior para tener un norte permanente o no para la gestión. (Macazaga y Pascual, (2006); Jarrín, 2008); Daft (2000)

**Tabla 11: Compilación de respuestas de la Pregunta 7.**

Pregunta 7	
Organización	¿Considera que los valores organizacionales son importantes para la dirección de la organización?, ¿De que manera?
<b>Asociación Civil Banauge</b>	Si, son claves, el tema del ejemplo es clave, digamos si los líderes son coherentes con los valores los equipos tienen a asumir y respetar los valores como tal, los líderes somos garantes de que estos sea así
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Son primordiales, porque si no tienes claro cuales son tus valores no puedes trabajar con un equipo de trabajo, guiarlos, hasta para contratar una persona tu tienes que saber cuales son los valores de la organización a ver si se alinean con los de esa persona"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"Sí, eso tiene que ver con un tema de cómo hacemos las cosas, no todo puede ser la obtención de resultados, tenemos que ver también como llegamos a eso, como lo hicimos"
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"Totalmente, la persona que trabaje en esta organización tiene que responder a estos valores, porque esa persona más allá de sus características personales es quien representa a la organización en cada uno de los ámbitos donde se mueva y cuando hay desviaciones de conducta eso a nosotros no nos beneficia como organización"
<b>SUPERATEC</b>	"Sí, en efecto, los valores son el eje transversal de nuestra planificación estratégica, cada uno de los miembros de Superatec debe vivir y testimoniar lo que es la superación, la responsabilidad, la integridad y solidaridad"

Tabla 11: Todas las organizaciones reconocen el importante rol que tienen los valores dentro de la organización, de igual forma todas conciben de forma diferente la importancia de sus valores, ya sea para el logro de los objetivos y alcance de resultados de la organizacionales o para el funcionamiento de cotidiano de la misma. (Macazaga y Pascual, (2006); Jarrín, 2008); Daft (2000)

**Tabla 12: Compilación de respuestas de la Pregunta 8.**

Pregunta 8	
Organización	¿Desde su perspectiva de máxima posición como modela y permea los valores organizacionales?
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"En las actuaciones de mi día, en este sentido hago que mi actuación sea transparente, ética, promuevo el trabajo en equipo, promuevo la corresponsabilidad de las personas que están aquí en la organización, un clima de democracia y construcción colectiva de acuerdos dentro de la organización, respeto por las ideas y no imponer posiciones simplemente porque sí"
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Mostrándoles que tu amas lo que haces es la mejor manera de demostrar los valores, y preparándote diariamente"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"Yo creo que el tema del trabajo en equipo por ejemplo, trato de modelarlo entorno a abrir el juego en cuanto a desiciones, compartir responsabilidades, dar orientaciones en algunos momentos pero si diciéndoles que espero de ellos..."
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"Dando el ejemplo, la primera critica de mí misma soy yo, para poder exigir a los demás que cumplan"
<b>SUPERATEC</b>	"Particularmente soy la que da el modelaje del compromiso, soy la primera en llegar, la última en salir, trabajar en equipo desde limpiar un centro y pasar el coleteo, hasta diríamos reunirse con la máxima autoridad que se necesita"

En la Tabla 12, tal y como señalan desde su perspectiva los voceros calificados de las organizaciones participantes, los mismos modelan los valores a través de su comportamiento, actuación y mostrando las conductas deseables para que las mismas sean seguidas con el ejemplo por el resto de las personas que de una manera u otra forman parte de la organización. Jarrín, (2008); Daft (2000)

**Tabla 13: Compilación de respuestas de la Pregunta 9.**

Pregunta 9	
Organización	¿Cómo percibe usted las características del entorno en donde se ubica la organización?
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"Considero que es un entorno inestable, cambiante, polarizado políticamente"
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Bueno...en lo económico para todas las ong desarrollo humano es una constante lucha porque no hay recursos económicos por parte de ningún ente gubernamental, pero eso también hace que las ong sean muy innovadoras muy creativas. En lo social esta carencia de valores te obliga a hacer cosas nuevas, y el entorno social a pesar de tener una carencia de valores también te ofrece una oportunidad de poder deasarrollar"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"Una de las principales características es que las iniciativas autónomas no son apoyadas, pareciera en principio que una iniciativa autónoma sin fines de lucro es bien vista por ejemplo por el estado, pero es totalmente lo contrario, el estado busca la manera de controlar o supervisarte y observarte, cosa que se ve en el entramado de leyes para poder encontrar una razón para intervenir o sancionarte. Por otro lado, no se respeta el estado de derecho, hay una sensación de falta de justicia y desigualdad de oportunidades "
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"Es cambiante pero no extremadamente cambiante, nosotros el aspecto que más nos afecta es el social, por los problemas universitarios, los problemas de cierres de escuelas, interrupciones de clase en colegios públicos, reduciendo nuestro tiempo de trabajo y afectando la aplicación de algunos programas...en el ámbito educación, en lugar de mejorar las condiciones para el educador y para el sistema educativo, la política ha influido mucho en los contenidos que están recibiendo los estudiantes, además no existe un marco legal que favorezca el emprendimiento, entonces lidiar en un ambiente adverso no es fácil para crecer"
<b>SUPERATEC</b>	"Definitivamente es el mismo entorno que describe al país, un país expuesto a muchas confrontaciones, un país donde el ciudadano digamos carece de la tolerancia y la colaboración, por otro lado un entorno amenazante desde el punto de vista político, porque las ONG estamos siempre bajo la mira"

Todos los voceros calificados coinciden en que las características del entorno que rodea a su organización son la de un entorno cambiante, afectado sobre todo por los problemas sociales, económicos y políticos. Aunado a esto, organizaciones como A.C. Banauge, Jóvenes Emprendedores y Superatec declaran encontrarse en una constante persecución por parte de entes gubernamentales, ya que desconfían de su verdadera finalidad.

**Tabla 14: Compilación de respuestas de la Pregunta 10.**

Pregunta 10	
Organización	¿Cómo se enfrenta la organización a las situaciones derivadas del entorno en que se encuentra?, ¿Cuáles son las conductas predominantes ante este tipo de situaciones?
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"...escuchando a los clientes contantemente, lo que dice la gente en las comunidades, siendo creativo e innovadores en lo que hacemos, dando rápidas respuestas y si algo no funciona buscar entonces soluciones diferentes"
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Lo primero, revisión sin crear posición, luego ver las oportunidades que se pueden sacar de allí, si no se puede, se ve que vuelta se le da; perseverar, ser insistente en buscar nuevos caminos"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"Lo primero que tenemos que preguntarnos es donde está nuestra gobernabilidad dentro de este entorno, pasa por preguntarnos por ejemplo qué estaría a nuestro alcance... entonces lo que hacemos es pensar como revertir esa situación desde nuestra organización"
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"No enfrentarlo y nuestro posicionamiento es de muy bajo perfil",... "el conocimiento que hay nuestra organización es muy boca a boca por las personas que han participado o han sido beneficiarios de nuestros programas, pero evitamos estar promoviéndonos en medios de comunicación para evitar malos entendidos"
<b>SUPERATEC</b>	"...uno de los elementos importantes en los programas que ofrece Superatec es la formación humana, entonces nosotros enfocamos mucho esta formación humana o formación ciudadana para que definitivamente ofrezca herramientas para ir atendiendo estas circunstancias"

Se ha determinado una estrategia en común de las siguientes organizaciones para enfrentar las situaciones derivadas de su entorno, A.C Banauge, A.C. Buena Voluntad y Opción Venezuela, en principio se disponen a hacer una revisión de las situaciones del entorno, identificar las oportunidades, reconocer el alcance de sus acciones y actuar creativamente lo cual es congruente con la adecuada ejecución del modelo de DpV. Por otro lado, en total contraste con las organizaciones antes mencionadas, jóvenes emprendedores asume una postura de bajo perfil, evitando confrontar el entorno y esperando que el mismo cambie. Por último, Superatec prefiere hacer frente a las situaciones derivadas del entorno, poniendo en práctica los aprendizajes derivados de la formación humana. Daft (2000)

**Tabla 15: Compilación de respuestas de la Pregunta 11.**

<b>Pregunta 11</b>	
<b>Organización</b>	<b>¿Cuál es el nivel medio de profesionalización de los empleados de la organización?, ¿De qué forma esto afecta el alcance de los objetivos de la misma?</b>
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"El nivel medio es de técnico superior en adelante, consideramos que es un nivel de profesionalización mínimo para poder llevar a cabo los programas de forma eficiente"
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Somos poquitos pero hacemos muchas cosas, tenemos una junta directiva de empresarios, después el equipo de trabajo son docentes, terapeutas ocupacionales, técnicos medios y licenciados"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"Estudiantes universitarios y profesionales recién graduados, lo cual afecta sin duda el logro de objetivos por hay un poco de inexperiencia por lo cual toca invertir en capacitación"
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"El nivel de profesionalización dentro de la organización es alto, casi todos tienen postgrado o dos carreras universitarias, en el caso de nuestros voluntarios en su mayoría también son profesionales"
<b>SUPERATEC</b>	yo te diría que el nivel promedio es TSU,

Las respuestas obtenidas en la Tabla 15, demuestran que todas las organizaciones coinciden en que el nivel medio de profesionalización de sus empleados es el de universitarios, entendiendo este como un nivel de profesionalización alto, el cual para Gracia y Dolan (1997) esta condición es fundamental para la dirección por valores, ya que los profesionales tienen capacidades adaptativas, creativas e innovadoras para afrontar el contexto que las rodea. (Varela, 2008)

**Tabla 16: Compilación de respuestas de la Pregunta 12.**

Pregunta 12	
Organización	Describe las características de la estructura organizativa de su organización.
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"Tenemos una asamblea de miembros", "...la asamblea nombra un presidente ejecutivo, luego tenemos un equipo de staff (consultoría jurídica, cobranzas) y luego tenemos dos grandes gerencias, una encargada de la parte de créditos compuesta por el equipo financiero y asesores de negocio y la de desarrollo organizacional que es la que se encarga de los programas de formación a los emprendedores"
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Tenemos una junta directiva, una dirección ejecutiva, las coordinaciones y después las áreas", "...de pocos niveles"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"Se trabaja en equipos de trabajo, con horarios flexibles, pero con algunos niveles jerárquicos de supervisión"
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"Es muy plana, tenemos 4 coordinadoras educativas, 2 gerencias 1 dirección y dos asistentes administrativas"
<b>SUPERATEC</b>	Nuestra organización es una organización tipo pecera, donde se minimiza tanto la parte jerárquica y se enfoca más coordinadamente con cada una de las áreas tratando de suministrarle a ellas su autonomía respetando diríamos sus ideas, es una organización muy participativa

Ante la pregunta que se muestra en la (Tabla 16), 3 de los voceros calificados expresan que la estructura organizativa vigente en su organización posee 3 o más niveles jerárquicos que para García y Dolan estas se clasifican como organizaciones cuya estructura organizativa es piramidal de pocos niveles. A diferencia de la información antes mencionada, los voceros de Opción Venezuela y Superatec señalan que su estructura organizativa está conformada fundamentalmente por equipos de trabajo y pocos niveles jerárquicos ajustándose al perfil propuesto por los autores para una adecuada dirección por valores. Daft (2000)

**Tabla 17: Compilación de respuestas de la Pregunta 13.**

Pregunta 13	
Organización	¿Se permite a los empleados asumir responsabilidades y tomar decisiones sobre la forma de trabajar?, ¿Cómo calificaría el nivel de autonomía otorgado a los empleados?
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"La autonomía otorgada los empleados es alta, ya una vez que se establecen en sus puestos de trabajo se fomenta la participación, la innovación y la propuesta de soluciones para solventar cualquier inconveniente"
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Claro que sí, ahí es vital la autonomía, cada quien sabe lo que tiene que hacer, por eso es que se hacen reuniones mensuales con todo el equipo de trabajo...comentan todos los proyectos que se están haciendo, proponen ideas nuevas, cuando son actividades nos indican que se les ocurre hacer"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"Bueno, el nivel es del 0 al 10 un 7, yo todavía creo que hace falta otorgar mayor autonomía, para nosotros mayor autonomía significa mayor tiempo de entrenamiento y evitar que en lo posible las personas roten de la organización"
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"Sí, mucha libertad, yo diría que un 100%, es decir, hay que delegar con responsabilidad siempre que se cumplan con las líneas institucionales para evitar desvíos"
<b>SUPERATEC</b>	"Sí, creemos en la autonomía, pero como toda organización también tenemos nuestros procedimientos y políticas, no es un relajo, se otorga un alto grado de autonomía pero manteniéndose alineados a nuestras políticas y procedimientos"

En referencia a la Tabla 17, los voceros calificados de cada organización exponen un alto nivel de autonomía y responsabilidad conferido a los empleados, esto es coherente con las respuestas obtenidas en el instrumento "B", tal y como se señala en el Grafico 6, que para la sub dimensión, nivel de autonomía y responsabilidad, loa promedios de respuesta son de 4,6 y 4,4 respetivamente en cada uno de sus indicadores. Además estos resultados son favorables para llevar a cabo una adecuada dirección por valores, tal como los proponen los autores del modelo. Y así lo considera positivo (Robbins S. B., 1994) en cuanto a que la estructura, responsabilidades y valores reflejan un alto grado de formalización con descentralización. **Daft (2000)**

**Tabla 18: Compilación de respuestas de la Pregunta 14.**

Pregunta 14	
Organización	¿Bajo qué circunstancias se requiere de la mejora de los procesos de la organización?, ¿Es una práctica frecuente?
<b>Asociación Civil Banauge</b>	"Sí, cada vez que vemos que hay un cuello de botella o una falla en la ejecución de un proyecto es necesario la mejora de procesos, de hecho, nos asesoramos con profesionales de ser necesario y siempre buscamos hacer más eficiente nuestra gestión"
<b>Asociación Civil Buena Voluntad</b>	"Bueno, siempre tiene que haber cambios y flexibilizaciones y más si trabajas con seres humanos, una de las cosas aquí es ser muy flexible, como trabajas con gente tienes que ver si está funcionando o si no está funcionando"
<b>Asociación Civil Opción Venezuela</b>	"Me encantaría decir que hay todo un tema de mejora de procesos, pero nos toca trabajar con lo que se tiene, al tener alta rotación de personal hemos tenido que manejarlo nosotros mismos con lo que tenemos, hemos tratado de a través de consultoría preparar toda una red de mejora de procesos pero no tenemos el presupuesto en estos momentos para ello"
<b>Jóvenes Emprendedores</b>	"Constantemente se revisan los procesos, al menos una vez al año y no solo los procesos también se revisan los contenidos para adecuarlos a realidad"
<b>SUPERATEC</b>	Nosotros somos definitivamente una organización más flexible, comenzamos hace 12 años con un programa de 240 horas que duraba 6 meses, después lo cambiamos a 160, ahora lo estamos nuevamente y creo que lo vamos a reducir a 100 por que nos adaptamos a las necesidades de nuestro entorno

Las respuestas obtenidas tal y como se señala en la tabla anterior (Tabla 18), demuestran que mejorar procesos es una práctica constante de las organizaciones derivada del entorno al que se enfrentan. Opción Venezuela es la única organización que no asume directamente que la mejora de procesos sea una práctica frecuente en la organización, sin embargo, el resto de la organización si asumen la mejora constante como una práctica frecuente, lo que también adecuado para llevar a cabo una efectiva dirección por valores. (Macazaga y Pascual, (2006)

**Tabla 19: Compilación de respuestas de la Pregunta 15.**

Pregunta 15	
Organización	¿Hay algo en materia de Dirección por Valores que Ud. quisiera agregar que no lo haya expuesto en preguntas anteriores?
Asociación Civil Banauge	"No, está bastante completo el planteamiento realizado"
Asociación Civil Buena Voluntad	"Puedo agregar que para otras organizaciones probablemente los valores sean un papel pegado en la pared, pero para nuestro caso no es así, es importante ponerlos en práctica y siempre mejorar"
Asociación Civil Opción Venezuela	Nada que agregar.
Jóvenes Emprendedores	"Yo pienso que la DPV es la línea de acción que deberían tener todas las ONG en este momento y lo más importante es liderar con el ejemplo, a pesar de que ya lo mencioné, porque uno no puede pedir compromiso si uno no se compromete"
SUPERATEC	"Yo lo que quisiera añadirte hablando de valores, nuestro programa de formación humana tiene una línea transversal que son los valores universales, en cada uno de los temas de las áreas, de los talleres o cursos que engloban formación humana tienen una línea transversal de valores, porque como te dije al principio la formación humana es la que realmente pretende incentivar la superación, la responsabilidad, la integridad, la solidaridad, entre otros".

En la tabla anteriormente presentada (Tabla 19), algunos voceros calificados añadieron información de utilidad para reforzar los conocimientos sobre sus organizaciones en materia de DpV, en este sentido, A.C Buena Voluntad, coincide con los autores de la DpV, en que los valores no deben ser simplemente un papel pegado a la pared, estos deben ser puestos en práctica y siempre mejorar. Superatec establece que los programas de la organización se deben crear en torno a un eje transversal de valores para el alcance de objetivos. Por último Jóvenes Emprendedores declara que la DpV es la línea de acción que deberían tener todas las ONG en la actualidad.

La información señalada en la siguiente tabla se calculó a partir de los 22 reactivos que conforman los instrumentos "A" y "B" aplicados a los voceros calificados de cada una de las organizaciones. El puntaje máximo alcanzable por las organizaciones es de 110pts y el mínimo puntaje obtenible es de 22pts. De igual forma, se presentan los coeficientes de variación de las respuestas obtenidas, los cuales indican el porcentaje de homogeneidad en las respuestas dadas por los voceros de cada organización.

**Tabla 20: Tabla de puntuación con respecto al modelo de DPV**

<b>Organizaciones Participantes</b>	<b>Puntos</b>	<b>Coefficiente de variación</b>	<b>Efectividad</b>
A.C. Buena Voluntad	99	15,08%	90%
OPCIÓN VENEZUELA	97	14,95%	88%
A.C. Banauge	96	16,65%	87%
Jóvenes Emprendedores	96	13,39%	87%
Superatec A.C.	91	11,30%	83%

En este sentido en la tabla 20. se aprecia que A.C Buena voluntad y Opción Venezuela son las dos organizaciones cuyos puntajes son más cercanos al puntaje máximo alcanzable referente al patrón de dirección por valores. Los valores del coeficiente de variación para ambas organizaciones se explican mediante lo variable que hayan sido sus repuestas dentro de los grados posibles para esto, en este sentido ambas tuvieron una alta variabilidad en sus respuestas y adicionalmente un alto puntaje por ubicarlas entre las opciones de respuesta de mayor grado para la escala (Escala de 1 al 5). Y efectivamente, AC Buena Voluntad en puntaje bruto se acerca a la puntuación teórica máxima en un artificio de cálculo. Y el resto se agrupa en valores muy próximos sin mayor grado de distancias entre este criterio planteado.

A diferencia de estas dos organizaciones se observa que el coeficiente de variación de SUPERATEC es el más bajo así como su puntaje general, esto también se debe a que la variabilidad de las respuestas suministradas por el vocero calificado de Superatec fue muy baja entre los grados de la escala y adicionalmente fueron ubicadas casi en su totalidad en el grado 4 en una escala de 5 grados. **Es decir, tiene una asimetría positiva en su dispersión.**

**Tabla 21: Prácticas generales que apoyan o no el alcance del modelo de la DPV**

Prácticas positivas	Prácticas negativas
Tener valores definidos	No tener un programa formal para la inducción de los valores de la organización
Los líderes transmiten los valores involucrando a los trabajadores en las actividades y también a través del ejemplo	Mantener una estructura organizativa piramidal de pocos niveles
Actuar de forma creativa ante los cambios del entorno donde se encuentra la organización	No tener una metodología establecida para medir el impacto de los valores en el logro de los objetivos de la organización
Mantener un nivel medio de profesionalización alto en los trabajadores de la organización	No considerar la revisión de los valores de la organización
Se trabaja otorgando un alto nivel de autonomía y responsabilidad a los trabajadores	
Tomar los valores como eje transversal de los programas organizacionales	
Trabajar bajo la filosofía de mejora continua de procesos de la organización, conforme a las nuevas necesidades y cambios en el entorno	
Formar parte de organizaciones que supervisen su funcionamiento para el logro de objetivos y que se guíen por valores supremos comunes.	
Trabajo en Equipos	

En la tabla anterior se muestra que afortunadamente son puestas en marcha más prácticas positivas que negativas por las organizaciones en términos de contribuir al alcance de la dirección por valores. Estas prácticas positivas guían a las organizaciones a dar respuesta a las tendencias adaptativas derivadas del considerable aumento de complejidad e incertidumbre generado por el entorno que rodea a las organizaciones. (García & Dolan, 1997), **lo cual indica más luces que sombras en sus respectivas prácticas.** (Varela, 2008; Hax & Majluf, 1996; Silicicio, Casares, & González, 1999)

## CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A partir de la información suministrada por los voceros calificados y los resultados presentados en la sección anterior, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### A. Conclusiones

Se caracterizó la dirección por valores vigente en las ONG participantes, mediante una comparación entre el modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Los Valores de respuesta del Vocero calificado de cada organización, presentadas anteriormente en los gráficos del 1 al 5, resultando que la organización cuyas características se asemejan más al modelo planteado por García y Dolan (1997) es A.C. Buena Voluntad con una efectividad del 90% en aproximación al modelo y por el contrario la que menos se aproxima es SUPERATEC con una efectividad del 83% en aproximación al modelo y calculados en puntajes brutos

Se analizó la caracterización de la dirección por valores vigente en las ONG participantes, derivada de la gráfica 6 de comparación entre el modelo de Valores culturales Básicos e Indicadores de Ejecución de la DPV Vs. Los Valores promedios de respuesta del Vocero calificado de cada organización, resultando una clara de tendencia de promedios de respuestas aproximadas al modelo de García y Dolan (1997) también determinando que la dimensión tipo de estructura organizativa es la que menos se aproxima al modelo, en este sentido García y Dolan (1997) señalan que las organizaciones deben reducir el número de sus niveles jerárquicos estando esto relacionado a una mayor eficiencia organizacional y resulta que la dimensión de Valores culturales básicos es la que posee mayor grado de aproximación al patrón de la DpV.

Se identificaron en base al análisis de las Compilaciones de respuesta de cada una de las preguntas abiertas, patrones de respuesta los cuales se evidencian desde la tabla 5 hasta la Tabla 18. Se identifica **pues**, el patrón generalizado por todas las organizaciones de utilizar el modelaje de valores como una práctica fundamental llevada a cabo por los líderes de las organizaciones para inculcar a través del ejemplo los valores en los empleados.

Para dar respuesta al último objetivo se muestra en la Tabla 21 las prácticas generales que apoyan o no el alcance de la Dirección por Valores para todas las organizaciones participantes. Se obtuvo que las prácticas positivas son más frecuentes que las negativas dentro de las organizaciones siendo coherente con la tendencia general de aproximación al modelo de Dirección por Valores.

Se corroboró por las respuestas obtenidas en la Tabla 19 que los voceros calificados consideran que el instrumento cubre todos los campos de la Dirección por Valores y únicamente destacan la importancia de los valores organizacionales y la importancia de llevar a cabo una Dirección por Valores para este tipo de organizaciones.

Se determina que las organizaciones participantes gozan alta confianza social, como se mencionó anteriormente todas tienen más de 10 años trabajando en sus comunidades, además usan sus valores como un marco de control ético dentro de la organización, lo que es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto al modelo triaxial de valores propuesto por García y Dolan, se identificó un desequilibrio generalizado en las organizaciones participantes, pues sus valores tienden mayoritariamente al eje de valores morales-sociales y representados en menor medida los ejes de valores tecno-económicos y emocional creativos, esto se debe al carácter humanista de las organizaciones y su finalidad como organizaciones preocupadas por el desarrollo humano.

## **B. Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda:

- a las organizaciones participantes incluir o enfatizar programas formales para la inducción de los valores organizacionales, programas que midan el impacto de los valores en el logro de los objetivos y en función de esto revisar frecuentemente los valores de la organización.
- Se recomienda ampliar el espectro de la investigación a 360 grados incorporando a mayor cantidad de personas adscritas, no solo personas de cada organización, sino también a stakeholders, personal externo, para conocer la influencia del interaccionismo simbólico en la definición de valores organizacionales, así como, para conocer la teoría en uso vs la teoría expuesta de valores en estas organizaciones.
- Se recomienda para estudios futuros tomar en cuenta a estas organizaciones para la realización de estudios de caso en el estudio del modelo de dirección por valores en aras de realizar un análisis más profundo.
- Se recomienda a otras organizaciones con o sin fines de lucro interesadas en la dirección por valores, a que realicen una caracterización y análisis a partir del modelo de García y Dolan (1997) con la finalidad que puedan determinar cuáles son las medidas a tomar para su correcta aplicación.
- Se recomienda a las organizaciones tomar en cuenta los resultados y las prácticas positivas de las organizaciones participantes en términos de alcanzar una adecuada ejecución del modelo de dirección por valores, para así lograr una salud económica, emocional y ética en las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C., & Martinez, I. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: McGraw-Hill.
- Anderson, C. (1997). Values-based management. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 25-46.
- Argondaña, A. (2001). *Directivos con valores, Empresas con valores*. Navarra: IESE Business School.
- Argyris, C., & Schon, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. NY: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Ediciones Garnica S.A.
- Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales. (2013). *Código de ética y Conducta para las ONG*. New York: WANGO.
- Avila, B. (2006). *EUMED*. Recuperado el 10 de Julio de 2013, de Introducción a la metodología de la investigación: [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)
- Balbis, J. (2001). ONGs, Gobernanza y Desarrollo en América Latina y el Caribe. *Documentos de Debate*(53). PARIS: UNESCO.
- Balestrini, M. (1998). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados: Servicios Editorial.
- Barrios, F. (06 de 2010). *actualidad-24*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014, de <http://www.actualidad-24.com/2010/06/clasificacion-de-empresas-en-Venezuela.html>.
- Bernard, C. (1938). *The functions of the executives*. Cambridge: Harvard University Press.
- Berry, L. (1999). *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. New York: The Free Press.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores*. Grupo Editorial Norma.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional* (Sexta ed.). Mexico: Thomson Editores.
- Diskiēne, D., & Goustatus, V. (2010). *The fit of individual and organizational values in business company*. Vilnius: Vilnius University.

- Durán, M. (2008). *La administración por valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Fernandez, R. (2003). Las ONG entre lo público y lo privado. *Revista Foro*, 57-61.
- Fowler, A. (1997). *Striking a Balance*. London: Earthscan Publications.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores: el cambio mas alla de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill.
- Gómez Perdomo, G., & Villegas de Posada, M. (2006). El desempeño moral en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 161-187.
- Gómez, G. (2005). *Gestipolis*. Recuperado el 21 de 9 de 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/>
- Graber, D. R., & Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of health and human services administration*, 179-197.
- Gutiérrez, R. (2005). PASOS PARA CREAR LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES .
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Colección Economía y Gestión Ediciones Dolmen: Santiago de Chile.
- Hernández, J. (2008). *Innovación de personas hacia la dirección por valores*. Bilbao: Agrupacion de sociedades laborales de Esukadi.
- Hernández, J. d., & López, R. (2012). *Valores Organizacionales en las Pymes*. Ciudad Juarez: Mexico.
- Hernández, M. (1992). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernández, M., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hultman, K. (2005). Evaluating organizational values. *Organization Development Journal*, 23(4), 32.
- Izquieta, J. L., & Callejo, J. J. (2004). Las organizaciones de ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo. Cultura e identidad de las ONGD. *REIS*, 195-216.
- Jarrin, A. (2008). *De la Revolución industrial a la evolución empresarial*. Caracas: Creating C.A.

- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigacion del comportamiento humano. Metodos de investigacion de ciencias sociales*. Mexico: McGraw Hill.
- Krzakiewicz, K. (2012). *Management by values a strategyc dimension*. University of Economics.
- Litterer, J. (1969). *Organizations Structure and Behavior* (Second ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- López, C. (2002). *Valores organizacionales. Sí inciden en el desempeño corporativo*. Recuperado el 20 de 9 de 2013, de Gestiopolis: [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm)
- Lucas, M., & García, R. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Macazaga, J., & Pascual, A. (2006). *Organización Basada en Procesos*. Madrid: Ra-Ma Empresa.
- Medina, J. (2009). Transparencia y buen gobierno en las ONGD. *Revista Española del tercer Sector*.
- Miranda, M., & Lizeth, S. (2004). *Identificacion y caracterizacion de las variables que componen el ambiente competitivo de las ONG de San Cristobal*. Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- Morse. (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigacion cualitativa*. Bogotá: Editorial Universidad de Antioquia.
- Mosley, Megginson, & Pietri. (2005). *Principios de paridad de autoridad y responsabilidad*. New York: Harper Colins.
- Münch, L. (2009). *Ética y Valores*. Mexico: Trilla.
- Naciones Unidas. (2013). *Naciones Unidas*. Recuperado el 20 de 9 de 2013, de Las ONGs y el Departamento de Información pública de Naciones: <http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.htm>
- Nagel, K. (1998). *Organizational values and employee health initiatives: influence on performance and functioning*. Victoria: Universidad de Victoria.
- Naime Velasquez, Y., Núñez, M., & Rodriguez Monroy, C. (2010). Aplicacion de una técnica AHP para evaluar el efecto de los valores organizacionales en la productividad. *Dirección y Organización*, 41, 58-67.
- Ostroff, F. (1999). *La Organización Horizontal*. Oxford: Oxford U Press.

- Pazos, N. (2001). Aproximaciones conceptuales . En C. N. (1).
- Perez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). *Las organizaciones no gubernamentales ONG: hacia la construcción de su significado*. Medellín: Dirección de Investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín-DIME.
- Peters, T., & waterman, J. R. (1982). *In search of excellence*. New York.
- Pin, J., Espinoza, J., & Lopez, L. (2005). *Aplicación de la direccion por valores en empresas españolas*. Navarra: IESE Business School.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1990). *Desarrollo Humano Informe 1990*. Colombia: Tercer Mundo Editores, S.A.
- Real Academia Española. (2001). *El Diccionario de la lengua española (DRAE) (22 ed.)*. España.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, aplicaciones y controversias*. Penitece Hall.
- Robbins, S. B. (1994). *Administración: Teoría y Práctica (Cuarta ed.)*. Mexico: Perntice Hall.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature Of Human Values*. New York: Free Press.
- Roman, R. (2009). *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social*. Mexico: Plaza y Valdés.
- Salomon, L., & Anheir, H. (1992). *In search of non-profit sector I:The question of definition*. Manchester: Manchester University Press.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. (1996). *Consultoría El Lider Del Futuro*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Schmidt, E. (2005). *Etica profesional*. Caracas: UCAB.
- Silicio, A., Casares, D., & González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional - Hacia una organización competitiva*. Madrid: McGraw-Hill Serie Alta Dirección.
- Söderling, R., Bianchi, C., Bivona, E., Dyner, I., Galan, L., & Strochia, M. W. (2007). *Managing Small Business Grwth*. Amsterdam: The Sbugroll.
- Strauss, & Corbin. (2002). *Bases de la Investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tamayo, & Tamayo. (2006). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa Noriega Editores.

- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial - Arte y ciencia en la creación de empresas* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson Prentice Hall.
- Vargas C, H. (1992). *Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales* –. Bogotá: Fundación Social.
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Urgell, J., & Vidal, P. (2006). *La gestion de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Deusto.
- Vidal, P., & Grabulosa, L. (2008). Qué es... La transparencia en una ONG. *Alzheimer de la asociación afal contigo*, 38-39.

## ANEXOS

### **Anexo A.** Carta de invitación a participar en el estudio.

La presente carta tiene como objetivo invitarle a formar parte de nuestra tesis de grado sobre Dirección por Valores (DpV) y por otro lado ofrecerle un marco de referencia sobre los conceptos básicos que debe conocer sobre la DpV.

#### **¿Qué es la Dirección por Valores? (DpV) (García & Dolan, 1997)**

Es una herramienta de liderazgo estratégico para avanzar en la gestión de los aspectos humanos de los cambios organizativos.

#### **¿Para qué puede servir la DPV?**

La DpV ayuda a encauzar la autonomía de los esfuerzos profesionales cotidianos hacia la consecución de la visión estratégica de hacia dónde pretende ir la empresa, otorgando así un mayor sentido y compromiso a los procesos y objetivos intermedios de acción.

#### **¿Cuál es la Finalidad de la DPV?**

Básicamente posee una triple finalidad, que consiste en simplificar, orientar y comprometer

Como bien se mencionó anteriormente siendo esta una herramienta de liderazgo estratégico y sabiendo que los líderes son los transmisores de valores, facilitadores de procesos y coordinadores de recursos, se destaca su papel fundamental para el estudio de la DPV en su organización.

En función de su calidad de líder y como informante clave para nuestro estudio, usted ha sido seleccionado para participar en la recolección de información del estudio titulado “Descripción de la Dirección por Valores en Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al desarrollo humano.” El cual es realizado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

Los Tesistas encargados de llevar a cabo este estudio son: Celma, Adolfo (adolfo.celma@gmail.com) Telf. 04129968023 y Ramírez, Daniel (ders609@gmail.com) Telf. 04168256021.

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

## Anexo B. Instrumento de Recolección de Datos

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



El presente instrumento forma parte del trabajo de grado "Descripción de la Dirección por Valores en Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al desarrollo humano." Realizado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello.

Tesistas: Celma, Adolfo (adolfo.celma@gmail.com) Telf. 04129968023 y Ramírez, Daniel (ders609@gmail.com) Telf. 04168256021.

Usted ha sido seleccionado para participar por poseer el perfil requerido para este estudio.

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

#### MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO.

#### Contenido:

1. Información General.
2. Instrumento "A" de recolección de datos.
3. Instrumento "B" de recolección de datos.
4. Cuestionario de Preguntas Abiertas

#### Información General

Con el fin de proporcionar resultados comparativos y más detallados para el presente estudio, agradecemos la información que nos pueda suministrar.

1) Nombre de la Organización:	
2) Denominación de cargo:	
3) Género	
Masculino	
Femenino	
4) Edad	
5) Nivel de Instrucción:	
Bachiller	
TSU	
Universitario	
Post grado	
6) Antigüedad en la organización (años):	
7) Años de fundada la organización:	
8) Número de empleados dentro de la organización:	

#### 2. Instrumento de recolección de datos "A"

A continuación se presenta un cuestionario de tipo Likert de 5 grados de respuesta donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutro, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Por favor, lea detenidamente cada afirmación y marque con una X en qué medida las mismas concuerdan con la realidad actual de su organización.

Guías conceptuales para entender la orientación de cada ítem	Instrumento basado en los Valores Culturales Básicos de la Dirección por valores de García Y Dolan (1997).					
	ITEM	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Desarrollo: crecimiento se da en forma gradual e irreversible para aumentar la eficiencia organizacional. (García & Dolan, 1997)	1) La organización promueve el valor del desarrollo					
Compromiso: Es la identificación con la misión y la visión de la organización, el deseo de realizar un buen trabajo y deseo de cumplir con su rol dentro de la organización. (García & Dolan, 1997)	2) La organización promueve el valor del compromiso					
Participación: acción de involucrarse en el análisis de proyectos, problemas, toma de decisiones o diseño de acciones.	3) Involucrarme en el desarrollo de un proyecto es valorado por la organización					
Aprendizaje Continuo: Proceso de incorporación de nuevo conocimiento, habilidades, aptitudes y valores para conseguir sus objetivos de futuro. (García & Dolan, 1997)	4) La organización estimula el valor del aprendizaje continuo					
Confianza Mutua: creencia en que una persona o grupo será capaz de actuar de manera adecuada en determinada situación, es la confianza entre trabajadores, líderes o gerentes de la empresa, donde es necesaria la comunicación y una valoración. (García & Dolan, 1997)	5) La organización estimula el valor de la confianza mutua					
La creatividad: proceso psicológico precedente a la innovación y negativamente condicionado por el exceso de estabilidad y orden. (García & Dolan, 1997)	6) La creatividad es un valor de la organización					

## Anexo B.1 Instrumento de recolección de datos.

### 3. Instrumento de recolección de datos "B"

A continuación se presenta un cuestionario de tipo Likert de 5 grados de respuesta donde **1** corresponde a totalmente en desacuerdo, **2** En desacuerdo, **3** Neutro, **4** de acuerdo y **5** totalmente de acuerdo. Por favor, lea detenidamente cada afirmación y marque con una X en qué medida las mismas concuerdan con la realidad actual de su organización.

Guías conceptuales para entender la orientación de cada ítem	Instrumento basado en indicadores de ejecución de la Dirección por valores de García Y Dolan (1997).					
	ITEM	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Equipos de proyecto: se refiere al tipo de estructura organizativa flexible, simple y Plana (con pocos niveles) y sin unidades aisladas, con uso de equipos de proyecto temporales, colaboración funcional y territorios móviles. (García & Dolan, 1997)	1) Trabajar en equipos de proyectos es más eficiente					
Alcance de la visión estratégica: proyección optimista de un futuro deseable (corto plazo, mediano plazo o largo plazo). (García & Dolan, 1997)	2) La organización define su visión estratégica a largo plazo					
Nivel medio de profesionalización de los miembros de la organización: es el nivel de instrucción que deberían tener los empleados (miembros de una organización) para afrontar los cambios en los entornos con los que interactúa la organización. (García & Dolan, 1997)	3) Los empleados de la organización tienen un nivel de profesionalización bajo					
Estabilidad del entorno: Se refiere a los diferentes niveles de variabilidad (Estable, moderadamente cambiante o muy cambiante) del entorno (económico, social, político, tecnológico, organizativo, de mercado) con el cual interactúan las organizaciones. (García & Dolan, 1997)	4) Existe estabilidad en el entorno con el que interactúa la organización					
Potenciación del autocontrol de las personas: impulso otorgado por la organización y sus líderes para que los miembros de la misma desarrollen la capacidad de auto organizarse en el proceso del trabajo, generando equipos semiautónomos capaces de enfrentarse a los entornos cambiantes sin necesidad de supervisión constante y directa. (García & Dolan, 1997)	5) La organización potencia el autocontrol de los empleados					
Necesidad de Tolerancia a la ambigüedad: Capacidad de tolerar entornos muy complejos e inestables y permanecer algún tiempo en situaciones confusas. (García & Dolan, 1997)	6) En mi organización la tolerancia a la ambigüedad es baja					
Alcance de la visión estratégica: proyección optimista de un futuro deseable (corto plazo, mediano plazo o largo plazo). (García & Dolan, 1997)	7) La visión estratégica de la organización no es a largo plazo					
Nivel medio de profesionalización de los miembros de la organización: es el nivel de instrucción que deberían tener los empleados (miembros de una organización) para afrontar los cambios en los entornos con los que interactúa la organización. (García & Dolan, 1997)	8) El nivel de profesionalización de los empleados de la organización es alto					
Liderazgo legitimador de transformaciones: Es aquel capaz de facilitar el éxito de las personas y estimular su energía, asumir riesgos y con actitud de aprender de los errores. También capaz de tener visión global y ser coherente entre lo que dice y lo que hace. (García & Dolan, 1997)	9) Los líderes de la organización son facilitadores del éxito de sus empleados					
Tipo de estructura organizativa: Se refiere a la estructura de control formal utilizada por la organización para su desarrollo. (García & Dolan, 1997)	10) La estructura organizativa aplanada es más eficiente					
Necesidad de autonomía y responsabilidad: Grado de empoderamiento (bajo, medio o alto) que se le otorga al empleado para tomar decisiones sobre la forma de trabajar, asumir responsabilidades, pensar y decidir con mayor autonomía. (García & Dolan, 1997)	11) La autonomía en el trabajo no es importante para la organización					
Estabilidad del entorno: Se refiere a los diferentes niveles de variabilidad (Estable, moderadamente cambiante o muy cambiante) del entorno (económico, social, político, tecnológico, organizativo, de mercado) con el cual interactúan las organizaciones. (García & Dolan, 1997)	12) El entorno con el que interactúa la organización es muy cambiante					
Necesidad de Tolerancia a la ambigüedad: Capacidad de tolerar entornos muy complejos e inestables y permanecer algún tiempo en situaciones confusas. (García & Dolan, 1997)	13) La tolerancia a la ambigüedad es alta en mi organización					
Potenciación del autocontrol de las personas: impulso otorgado por la organización y sus líderes para que los miembros de la misma desarrollen la capacidad de auto organizarse en el proceso del trabajo, generando equipos semiautónomos capaces de enfrentarse a los entornos cambiantes sin necesidad de supervisión constante y directa. (García & Dolan, 1997)	14) El autocontrol en el trabajo no es importante en la organización					
Liderazgo legitimador de transformaciones: Es aquel capaz de facilitar el éxito de las personas y estimular su energía, asumir riesgos y con actitud de aprender de los errores. También capaz de tener visión global y ser coherente entre lo que dice y lo que hace. (García & Dolan, 1997)	15) Los líderes de la organización son capaces de encauzar los esfuerzos de sus empleados					
Necesidad de autonomía y responsabilidad: Grado de empoderamiento (bajo, medio o alto) que se le otorga al empleado para tomar decisiones sobre la forma de trabajar, asumir responsabilidades, pensar y decidir con mayor autonomía. (García & Dolan, 1997)	16) La organización promueve la autonomía en el trabajo					

## Anexo B.2 Instrumento de recolección de datos.

Como informante clave y en su rol determinante en materia de valores organizacionales, le hacemos las siguientes interrogantes:

- 1      ¿Cuándo se formularon los valores de la organización?
- 2      ¿Cómo ponen en práctica los Valores de la Organización? Indíqueme por favor, un ejemplo más significativo y adicionalmente una experiencia a mejorar en este sentido
- 3      ¿Existe algún programa para transmitir los Valores de la Organización? ¿Con qué frecuencia?, ¿Cuáles han sido sus resultados?
- 4      ¿De qué forma los valores ayudan a lograr los objetivos? ¿Lo han medido?
- 5      ¿Anteriormente se han modificado los valores de la organización? ¿Qué criterios se tomó en cuenta para esto?
- 6      ¿Se plantea alguna revisión de los valores de la organización? (Por transición, por cambios en el ambiente, por razones importantes derivadas de retos determinados)
- 7      ¿Considera que los valores organizacionales son importantes para la dirección de la organización? ¿De qué manera?
- 8      ¿Desde su perspectiva de máxima posición como modela y permea los valores organizacionales?
- 9      ¿Cómo percibe usted las características del entorno en donde se ubica la organización?
- 10     ¿Cómo se enfrenta la organización a las situaciones derivadas del entorno en que se encuentra? ¿Cuáles son las conductas predominantes ante este tipo de situaciones?
- 11     ¿Cuál es el nivel medio de profesionalización de los empleados de la organización? ¿De qué forma esto afecta el alcance de los objetivos de la misma?
- 12     Describa las características de la estructura organizativa de su organización
- 13     ¿Se permite a los empleados asumir responsabilidades y tomar decisiones sobre la forma de trabajar? ¿Cómo calificaría el nivel de autonomía otorgado a los empleados?
- 14     ¿Bajo qué circunstancias se requiere de la mejora de los procesos de la organización? ¿Es una práctica frecuente?
- 15     ¿Hay algo en materia de Dirección por Valores que Ud. quisiera agregar que no lo haya expuesto en preguntas anteriores?

**Anexo C.** Entrevistas semiestructuradas a los voceros calificados de las organizaciones.

## Anexo C. 1. Entrevista, Directora Ejecutiva de A. C Buena Voluntad

Entrevista efectuada el día Viernes 14/11/2014 a las 10:30am

**¿Cuándo se formularon los valores de la organización?**

Se formularon desde que comenzó Buena Voluntad, hace 50 años, pero se han ido reestructurando y revisando cuando se hace la planificación estratégica, primero a los principios de la misión y segundo a las adaptaciones del medio. ¿Por qué? Porque antes capacitábamos para trabajar en oficios y ahora capacitamos para trabajar en empresas, entonces tuvimos que tomar en cuenta también cuales eran los valores que necesitaban (Los beneficiarios), para trabajar en las empresas.

**¿Cómo ponen en práctica los Valores de la organización? Indíqueme por favor, un ejemplo más significativo y adicionalmente una experiencia a mejorar en este sentido.**

Por ejemplo, uno de los valores que trabajamos con nuestros participantes es el valor de la puntualidad, entonces, lo principal es que nosotros seamos puntuales con ellos, también el valor del Respeto, nosotros tratamos a las personas con discapacidad con el mayor respeto posible tal y como tratamos a las demás personas. Acá normalmente se trabaja con un eje transversal de valores: (respeto, responsabilidad, honestidad) y creemos que la mejor forma de darlos es siendo un ejemplo a seguir.

**¿Qué es? ¿O que significa un eje transversal de valores?**

Nosotros tenemos un manual, basado en competencias laborales sobre cómo ser un buen trabajador donde está enmarcado todo lo que damos en Buena Voluntad está escrito, es decir, toda la experiencia que tuvimos en 47 años, la recopilamos e hicimos un manual de procedimientos, entonces en ese manual de procedimientos se utiliza un eje transversal en

donde según la competencia que estés trabajando se explica que es necesario para poder llegar ahí y ahí enseñamos los valores

**¿Existe algún programa para transmitir valores de la organización? ¿Con que frecuencia?, ¿Cuáles han sido los resultados?**

Depende del diagnóstico de cada grupo, pero se trabaja diariamente el refuerzo de los valores, desde que entran hasta que salen se refuerzan los valores ético morales, por ejemplo responsabilidad, ellos tienen asignaciones que tienen que traer y deben cumplir, responsabilidades tal y como si fuera un trabajo, tareas con las que deben de cumplir, al igual que se otorgan amonestaciones si no lo traen. También tienen una gratificación, premios refuerzo positivos. El programa como tal es el manual de procedimientos basado en competencias laborales.

Los valores son evaluados en una lista de cotejo, donde (blanco es logrado) (amarillo, en proceso) y (verde, logrado) que se corre cada vez que se terminan una competencia, y eso va a depender de si la primera estrategia de capacitación funcionó o no funcionó.

**¿De qué forma los valores ayudan a lograr los objetivos? ¿Lo han medido?**

A parte de medirlos a través de las listas de cotejo, lo hacemos a través de la efectividad de las inclusiones laborales, o sea, además de evaluarlas acá (en las listas de cotejo) la mejor evaluación es que nuestras inclusiones laborales tienen un 95% de efectividad. Ahí lo que se mide es el hacer, o sea, que se mide a través de cosas observables. Si llego tantas veces tarde es porque no está cumpliendo...

**¿...y de qué forma ayudan a lograr los objetivos?**

Bueno, son parte primordial para lograr los objetivos, si no tienen una formación en valores no podríamos insertarlos en el mundo laboral, lo cual es nuestra misión.

**¿Anteriormente se han modificado los valores de la organización? ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para esto?**

En el año 2007 salió la ley de personas con discapacidad, hacer una inclusión laboral nos costaba muchísimo trabajo, y ahora la obligatoriedad ha hecho que las empresas más bien nos busquen para poder lograrlo, los valores que nos visualizamos antes eran más orientados al tema de oficios, no salían de buena voluntad, no interactuaban, entonces, tuvimos que adaptarnos a nuevas realidades , a lograr dar esa independencia a los participantes a dar una capacitación basada en competencias, vimos que de repente dar otro tipo de actividades no eran las que necesitaban el mundo laboral, y dependiendo de la realidad en las casas no hay una formación familiar, entonces nos han hecho dar otros programas como sexualidad drogas alcohol que son para reforzar los valores ético morales.

Ya veníamos pensando nuevos valores desde u poquito antes pero, en el 2007 con la ley fue el momento para cambiarlos...

**¿Se plantea alguna revisión de los valores en la organización?**

Si, se hace constantemente. Se hace un planificación estratégica primero, a 5 años, se revisan anualmente, todos los años se revisa a ver cómo vamos, este año 2015 vamos a hacer la planificación 2015, 2020, aunque los valores en si no se cambian pero si hay cosas que se toman en cuenta, entonces, programas que no se dan antes ahora se tienen que dar.

**¿Considera que los valores organizacionales son importantes para la organización? ¿De qué manera?**

Son primordiales, porque si no tienes claro cuáles son tus valores no puedes trabajar con un equipo de trabajo, guiarlos, hasta para contratar una persona tú tienes que saber cuáles son los valores de la organización a ver si se alinean con los de esa persona, y más en el tema de discapacidad donde las personas que trabajan aquí tienen que tener muchísimo amor al trabajo con personas con discapacidad, flexibilidad y visión futurista, visionaria.

**¿Desde su perspectiva de máxima posición como modela y permea los valores organizacionales?**

Desde el ejemplo a seguir, yo pido que trabajen con perseverancia y esa es una cosa que como líder me destaca, también tengo un equipo de trabajo, ya que nada se puede hacer solo, gente que ame lo que hace. Mostrándoles que tu amas lo que haces es la mejor manera de demostrar los valores, y preparándote diariamente., y aprendiendo diariamente.

**¿Cómo percibe usted las características del entorno en donde se ubica la organización?**

Bueno en lo económico para todas las ONG desarrollo humano, es una constante lucha porque no hay recursos económicos por parte de ningún ente gubernamental, pero eso también hace que las ONG sean muy innovadoras muy creativas. En lo social esta carencia de valores te obliga a hacer cosas nuevas, pero en el entorno social a pesar de tener una carencia de valores también te ofrece una oportunidad de poder desarrollar tantas cosas y tantos programas y la principal cosa que hacemos es trabajar en alianzas, en trabajo colaborativo sino no puede funcionar y no puedes lograr mantenerte en el tiempo que el verdadero reto de una organización como esta es mantenerse en el tiempo. Y bueno siempre las políticas públicas de una u otra manera afectan pero está en ti verlo como una oportunidad, por un lado es por el otro, si no es darle la vuelta y conseguir el objetivo.

**¿Cómo se enfrenta la organización a las situaciones derivadas del entorno en que se encuentra? ¿Cuáles son las conductas predominantes ante este tipo de situaciones?**

Lo primero revisión sin crear posición, luego ver las oportunidades que se pueden sacar de allí, si no se puede, se ve que vuelta se le da, perseverar ser insistente en buscar nuevos caminos y por otro lado lo aliados estratégicos son una solución viable... acá tenemos alianza con alcaldías, gobernaciones, otras organizaciones...y por ejemplo acá en buena voluntad nosotros nos dedicamos a la parte laboral, pero si yo necesito que un joven haga rehabilitación física, tengo alianza con FUNDAPROCURA de la Parálisis, si por ejemplo una persona no

puede entrar a buena voluntad porque su discapacidad es más comprometida tenemos alianza con FUNDACODICE.... No es solo patrocinantes, también se pueden hacer alianzas de negocio, la gente cree que el hecho de que uno sea una ONG uno no puede hacer negocios, el manejo de una ONG es igualito al de una empresa....

**¿Cuál es el nivel medio de profesionalización de los empleados de la organización?  
¿De qué forma esto afecta el alcance de los objetivos de la misma?**

Aquí somos poquitos pero hacemos muchas cosas, tenemos una junta directiva de empresarios, después el equipo de trabajo son docentes, terapeutas ocupacionales, técnicos medios, licenciados. Pero más que un tema de profesionalización depende de un tema de aptitudes, habilidades y destrezas que también son importantes y fomentamos los estudios. Por ejemplo la coordinadora le quedaban unas materias y se le permite los viernes salir temprano a estudiar o se flexibilizan los horarios...

**Describe las características de la estructura organizativa de su organización.**

Tenemos una junta directiva, una dirección ejecutiva, las coordinaciones y después las áreas, de pocos niveles...también tenemos gente que apoya en las áreas de acción que no son empleados pero se les retribuye con honorarios profesionales, las áreas siempre tienen apoyo de alguien más...

**¿Se permite a los empleados asumir responsabilidades y tomar decisiones sobre la forma de trabajar? ¿Cómo calificaría el nivel de autonomía otorgado a los empleados?**

Claro que sí, ahí es vital la autonomía, cada quien sabe lo que tiene que hacer, por eso es que se hacen reuniones mensuales con todo el equipo de trabajo y se les comentan todos los proyectos que se están haciendo, proponen ideas nuevas, cuando son actividades nos indican que se les ocurre hacer cuando finaliza el año proponen metas para el año siguiente, cuales son las metas que tenemos que trabajar como equipos, se da coaching, se dan cursos en conjunto.

Aquí el nivel de autonomía en una escala de 5, 4, o sea, el nivel es alto-

**¿Bajo qué circunstancias se requiere de la mejora de los procesos de la organización? ¿Es una práctica frecuente?**

Bueno, siempre tiene que haber cambios y flexibilizaciones y más si trabajas con seres humanos, una de las cosas aquí es ser muy flexible, como trabajas con gente tienes que ver si está funcionando si no está funcionando. Una de las cosas que tenemos que hacer es el taller de redimensionamiento que consiste revisar el año que viene el manual de procedimientos ver que agregar para agregarlo al manual.

**¿Hay algo en materia de Dirección por Valores que usted quiera agregar que no lo haya expuesto en preguntas anteriores?**

Bueno, una de las cosas que nosotros tomamos en cuenta en todas nuestras presentaciones, son los valores, entonces hacemos actividades, dentro y fuera de la organización para tener una experiencia distinta y que todo el personal conozca a los jóvenes de Buena Voluntad....

**Anexo C. 2.** Entrevista, Presidente de A. C Opción Venezuela

Entrevista efectuada el Domingo 16/11/2014

**¿Cuándo se formularon los valores de la organización?**

Nació en paralelo con la constitución jurídica, hubo un primer esfuerzo de planificación con las personas que fuimos fundadoras en ese entonces entre el 2001 2002, la constitución jurídica viene formalizándose el 22 de septiembre del 2002 y aun así siento que los primeros años fueron de sentar las bases de la organización, luego de esa fecha solo ha habido revisiones de la misión visión, pero básicamente venimos trabajando con los mismo valores de solidaridad, trabajo en equipo, compromiso o responsabilidad y la innovación, con esto último opción Venezuela se ha adentrado al emprendimiento...

**¿Cómo ponen en práctica los Valores de la organización? Indíqueme por favor, un ejemplo más significativo y adicionalmente una experiencia a mejorar en este sentido.**

OK, Como te estaba comentando..., por ejemplo el tema de la solidaridad, no lo tratamos como un valor en el aire, por ejemplo intentamos que jóvenes universitarios se vinculen don el país de una manera más activa, en términos de darse cuenta de que el país tiene que ver con ellos y que el paso por las aulas de clase no son solamente para procurar un lucro individual sino también de cómo somos corresponsables con el entorno que el que nos toca, desde el principio una de las críticas que hace opción Venezuela tiene que ver con una crisis de liderazgo de nuestras elites, gente que a pesar de tener las posibilidades y de movilizar recursos económicos no dio un paso adelante para generar propuestas de reconstrucción del país. Tuvieron la oportunidad de echar una mano al país y se echaron a un lado...

**¿Existe algún programa para transmitir valores de la organización? ¿Con que frecuencia?, ¿Cuáles han sido los resultados?**

A mí me gusta definir opción Venezuela como una escuela...no tenemos un programa de inducción en los valores de opción por valores, hemos hecho algunos intentos en esta materia, pero la respuesta es No, sin embargo, por otro lado creo que todo el que ha trabajado en la oficina han vivido el hecho de poner en práctica y que ha contribuido en los programas ha aprendido sobre nuestra cultura organizacional.

**¿De qué forma los valores ayudan a lograr los objetivos? ¿Lo han medido?**

La importancia de los valores es que te ayudan a orientar las acciones de la organización, pero además ayudan a que las personas que van a trabajar contigo sepan quién eres tú y para dónde vas y ese sentido simpatizan contigo y es también un parámetro de cómo escoger una personas para la organización. Yo creo que desde el momentos mismo de reconocer a una personas dentro del proceso de reclutamiento de una persona en la organización los valores son fundamentales y en el devenir de la organización los valores están en el cómo propiciar el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo.

**¿Anteriormente se han modificado los valores de la organización? ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para esto?**

Creo que en el año 2003 hicimos una lista de valores que aparece en una publicación que tenemos del año 2005, donde teníamos 10 valores o más, y parte de la reflexión que hicimos en ese momento es que no basta con tener una lista de mercado con los valores organización. Sino poder hacer una síntesis y priorizar con que valores nos vamos a quedar y dicho esto el tema en el año 2007 hubo una revisión y a partir nos quedamos con los 4 valores que tenemos actualmente en la organización donde es más fácil apropiarse de ellos y enseñárselos a las como personas...

**¿Se plantea alguna revisión de los valores en la organización?**

“Hay que estandarizar como transmitir los valores y tenemos ese reto, la revisión no se ha presentado en concreto pero hay que hacerlo pana...”

**¿Considera que los valores organizacionales son importantes para la organización? ¿De qué manera?**

Sí, eso tiene que ver con un tema de cómo hacemos las cosas, no todo puede ser la obtención de resultados, tenemos que ver también como llegamos a eso, como lo hicimos en este sentido el componente humano es importante.

**¿Desde su perspectiva de máxima posición como modela y permea los valores organizacionales?**

Yo creo que el tema del trabajo en equipo por ejemplo trato de modelarlo entorno a abrir el juego en cuanto a decisiones, compartir responsabilidades, dar orientaciones en algunos momentos pero si diciéndoles que espero de ellos, estamos en una cultura altamente personalista o patrimonialista, entonces para romper ese paradigma no es sencillo. Algo clave al respecto tiene que ver con las competencias, esa cultura del paternalismo de “¿dime que tengo que hacer?” hay que romper con eso.

**¿Cómo percibe usted las características del entorno en donde se ubica la organización?**

Una de las principales características es que las iniciativas autónomas no son apoyadas, pareciera en principio que una iniciativa autónoma sin fines de lucro es bien vista por ejemplo por el estado, pero es totalmente lo contrario, el estado busca la manera de controlar o supervisarte y observarte cosa que se ve en el entramado de leyes y poder encontrar una razón para intervenir o sancionarte. Por otro lado, no se respeta el estado de derecho hay una

sensación de falta de justicia y desigualdad de oportunidades y a partir de ahí se derivan relaciones en la que las organizaciones terminan trabajando a contra corriente.

Un contexto de polarización, donde si no me pongo la misma camisa que tu no hay un dialogo o negociación y eso propicia la desconfianza

También vivimos en un contexto de cultura rentista, siempre pensando en quien nos va a dar el dinero, otro factor del contexto son la falta de políticas económicas para reducir la desigualdad.

**¿Cómo se enfrenta la organización a las situaciones derivadas del entorno en que se encuentra? ¿Cuáles son las conductas predominantes ante este tipo de situaciones?**

Lo primero que tenemos que preguntarnos es donde esta nuestra gobernabilidad dentro de este entorno, pasa por preguntarnos por ejemplo que estaría a nuestro alcance. Entonces lo que hacemos es pensar como revertir esa situación desde nuestra organización y ahí es cuando volvemos a los valores, sobre todo la solidaridad, el cual es el pegamento para recuperar la cohesión social.

También nos toca ser híper creativos, para no quedarnos cruzados de brazos y no pensar que las soluciones no deben venir de manos de otros sino de nosotros mismos, aprender de nuestros errores.

Debemos dejar de señalar al otro ser honestos y ver qué podemos hacer nosotros

**¿Cuál es el nivel medio de profesionalización de los empleados de la organización? ¿De qué forma esto afecta el alcance de los objetivos de la misma?**

Estudiantes universitarios y profesionales recién graduados, lo cual afecta sin duda el logro de objetivos por hay un poco de inexperiencia por lo cual toca invertir en capacitación, en este sentido otra cosa que nos afecta es que por la falta de incentivos monetarios no

perduran demasiado tiempo en la organización y por ello tenemos un alto nivel de rotación de personal.

**Describe las características de la estructura organizativa de su organización.**

Trabajamos en equipos de trabajo, me gustaría que luego ese equipo siguiera trabajando juntos porque ya le tendría el tumbaito al trabajo pero si debo tener mucho cuidado al hacer la selección de los equipos.

Se trabaja en equipos de trabajo, con horarios flexibles, pero con algunos niveles jerárquicos de supervisión. A veces te toca negociar con la gente para ver cómo vamos trabajando con los proyectos. Hay momentos en que lo aplanado es adecuado y otros en que es necesario una jerarquía.

**¿Se permite a los empleados asumir responsabilidades y tomar decisiones sobre la forma de trabajar? ¿Cómo calificaría el nivel de autonomía otorgado a sus empleados?**

Bueno el nivel es del 0 al 10 un 7, yo todavía creo que hace falta otorgar mayor autonomía, para nosotros mayor autonomía significa mayor tiempo de entrenamiento y evitar que en lo posible las personas no roten de la organización.

**¿Bajo qué circunstancias se requiere la mejora de los procesos de la organización? ¿Es una práctica frecuente?**

Me encantaría decir que hay todo un tema de mejora de procesos, pero nos toca trabajar con lo que se tiene, al tener alta rotación de personal hemos tenido que manejarlo nosotros mismos con lo que tenemos, hemos tratado de a través de consultoría preparar toda una red de mejora de procesos pero no tenemos el presupuesto en estos momentos para ello. Y vamos priorizando en las cosas que necesitan los proyectos de la ONG.

**Anexo C. 3. Entrevista, Gerente General de SUPERATEC A.C**

Entrevista efectuada el día Sábado 15/11/2014 a las 3:30pm

**¿Cuándo se formularon los valores de la organización?**

Desde el establecimiento de la organización en el 2002

**¿Cómo ponen en práctica los Valores de la Organización? Indíqueme por favor, un ejemplo más significativo y adicionalmente una experiencia a mejorar en este sentido**

Se ponen en práctica a través del ejemplo

**¿Existe algún programa para transmitir los Valores de la Organización? ¿Con qué frecuencia?, ¿Cuáles han sido sus resultados?**

No, programa como tal no existe, lo que nosotros si hacemos es que compartimos estos mensajes e involucramos a todos los miembros de la organización a analizarlos a modelarlos como una práctica organizacional, es decir, están en constante puesta en práctica. En cuanto a los resultados, pues te puedo decir por ejemplo que el 60% de nuestra nomina son egresados de Superatec, siendo ellos nuestro orgullo y el ejemplo vivo de la transformación de una persona antes y después del programa Superatec.

**¿De qué forma los valores ayudan a lograr los objetivos? ¿Lo han medido?**

Es que fíjate para nosotros los valores es uno de los lineamientos estratégicos, si nosotros no modelamos la superación, la responsabilidad para ser comprometidos, la integridad siendo realmente transparentes con nosotros mismos y lo que realmente predicamos lo hacemos, y la solidaridad que es trabajar con el otro y entender al otro, nosotros no hubiéramos podido alcanzar lo que alcanzamos en estos 12 años. Los 4 valores son un eje transversal de nuestro día a día y nuestra forma de trabar, de esa forma logramos nuestros objetivos.

**¿Anteriormente se han modificado los valores de la organización? ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para esto?**

Si se modificaron, de hecho la lista anteriormente era como de 8 valores y en una sesión de planificación estratégica donde estaban incorporados hasta personal de nivel operativo, consideramos oportuno darle mayor peso, énfasis y preponderancia a los cuatro valores que antes mencione (Superación, Responsabilidad, Solidaridad, Integridad), porque esos cuatro de alguna manera agrupan a muchos otros valores que también estaban relacionados, esta modificación se hizo aproximadamente en el 2010.

**¿Se plantea alguna revisión de los valores de la organización? (Por transición, por cambios en el ambiente, por razones importantes derivadas de retos determinados)**

Si se podría plantear, ya que somos una organización enfocada al cambio, al año y medio de haber sido establecida la organización se nos murió el fundador, así que yo te diría que sí, ahora cuando lo vamos a cambiar no está planteado en este momento.

**¿Considera que los valores organizacionales son importantes para la dirección de la organización? ¿De qué manera?**

Si en efecto, los valores son el eje transversal de nuestra planificación estratégica, cada uno de los miembros de Superatec debe vivir y testimoniar lo que es la superación, la responsabilidad, la integridad y solidaridad.

**¿Desde su perspectiva de máxima posición como modela y permea los valores organizacionales?**

Particularmente soy la que da el modelaje del compromiso, soy la primera en llegar, la última en salir, trabajar en equipo desde limpiar un centro y pasar el coleteo, hasta diríamos reunirse con la máxima autoridad que se necesita, entonces todos esos valores trato de modelarlos y dar el ejemplo para que los demás sigan esa pauta.

**¿Cómo percibe usted las características del entorno en donde se ubica la organización?**

Definitivamente es el mismo entorno que describe al país, un país expuesto a muchas confrontaciones, un país donde el ciudadano digamos carece de la tolerancia y la colaboración, por otro lado un entorno amenazante desde el punto de vista político, porque las ONG estamos siempre bajo la mira.

**¿Cómo se enfrenta la organización a las situaciones derivadas del entorno en que se encuentra? ¿Cuáles son las conductas predominantes ante este tipo de situaciones?**

Bueno fíjate uno de los elementos importantes en los programas que ofrece Superatec es la formación humana, entonces nosotros enfocamos mucho esta formación humana o formación ciudadana para que definitivamente ofrezca herramientas para ir atendiendo estas circunstancias antes mencionadas, por otro lado estamos muy enfocados a escuchar a nuestras comunidades, y ofrecerles alternativas y soluciones para satisfacer las mismas.

**¿Cuál es el nivel medio de profesionalización de los empleados de la organización? ¿De qué forma esto afecta el alcance de los objetivos de la misma?**

Mira yo te diría que el nivel promedio es TSU, esto afecta o ayuda que como yo te comente al principio nosotros incentivamos mucho la superación a través de la educación, nos consideramos y así nos lo han confirmado como una organización que da respuesta, que tiene capacidad de ejecución, que es transparente, hemos sido aprobados por entes que son sumamente exigentes, ejemplo la unión europea, como un banco mundial, y esto es dado porque tenemos capacidad de ejecución gracias a nuestro capital humano.

### **Describe las características de la estructura organizativa de su organización**

Nuestra organización es una organización tipo pecera, donde se minimiza tanto la parte jerárquica y se enfoca más coordinadamente con cada una de las áreas tratando de suministrarle a ellas su autonomía respetando diríamos sus ideas, es una organización muy participativa, así como tenemos sesiones de participación, nosotros tenemos reuniones de trabajo donde participa desde la junta directiva hasta facilitadores, entonces ese es el tipo de organización, una organización que trabaja en red. Se dice pecera porque no es la organización que se entiende como jerárquica, sino más bien nosotros estamos más enfocados a trabajar más en equipos y dándoles las herramientas para que las unidades, las áreas vayan asumiendo su autonomía.

**¿Se permite a los empleados asumir responsabilidades y tomar decisiones sobre la forma de trabajar? ¿Cómo calificaría el nivel de autonomía otorgado a los empleados?**

Por ejemplo los jefes de centro salen a sus comunidades y hacen lo que nosotros lo que conocemos como un mapeo social, donde se identifica quienes son los actores a su alrededor, esa identificación trae lo que se recoge de las comunidades y los programas se van adaptando a eso. Si creemos en la autonomía pero como toda organización también tenemos nuestros procedimientos y políticas, no es un relajo, se otorga un alto grado de autonomía pero manteniéndose alineados a nuestras políticas y procedimientos

**¿Bajo qué circunstancias se requiere de la mejora de los procesos de la organización? ¿Es una práctica frecuente?**

Nosotros somos definitivamente una organización más flexible, comenzamos hace 12 años con un programa de 240 horas que duraba 6 meses, después lo cambiamos a 160, ahora lo estamos nuevamente y creo que lo vamos a reducir a 100 por que nos adaptamos a las necesidades de nuestro entorno, de nuestras comunidades, así que definitivamente somos flexibles, somos adaptable porque nosotros queremos generar impacto y para poder lograrlo tú tienes que saber escuchar que es lo que necesita el otro.

**¿Hay algo en materia de Dirección por Valores que Ud. quisiera agregar que no lo haya expuesto en preguntas anteriores?**

Yo lo que quisiera añadirte hablando de valores, nuestro programa de formación humana tiene una línea transversal que son los valores universales, en cada uno de los temas de las áreas, de los talleres o cursos que engloban formación humana tienen una línea transversal de valores, porque como te dije al principio la formación humana es la que realmente pretende incentivar la superación, la responsabilidad, la integridad, la solidaridad, entre otros.

#### **Anexo C. 4. Entrevista, Directora Ejecutiva de Jóvenes Emprendedores**

Entrevista efectuada el día Viernes 14/11/2014 a las 11:00 am

##### **¿Cuándo se formularon los valores de la organización?**

Los Valores de la organización se formularon desde el momento en que se concibe la organización global en 1923, en Texas, enfocada en inspirar en los niños y los jóvenes el espíritu emprendedor.

##### **¿Cómo ponen en práctica los Valores de la Organización? Indíqueme por favor, un ejemplo más significativo y adicionalmente una experiencia a mejorar en este sentido**

Por ejemplo, los tres valores más importantes para la organización es quienes somos nosotros, que nos inspira, así que en primer lugar nuestra organización es un puente o ayuda a tender el puente entre las necesidades de las comunidades y las posibilidades del empresariado en atender esas necesidades en función de motivación e inspiración al logro y lograr proveer las herramientas de cubrir esas necesidades.

La misión en nuestra organización es inspirar el espíritu emprendedor en los niños y jóvenes, se lleva a cabo tratando de estimular los modelos empresariales positivos en los niños para hacerlos entender que el movimiento empresarial y las empresas como generadores de desarrollo, como generadores de crecimiento personal, generadores de crecimiento profesional y de desarrollo para el país, estimular en el niño y el adolescente este conocimiento. ¿Cómo estimular en un niño el emprendimiento? A través de los valores que van aprendiendo desde temprana edad, en donde entienden cuál es el rol que desempeñan en todas las instancias en las que le toca vivir. En primera instancia el autoconocimiento, que somos nosotros como seres humanos y en nuestra sociedad. Luego nuestra familia como interactuamos con nuestras familias y cuál es el rol de nosotros y nuestros familiares en un ámbito social y el trabajo. Luego se les habla de Nuestra comunidad, que se refiere a como se mantiene la comunidad, que características y así aprender algunos conceptos económicos y productivos.

Otro de nuestros valores es darle a los jóvenes la oportunidad para entender e interactuar con la comunidad empresarial, trabajando mancomunadamente con los voluntarios corporativos para enseñarles cómo se producen los bienes y servicios que nutren a una comunidad, además siendo un modelo a seguir para los jóvenes que visitan. Nuestro objetivo es participar en la interacción sana entre el ámbito empresarial y la comunidad.

Contribuir en la interacción sana entre el ámbito empresarial y la comunidad, para que la comunidad vea al empresario como un proveedor de recursos y se tome el ejemplo.

Otro de nuestros valores es como nosotros contribuimos al desarrollo a comunidades sustentables, la idea es pasar el conocimiento para que las personas que están creciendo empiece a verse en el futuro no solamente como un profesional que va solo a dedicarse a la academia o al servicio de otro, si no que al tener los conocimientos puedan avizorarse como productores de bienes y verse capaces de emprender.

**¿Existe algún programa para transmitir los Valores de la Organización? ¿Con qué frecuencia?, ¿Cuáles han sido sus resultados?**

La inducción, desde el momento que las personas llegan a la organización se pone en contacto con los valores ya que batallamos con ellos todos los días, tenemos que ser el ente que comunique a los demás los 6 valores de nuestra organización, el hecho de que estamos comprometidos como puentes entre las comunidades y los productores. Los voluntarios son también ejemplo de nuestros valores y son preparados para eso formando agentes de cambio a partir de nuestros valores.

La responsabilidad, la honestidad, la integridad, la solidaridad y la búsqueda de la excelencia en cada una de las actividades que realizamos, liderar por el ejemplo.

**¿De qué forma los valores ayudan a lograr los objetivos? ¿Lo han medido?**

Se miden la efectividad de los programas, que son representación de nuestros valores. Los beneficiarios de nuestros programas son evaluados previamente a recibirlos y después que los reciben para poder medir de qué maneras estas influyen en su crecimiento y en su nivel de conocimiento. Se hace una ponderación pre y post para entender como estos programas que tienen el contenido de excelencia, honestidad de valores influyen en su crecimiento personal también y en su formación como seres humanos.

**¿Anteriormente se han modificado los valores de la organización? ¿Qué criterios se tomó en cuenta para esto?**

No, se mantienen exactamente iguales desde el momento de la formulación. Nuestros valores son válidos y ahora son nuestro mayor compromiso.

**¿Se plantea alguna revisión de los valores de la organización? (Por transición, por cambios en el ambiente, por razones importantes derivadas de retos determinados)**

mmm... No

**¿Considera que los valores organizacionales son importantes para la dirección de la organización? ¿De qué manera?**

Totalmente, la persona que trabaje en esta organización tiene que responder a estos valores, porque esa persona más allá de sus características personales es quien representa a la organización en cada uno de los ámbitos donde se mueva y cuando hay desviaciones de conducta eso a nosotros no nos beneficia como organización, entonces eso es terminante, tiene que ser una persona en la búsqueda constante de la excelencia, lo que yo represente como persona soy la organización en cualquier ambiente, esto es fundamental.

**¿Desde su perspectiva de máxima posición como modela y permea los valores organizacionales?**

Dando el ejemplo, la primera crítica de mi misma soy yo, para poder exigir a los demás que cumplan. Las posiciones de liderazgo tienen que ser las primeras en comprometerse con los valores y programas de la organización.

**¿Cómo percibe usted las características del entorno en donde se ubica la organización?**

Muy difícil, en estos momentos muy difícil porque en el ámbito educación, en lugar de mejorar las condiciones para el educador y para el sistema educativo, la política ha influido mucho en los contenidos que están recibiendo los estudiantes, además no existe un marco legal que favorezca el emprendimiento, entonces lidiar en un ambiente adverso no es fácil para crecer, pero nosotros nos mantenemos en una posición estable esperando que el entorno cambie.

**¿En términos de la dinámica del entorno de las ONG como lo considera?**

“La dinámica del entorno es muy activa para el grupo de las ONG, siendo estas muy activas apoyándose entre sí para evitar que alguna perezca, manteniendo las alianzas, buscando no repetirse para cubrir cada uno de los nichos con necesidades. Cada vez hay más redes de ONG que se apoyan entre sí, ejemplo Redsoc, es un espacio creado, siendo una red de redes sociales, donde nos reunimos constantemente para apoyarnos unos con otros, para entender dónde están las oportunidades de acción y Redsoc, Redsoc funciona como un Consoc. Consoc son las organizaciones globales que tiene identificadas el “BID”, el banco interamericano de desarrollo del banco mundial, como entes que representan a los intereses de todas las ONG de un país ante estas instituciones. De manera de que si uno está asociado a un ConSoc., significa que has sido evaluado, que su operación es transparente, que es confiable y que siempre está en la búsqueda de cumplir los objetivos. El hecho de pertenecer a una red de

estas ya eso tiene todo un examen previo, un filtro, de que las organizaciones que están allí ya están validadas...”

**¿Cómo se enfrenta la organización a las situaciones derivadas del entorno en que se encuentra? ¿Cuáles son las conductas predominantes ante este tipo de situaciones?**

No enfrentarlo y nuestro posicionamiento es de muy bajo perfil, el conocimiento que hay nuestro es muy boca a boca por las personas que han participado o han sido beneficiarios de nuestros programas, pero evitamos estar promoviéndonos en medios de comunicación para evitar malos entendidos. En momentos de crisis, momentos donde las organizaciones sin fines de lucro están tan expuestas, con el tema de la violación de los derechos humanos, de la libertad de expresión e incluso pudiendo ser objetos de crítica lo mejor es pasar bajo perfil.

En términos de un entorno tecnológico, social, económico, político, ¿Cómo considera el entorno en donde se maneja la organización, Muy cambiante, poco cambiante o estable?

Es cambiante pero no extremadamente cambiante, nosotros el aspecto que más nos afecta es el social, por los problemas universitarios, los problemas de cierres de escuelas, interrupciones de clase en colegios públicos, reduciendo nuestro tiempo de trabajo y afectando la aplicación de algunos programas.

**¿Cuál es el nivel medio de profesionalización de los empleados de la organización? ¿De qué forma esto afecta el alcance de los objetivos de la misma?**

El nivel de profesionalización dentro de la organización es alto, casi todos tienen postgrado o dos carreras universitarias, en el caso de nuestros voluntarios en su mayoría también son profesionales, aunque también hay algunas excepciones para esto último.

Es necesario un buen nivel de profesionalización, ya que una persona no puede enseñar lo que no sabe, así que debe tener las capacidades para poder enseñar y aprender del entorno.

**Describa las características de la estructura organizativa de su organización**

Es muy plana, tenemos 4 coordinadoras educativas, 2 gerencias 1 dirección y dos asistentes administrativas.

**¿Se permite a los empleados asumir responsabilidades y tomar decisiones sobre la forma de trabajar? ¿Cómo calificaría el nivel de autonomía otorgado a los empleados?**

Si, mucha libertad yo diría que un 100%, es decir, hay que delegar con responsabilidad siempre que cumplan con las líneas institucionales para evitar desvíos.

**¿Bajo qué circunstancias se requiere de la mejora de los procesos de la organización? ¿Es una práctica frecuente?**

Constantemente se revisan los procesos, al menos una vez al año y no solo los procesos también se revisan los contenidos para adecuarlos a realidad. También se comparte la revisión con nuestros aliados internacionales para lograr mejoras, ya sea contenidos educativos, respeto de la marca y expertos que nos asesoran.

**¿Hay algo en materia de Dirección por Valores que Ud. quisiera agregar que no lo haya expuesto en preguntas anteriores?**

Yo pienso que la DPV es la línea de acción que deberían tener todas las ONG en este momento y lo más importante es liderar con el ejemplo a pesar de que ya lo mencioné, porque uno no puede pedir compromiso si uno no se compromete, yo creo que hasta en la misma ejecución de las personas que a uno le reportan tiene que existir el elemento compromiso y es pagado por el ejemplo que reciben de cada uno de los jefes y las directrices.

**Anexo C. 5.** Entrevista, Presidente Ejecutivo de A. C Banauge

Entrevista efectuada el día Lunes 17/11/2014 a las 8:30am

**¿Cuándo se formularon los valores de la organización?**

Formamos parte del grupo social CESAP, los valores de esta organización se definieron aproximadamente hace 20 años, cuando se crea Banauge nosotros nos adscribimos a los valores del grupo social CESAP.

**¿Cómo ponen en práctica los Valores de la Organización? Indíqueme por favor, un ejemplo más significativo y adicionalmente una experiencia a mejorar en este sentido**

Los valores se ponen en práctica en primer lugar dentro de los equipos de trabajo, constantemente tenemos reuniones a diferentes escalas para definir nuevos objetivos y metas, se busca la participación de todos pues la justicia, en si la democracias son importantes para nosotros, trabajamos la construcción colectiva, tenemos también el concejo de participación, donde nos reunimos con los equipos para tomar decisiones importantes, así también el respeto que como ves es importante en las reuniones de equipos, todas las opiniones son válidas, entiende también que trabajamos con personas y el respeto es fundamental.

**¿Existe algún programa para transmitir los Valores de la Organización? ¿Con qué frecuencia?, ¿Cuáles han sido sus resultados?**

Si, Es un programa que tiene el grupo social CESAP que se llama la semana de compromiso y vida, donde anualmente se hacen actividades para refrescar los valores estratégicos de la organización, igualmente cuando hay personal nuevo se le hace una inducción personalizada, junto a esto nuestros programas están siempre acompañados del reforzamiento y la puesta en práctica de nuestros valores.

**¿De qué forma los valores ayudan a lograr los objetivos? ¿Lo han medido?**

No, no los hemos medido, no hemos hecho un estudio en este sentido, pero uno los puede evidenciar, es que los valores nos ayudan, trabajamos por un lado en el tema financiero con la otorgación de créditos, por tanto la honestidad es un valor importante para nosotros, los asesores de negocio y el equipo administrativo tiene que tener ese comportamiento honesto y ético, ya que no pueden existir practicas poco éticas o deshonestas en este sentido, dentro y fuera de la organización.

**¿Anteriormente se han modificado los valores de la organización? ¿Qué criterios se tomó en cuenta para esto?**

No, no estos valores se han mantenido, hace dos años se hizo una revisión de la misión y visión de AC. Banauge, más no se realizó ningún cambio a los valores.

**¿Se plantea alguna revisión de los valores de la organización? (Por transición, por cambios en el ambiente, por razones importantes derivadas de retos determinados)**

No, no lo tenemos previsto, consideramos que los valores actuales representan muy bien el sentido de la organización, nos identifican, también a nuestra filosofía de trabajo.

**¿Considera que los valores organizacionales son importantes para la dirección de la organización? ¿De qué manera?**

Si, son claves, el tema del ejemplo es clave, digamos si los líderes son coherentes con los valores los equipos tienen a asumir y respetar los valores como tal, los líderes somos garantes de que estos sea así, ejemplo no puedo tener el valor de la democracia y ser autocrático.

**¿Desde su perspectiva de máxima posición como modela y permea los valores organizacionales?**

En las actuaciones de mi día, en este sentido hago que mi actuación sea transparente, ética, promuevo el trabajo en equipo, promuevo la corresponsabilidad de las personas que están aquí en la organización, un clima de democracia y construcción colectiva de acuerdos dentro de la organización, respeto por las ideas y no imponer posiciones simplemente porque sí. Aquí tenemos un dicho, “no ocultaremos nada” es decir incentivamos a que las personas puedan plantear de manera libre y sin ningún tipo de retaliaciones por hacerlo.

**¿Cómo percibe usted las características del entorno en donde se ubica la organización?**

Considero que es un entorno inestable, cambiante, polarizado políticamente.

**¿Cómo se enfrenta la organización a las situaciones derivadas del entorno en que se encuentra? ¿Cuáles son las conductas predominantes ante este tipo de situaciones?**

Estar escuchando a los clientes contantemente, lo que dice la gente en las comunidades, siendo creativo e innovadores en lo que hacemos, dando rápidas respuestas y si algo no funciona buscar entonces soluciones diferentes y es por esta vía que logramos mantenernos en esta situación de cambio constante.

**¿Cuál es el nivel medio de profesionalización de los empleados de la organización? ¿De qué forma esto afecta el alcance de los objetivos de la misma?**

El nivel medio es de técnico superior en adelante, consideramos que es un nivel de profesionalización mínimo para poder llevar a cabo los programas de forma eficiente, siendo una nuestras áreas la otorgación de micro créditos pues es necesario contar con un talento humano capacitado, en la organización hay personas que no alcanzan este nivel de formación pero no están a cargo de ningún programa.

### **Describa las características de la estructura organizativa de su organización**

Nosotros somos una organización sin fines de lucro, y tenemos una asamblea de miembros, esta asamblea tiene en sus manos decisiones generales de la organización, aprobando y desaprobandando informes financieros de la organización, elecciones de autoridades y políticas a largo plazo. La asamblea nombra un presidente ejecutivo, luego tenemos un equipo de staff (consultoría jurídica, cobranzas) y luego tenemos dos grandes gerencias, una encargada de la parte de créditos compuesta por el equipo financiero y asesores de negocio y la de desarrollo organizacional que es la que se encarga de los programas de formación a los emprendedores, compuesta por los coach, el equipo del programa de formación empresarial. Nos declaramos como una organización con pocos niveles jerárquicos y en algunos casos estas gerencias pueden trabajar en conjunto para algunos proyectos sin embargo en la mayoría de los casos cada una tiene sus responsabilidades propias.

**¿Se permite a los empleados asumir responsabilidades y tomar decisiones sobre la forma de trabajar? ¿Cómo calificaría el nivel de autonomía otorgado a los empleados?**

La autonomía otorgada los empleados es alta, ya una vez que se establecen en sus puestos de trabajo se fomenta el su participación, la innovación y la propuesta de solución para solventar cualquier inconveniente, de hecho se busca la proactividad para que en sus propios procesos propongan mejoras y dejen la timidez en este sentido. Todo esto es necesario para hacer más eficiente el funcionamiento de la organización, eso sí, respetando los acuerdos y políticas de la organización.

**¿Bajo qué circunstancias se requiere de la mejora de los procesos de la organización? ¿Es una práctica frecuente?**

Si, cada vez que vemos que hay un cuello de botella o una falla en la ejecución de un proyecto es necesario la mejora de procesos, de hecho nos asesoramos con profesionales de ser necesario y siempre buscamos hacer más eficiente nuestra gestión, nuestra filosofía es de,

*analizar, reflexionar, decidir, actuar y hacer seguimiento* a cada proyecto y proceso con la finalidad de mejorar

**¿Hay algo en materia de Dirección por Valores que Ud. quisiera agregar que no lo haya expuesto en preguntas anteriores?**

No, está bastante completo el planteamiento realizado...Puedo agregar que para otras probablemente los valores sean un papel pegado a la pared, pero para nuestro caso no es así, es importante ponerlos en práctica y siempre mejorar pues somos humanos.

**Anexo D.** Lista de organizaciones invitadas a participar en el estudio.

Organizaciones Invitadas
ABC Prodein
Asociación Civil Educativa Instituto María Auxiliadora
AIESEC en Venezuela
Aliadas en Cadena
Asociación Civil Buena Voluntad
Asociación Civil Centro al Servicio de la Acción Popular
Asociación Civil CONSAMEN
Asociación Civil Opción Venezuela
Asociación Civil Trabajo y Persona
Asociación Damas Salesianas
Asociación de Promoción de la Educación Popular
Asociación Venezolana de Economía Social Familiar
AC Banauge
Opción Venezuela
Instituto Venezolano de Capacitación Profesional de la Iglesia
Jóvenes Emprendedores /Junior Achievement de Venezuela
SUPERATEC