



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

TRABAJO DE GRADO
VALORES ORGANIZACIONALES DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL
DISTRITO CAPITAL DE ACUERDO AL MODELO DE RICHARD
BARRETT AÑO 2014

Tesista: Sánchez Ibarra Lisbeth Alexandra

Tutor: Lira Duran Pablo José

Caracas, septiembre 2014

FORMATO E:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaria de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	VALORES ORGANIZACIONALES DEL CUERPO DE BOMBEROS DEL DISTRITO CAPITAL DE ACUERDO AL MODELO DE RICHARD BARRETT AÑO 2014
TUTOR	Lira Duran Pablo José
AUTOR(ES)	Sánchez Ibarra Lisbeth Alexandra
ÁREA	Relaciones Industriales
NÚMERO DE PÁGINAS	104
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Richard Barrett
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptivo
TIPO DE DISEÑO	De campo no Experimental
POBLACIÓN	1006
TIPO DE MUESTREO	Aleatorio simple
MUESTRA	278
UNIDAD DE ANÁLISIS	Bomberos del Distrito Capital
VARIABLES	Valores
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cuestionario

RESUMEN (Máximo 25 líneas)	La presente investigación se basó en el estudio de los valores en una institución pública, con el interés de conocer los valores individuales que los funcionarios posee, los valores que están dentro de la institución donde laboran y aquellos valores que deseen que estén presentes, se aplicó en el modelo de gestión de valores propuestos por Richard Barrett. El estudio surge por el interés de conocer los valores presentes y la alineación de valores que puede existir entre el personal y la institución. Al conocer estos resultados se puede tomar decisiones ya que se conoce el grado de alineación y los valores que predominantes. El modelo aplicado para el presente estudio se basa en los niveles de conciencia propuesto por Barrett (2001), donde tanto los funcionarios como la institución deben ir satisfaciendo paulatinamente sus necesidades hasta llegar al bien común. Se trabajara con los funcionarios que forman parte del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital con el personal profesional y supervisorio con sus diferentes niveles jerárquicos que posee la institución. El tipo de estudio a utilizar será de tipo descriptivo; la muestra se obtendrá de manera aleatoria para luego proceder a aplicar el instrumento y finalmente obtener los resultados precisos que nos permitirá realizar las conclusiones y las propuestas pertinentes. Palabras Claves: Gestión en Valores, Alineación, Funcionario Público, Bomberos

DEDICATORIA

... A Dios por haberme dado la sabiduría necesaria y el entendimiento para realizarme como persona y como profesional.

... A mi Mama y mi Hermano, confiaron en mí y me apoyaron en las buenas y me dieron fuerzas para salir de las no tan buenas, gracias por aguantar mi mal humor, por comprender mis lágrimas y compartir mis momentos de felicidad, sin ustedes no hubiese podido lograr tantas cosas, gracias le doy a Dios por tener una familia tan bella, los amo con todo mi corazón.

... A mi esposo, que siempre tuve su apoyo incondicional, que soporto mi mal carácter, por estar allí para entenderme y llevarme a cada lugar que necesitaba, gracias amor, te amo.

...A mi tutor que fue el ángel que Dios me envió para guiarme en este trabajo, dándome todo su apoyo y comprensión en momentos difíciles, no sé qué habría hecho sin usted, una vez más gracias.

... A mis Amigas de la universidad, quienes siempre me apoyaron en cada situación, que me brindaron su amistad y estuvieron en todas aquellas situaciones difíciles, son únicas las adoro.

...A un Bombero, que confió siempre en mí, me dio la oportunidad de conocer su majestuosa labor y me facilitó el ingreso a la institución el cual permitió realizar mi trabajo, gracias eres mi segundo padre.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
Formulación del problema	18
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.Objetivo General.....	19
2.Objetivo específico	19
Justificación de la investigación.	20
CAPITULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
1.Antecedentes y Reseña Histórica.....	21
2.La Ética	24
2.1 Nacimiento de la ética empresarial	24
2.2 Características de la ética de la empresa.....	26
2.3 La empresa y empleados conscientes	27
2.4 Valores.....	29
2.4.1 ¿Qué son los valores?	30
2.4.2 Valores de la organización	31
2.4.3 Tipos de valores	32
2.5 Modelos de dirección por valores	32
2.5.1 Modelo de Ken Blanchard	33
2.5.2 Modelo de Salvador García y Simón Dolan	35
2.6 Modelo de Richard Barrett	37
2.6.1 La organización como un Organismo Viviente.....	38
2.6.1.1 Bienestar físico	38
2.6.1.2 Bienestar emocional.....	39
2.6.1.3 Bienestar mental	39
2.6.1.4 El Bienestar Espiritual	39
2.6.1.5 La dinámica de la transformación.....	40
2.6.2 Niveles de conciencia del personal de la empresa	40

2.6.3 Factores que determinan la motivación personal.....	42
2.6.4 Siete Niveles de conciencia de la Organización	45
2.6.5 Herramientas para la Transformación Organizacional	48
2.6.6 Índices Culturales	49
2.7 Organización impulsada por los valores positivos.....	50
2.7.1 El Equilibrio.....	51
2.7.2 Balanced Scorecard Integrado (BSI)	52
2.7.2.1 Supervivencia de la empresa.....	53
2.7.2.2 Efectividad organizacional.....	53
2.7.2.3 Relaciones con clientes y proveedores	54
2.8 Evolución organizacional.....	54
2.8.1 Cultura Organizacional	54
2.8.2 Contribución a la comunidad	54
2.8.3Diseño del Balanced Scorecard Integrado	55
CAPÍTULO III	57
MARCO METODOLÓGICO.....	57
1.Tipo de Investigación.....	57
2.Diseño de la Investigación	58
3.Unidad de estudio	58
3.4 Población y Muestra de Estudio	62
3.5 Técnicas de Recolección de datos.....	64
3.6 Instrumento	64
3.7 Metodología para el Análisis y Procesamiento de Datos.....	65
3.8 Cuadro de Operacionalización de la Variable	66
CAPITULO IV	67
ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	67
1.LA PERSPECTIVA HUMANA.....	67
1.1 Valores principales de los Bomberos	67
1.2 Valores Personales	68
1.2.1 Valores de la Cultura Actual	70
1.2.3 Valores de la Cultura deseada	72
1.2.4 Salto de Votos.....	74
1.2.5 Valores principales de los Oficiales	75
1.2.6 Valores personales de los Oficiales.....	75

1.2.7 Valores de la Cultura Actual de los Oficiales.....	77
1.2.8 Valores de la Cultura deseada de los Oficiales	79
2.Alineación de Valores	81
2.1 Coincidencias entre Valores Personales y Valores de Gestión Actuales.....	82
2.2 Coincidencias entre Valores de Gestión Actuales y Deseables.....	82
2.3 Coincidencias entre Valores Personales y Valores de Gestión Deseables	83
3.Valores potencialmente limitantes	85
4.Índice de Entropía.....	86
5.Equilibrio de valores.....	88
6.Análisis de IROS para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital	89
7. Alineación entre los Valores Personales y Cultura Actual (BTP)	89
8. Alineación entre los Valores de Gestión Actuales y Deseables (BTP)	90
9. Alineación entre los Valores de Gestión Deseables y los Valores Personales	91
10. Principales Hallazgos.....	91
CAPÍTULO V.....	92
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	92
CONCLUSIÓN	94
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	100
ANEXO 1	101
ANEXO 2	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desarrollo Evolutivo de la Dpv.....	37
Figura 2. Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.....	47
Figura 3. Relación de las necesidades humanas y las motivaciones personales con los siete niveles de conciencia individual.....	44
Figura 4. Valores relacionados con los niveles de conciencia individual.....	45
Figura 5. Relación de los siete niveles de conciencia del personal con los siete niveles de conciencia organizacional.....	47
Figura 6. Valores relacionados con los niveles de conciencia individual.....	48
Figura 7. Las seis áreas clave de resultado del Balanced Scorecard Integrado.....	53
Figura 8. Perspectiva sistémica del Balanced Scorecard Integrado.....	55
Figura 9. Coincidencia de valores personales y valores de la gestión actual.....	82
Figura10. Coincidencia de valores de la gestión actual y de la gestión deseable.....	83
Figura11. Coincidencia de valores personales y valores de la gestión deseable.....	84
Figura 12. Coincidencias entre Valores Personales, Valores de Gestión Actuales y Valores de la Gestión Deseables	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Resultados de los Valores Personales.....	68
Tabla N°2. Resultados de los Valores Actuales.....	70
Tabla N°3. Resultados de los Valores Actuales.....	72
Tabla N° 4. Resultados de los Saltos de Votos.....	74
Tabla N°5. Resultados de los Valores Personales de los Oficiales.....	75
Tabla N°6. Resultados de los Valores Actuales de los Oficiales.....	77
Tabla N°7. Resultados de Valores deseados de los Oficiales.....	79
Tabla N° 8. Índice de entropía.....	87
Tabla N° 9. Alineación del Bien común-Transformación-Propio Interés (BTP) entre los valores personales y los valores de gestión actual.....	90
Tabla N°10. Alineación del BTP entre los valores de gestión actual y valores de gestión deseados.....	90
Tabla N° 11. Alineación del BTP entre los valores personales y valores de gestión deseables.....	91

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1. Distribución de los Valores Personales.....	69
Grafica 2. Distribución de los Valores Actuales.....	71
Grafica 3. Distribución de los Valores Deseados.....	74
Grafica 4. Distribución de los Valores personales de los Oficiales.....	76
Grafica 5. Distribución de los Valores de la Cultura actual de los Oficiales.....	78
Grafica 6. Distribución de los Valores de la cultura deseada de los Oficiales.....	80
Grafica 7. Distribución de los Valores de los Bombero y los Oficiales con nivel de supervisión.....	81

RESUMEN

La presente investigación se basó en el estudio de los valores en una institución pública, con el interés de conocer los valores individuales que los funcionarios posee, los valores que están dentro de la institución donde laboran y aquellos valores que deseen que estén presentes, se aplicó en el modelo de gestión de valores propuestos por Richard Barrett.

El estudio surge por el interés de conocer los valores presentes y la alineación de valores que puede existir entre el personal y la institución. Al conocer estos resultados se puede tomar decisiones ya que se conoce el grado de alineación y los valores que predominantes.

El modelo aplicado para el presente estudio se basa en los niveles de conciencia propuesto por Barrett (2001), donde tanto los funcionarios como la institución deben ir satisfaciendo paulatinamente sus necesidades hasta llegar al bien común.

Se trabajara con los funcionarios que forman parte del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital con el personal profesional y supervisorio con sus diferentes niveles jerárquicos que posee la institución.

El tipo de estudio a utilizar será de tipo descriptivo; la muestra se obtendrá de manera aleatoria para luego proceder a aplicar el instrumento y finalmente obtener los resultados precisos que nos permitirá realizar las conclusiones y las propuestas pertinentes.

Palabras Claves: Gestión en Valores, Alineación, Funcionario Público, Bomberos

INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se determinó cuáles son los valores individuales, presentes y deseados del Cuerpo de Bomberos el Distrito Capital, para dicho estudio se utilizó el modelo de gestión basado en valores de Richard Barrett. Se estudiara los valores de los funcionarios y los valores de la institución, de esta manera determinar el grado de alineación que existe entre los valores. Se utilizó un conjunto de teorías que servirán para darle respuesta y forma a los datos arrojados por la investigación.

En el Capítulo I, se desarrollan aspectos asociados a los valores y la ética que se van estableciendo en las familias, comunidades y organizaciones. Se expone la importancia de los valores personales en la vida de cada individuo y de qué manera inciden en el comportamiento. Se explica planeamientos sobre los valores y la ética de los funcionarios públicos lo que permite realizar el planteamiento y formulación del problema y los objetivos generales y específicos.

En el capítulo II, se desarrolla los modelos de gestión en el trabajo y su evolución a la gestión por valores, se dan los elementos teóricos de los diferentes modelos de gestión en valores, se explica la importancia de este nuevo modelo como estrategia para alcanzar el éxito de las empresas a largo plazo.

En el capítulo III, se presenta la metodología utilizada en esta investigación de campo, la cual consistió en encuestas escritas a los funcionarios que forman parte de Cuerpo de Bomberos del distrito Capital. Una vez obtenidos los resultados se ordenó y tabuló los datos utilizando el método de auditoría de valores de Richard Barrett como apoyo a esta investigación.

En el capítulo IV, se analizan y discuten los resultados. Este estudio permitió determinar, los valores principales más importantes de los funcionarios que pertenecen al Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital, los valores de la cultura de gestión actual y los valores de la cultura deseada. Se analizaron las coincidencias lo que ayudó a identificar el grado de alineación y compromiso de los empleados con la institución y con la sociedad.

En el capítulo V se exponen las Conclusiones y Recomendaciones finales a partir del análisis de los resultados obtenidos y el análisis formulado. Se presentan algunas recomendaciones para estudios posteriores que pretendan abordar la problemática planteada.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años las familias, las comunidades y las organizaciones se encuentran preocupadas por la pérdida de valores en la sociedad, los grandes cambios en el mundo tales como la tecnología, la comunicación y las nuevas relaciones hacen que los valores se dejen de un lado para solo obtener beneficios que satisfagan necesidades individuales. Sin embargo muchos de los individuos desean un país próspero y para lograr alcanzar esos objetivos es fundamental modelar desde el hogar hasta las organizaciones con nuevas actitudes que reflejen compromiso, empatía, respeto, moralidad, ética y humanidad para construir una sociedad que brinde crecimiento personal y profesional bajo la base de los valores. (Orozco 2006).

Durante la década de los noventa comenzó a manifestarse una preocupación mundial por el comportamiento del ser humano y sus consecuencias en todos los ámbitos. Algunas de las causas señaladas son la perdida de la conciencia social, el descuido de la educación de las nuevas generaciones, (entendidas como la formación del ser humano, no sólo los niveles académicos que se pueden alcanzar), y la pérdida de los valores y el respeto social e individual.

Los valores es un elemento importante para el comportamiento, son una guía para el individuo, son parte de la identidad de cada persona, orienta la conducta en la casa en el trabajo o en cualquier ámbito de la vida. (Jiménez, 2010).

En la actualidad se está dando un debate y se argumenta que la pérdida de valores son ocasionados por el sistema económico capitalista, sistema que no es capaz de erradicar la pérdida de valores y se hace necesario implantar una nueva concepción ética y moral que debe construirse mediante el socialismo, para sustituir los antivalores generados por el capitalismo.

La moral se ha perdido en todos los sectores de la sociedad, pero no a causa de un sistema económico, sino por la falta de proyectos de desarrollo por parte de organismo que fomenten los valores desde el hogar con el apoyo de las instituciones de formación.

En el área de la gestión pública, la ética se puede definir como la capacidad de reflejar los valores del proceso organizacional de tomar decisiones, para determinar cómo afectan esos valores los diversos grupos de ciudadanos y establecer cómo pueden utilizar los gestores públicos estas observaciones en la gestión cotidiana de la organización. La gestión pública debe buscar la excelencia, la cual está basada en el enfoque de las relaciones humanas y en la cultura organizacional. Rechazan los análisis excesivamente racionalistas y ponen énfasis en los valores, la cultura y los símbolos, se preocupan fundamentalmente del comportamiento de las personas en las organizaciones y cómo estas gerencian el cambio y la innovación. (Delgado, Fernández & López, 2013).

En este sentido, Ormond y Löffler (1999), señalan que en la gestión pública la responsabilidad de los gerentes públicos está centrada, en el registro de información confiable acerca de lo que fue logrado, la necesidad de evaluar si las expectativas previas de los ciudadanos han sido satisfechas, la necesidad de ofrecer retroalimentación sobre el desempeño alcanzado y mantener la responsabilidad a través de incentivos positivos o de sanciones negativas.

Los valores se ponen en riesgo dependiendo de la voluntad de quienes estén al frente de los procesos de la gestión pública, no obstante, la moralidad, la solidez del ser humano, pueden contribuir a no dejarse quebrantar por las proposiciones e imposiciones del entorno

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) expresa los elementos básicos de la nueva gestión pública, como marco general para su desarrollo y hace mención en su artículo 141 a los valores que deben poseer los funcionarios públicos.

Según el Artículo 141:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p.102)

Tales valores inducen a desarrollar procesos de evaluación del desempeño institucional, sustentados en indicadores de gestión, con el propósito de hacer efectiva la responsabilidad pública y la transparencia, lo expuesto en la Constitución norma el comportamiento ético.

Los funcionarios poseen diversas formas de poder en su trabajo diario y en la administración de los recursos públicos, la ética para ellos se hace un mecanismo de control frente al abuso del uso del poder público, siendo un factor vital la creación y el mantenimiento de la administración y sus instituciones (MAP, 1997).

La práctica de antivalores como deshonestidad, injusticia, discriminación, egoísmo, irresponsabilidad son defectos que degradan el ser humano y obstaculiza el desarrollo de un país.

La ética en los funcionarios garantiza a los ciudadanos el respeto de los intereses y el cumplimiento de los procedimientos, es un factor clave e importante para la calidad de la administración pública. El comportamiento ético dentro del sector público no es el simple

establecimiento de reglas, “es un proceso de gestión permanente que sostiene la tarea del gobierno y resulta crucial para su funcionamiento y evolución” (MAP, p. 36. 1997). De allí la importancia de los valores éticos dentro de la administración pública y las gestiones de estado que se ve reflejada no solo en la economía del país sino en la cultura de la sociedad.

El funcionario además de administrar el patrimonio público, poseen distintas profesiones, una de ellas es la carrera Bomberil, su misión es salvaguardar vidas y bienes ante el riesgo de incendio y otros siniestros, actuando pronta y eficazmente en la atención de los eventos adversos que generan incidentes, accidentes y desastres, y afectan el normal desempeño de la sociedad.

Estos funcionarios son caracterizados por su espíritu de colaboración, son individuos que poseen vocación de servicio, algunos de los valores con los que se identifican son: la lealtad, espíritu de equipo, honestidad, rectitud, conciencia, sacrificio, honor y disciplina.

Mediante estos valores es que se rige su funcionamiento y su trabajo diario, es decir su dirección y gestión se basa en los valores propios de la institución y los valores que cada uno de los participantes asume para realizar su labor. Cabe destacar que este personal posee un adiestramiento y educación especializada en la materia, donde allí son inculcados los valores en que se basaran su trabajo diario no solo a nivel de salvaguardar vidas, sino a nivel profesional con planes estratégicos de gestión.

La formación y el ingreso al Cuerpo de Bomberos comprendía ciertas fases en el que el aspirante debían de aprobar y cumplir con los requisitos según la normativa y la dirección de la institución, los procedimientos llevados a cabo para la selección eran a través de pruebas psicotécnicas, médicas y físicas de esta manera se lograba determinar quienes cumplían con las condiciones mínimas para ingresar a la institución como estudiantes. Es pertinente mencionar que el procedimiento de selección de personal lo realizaba el área de Recursos Humanos, con el fin de determinar si los postulados poseían el perfil adecuado.

El aspirante a estudiante al ser aceptado por la institución, era trasladado a la Escuela de Formación Profesional de Bomberos (EFOPROB), de aquí en adelante comenzaba el proceso de adaptación por un mes, en este lapso de tiempo pasaba por un régimen riguroso que se basaba en pruebas físicas y se evaluaba conjuntamente su aptitud y actitud.

Trascurrido este periodo, el aspirante pasaba a ser estudiante de la EFOPROB, en esta fase el alumno debía de demostrar su resistencia física y su interés por los conocimientos y habilidades técnicas de los procedimientos de aprendizaje que la escuela le brindaba para su formación. Este entrenamiento se realizaba en un año, los primeros seis meses el alumno permanecía interno en la institución, su permiso de salida dependía del cumplimiento de las normas disciplinarias y del reglamento de evaluación, el primero determinado por la conducta y el segundo por el desempeño y rendimiento académico, estos dos elementos determinaba el tiempo de permiso que podía tener cada estudiante.

Luego de cumplido con esta etapa, el estudiante en el último semestre comenzaba a realizar pasantías en las diferentes áreas tales como operaciones contra incendios, medicina pre hospitalaria y rescate y salvamento, de esta manera se iban identificando con la rama que más adelante estudiaran y desempeñaran en su profesión, era de esta manera que la institución incorporaba al estudiante valores y disciplina forjando el sentido de pertenencia desde comienzo de su carrera.

El proceso de admisión de nuevos aspirantes ha cambiado, desde el año 2011 se comenzó a realizar la gestión para la inclusión de los bomberos a la UNES (Universidad Nacional Experimental de la Seguridad), pero las actividades académicas comenzaron formalmente en agosto del año 2103.

El programa está dirigido a la formación de un profesional de bomberos y integral, activo, creativo, crítico, innovador, emprendedor, proactivo y solidario con su comunidad; que práctica y respeta los valores humanísticos, con aptitudes y actitudes para desempeñarse operativamente, en la lucha contra incendios, prevención e investigación, rescate, y atención

de emergencias pre-hospitalarias, con una perspectiva, técnico-científica inter y transdisciplinaria. (UNES, 2014).

El programa propuesto por la UNES se basa en una formación profesional fomentando y reforzando los valores en los individuos, pero las interrogantes que podría surgir será ¿El nuevo sistema de formación cumple con los lineamientos de selección y entrenamiento que anteriormente realizaba el Cuerpo de Bomberos? ¿El nuevo programa logrará que el estudiante se identifique con su futura profesión? Esta incertidumbre sobre el nuevo proceso podría generar una pérdida de valores para la institución.

Por otra parte, existe una alta rotación de personal de aproximadamente de un 40% esto se debe a la falta de comunicación entre la coordinación de mando y recursos humanos, los cambios de personal se realizan sin la debida comunicación escrita, esto puede corresponder a una falta de políticas adecuadas, el personal administrativo no posee conocimientos sobre los procesos y las estrategias para realizar los cambios de cargos a ejercer por los diferentes funcionarios en las estaciones de servicios, los funcionarios son trasladados de una unidad a otra de manera provisional. Esta problemática se origina debido a la poca capacitación que posee el personal de Recursos Humanos, muchas de estas personas que ejercen los distintos cargos no son expertos en la materia, los jefes inmediatos son bomberos graduados en las diferentes ramas que el instituto le brinda más no poseen especialización ni preparación sobre las técnicas y procedimientos concernientes al área, solo una visión general y esto repercute en todas los procesos administrativos y operacionales de la institución.

Además, no existe objetividad en los procesos administrativos, uno de ellos son los ascensos al personal bombero. La opción ascenso es determinada por el tiempo de antigüedad y la evaluación que se realizar anual, esta consta del rendimiento profesional y la disciplina que posea el funcionario, además de los cursos que deben realizar para optar por el cargo según el nivel jerárquico, las modalidades de entrenamiento variara según el rendimiento físico y el mejoramiento profesional dividido en dos fases practico y teórico. Estos son los

procedimientos básicos para poder ascender al grado de Inmediato Superior o Inmediato Jerárquico. Muchos de estos procesos no se cumplen cabalmente, la subjetividad y el grado de simpatía que demuestre el evaluador afectara las condiciones finales de los funcionarios y repercuten en el entusiasmo y esfuerzo realizado por el personal. Al no otorgarse los ascensos en el tiempo estipulado, los funcionarios no se sienten motivados y el esfuerzo que realizara será el mínimo debido a que no son tomados en cuenta por los procesos regulares que dicta la institución.

Actualmente no existen las instalaciones en donde el personal tenga la posibilidad de realizar el adiestramiento práctico de manera eficiente y permanente en simuladores de incendio con fuego real; que coadyuven a la capacitación del personal Bomberil y garanticen la atención de los eventos que involucren la exposición ante estos, con la destreza requerida y en cumplimiento de las condiciones de seguridad recomendadas para realizarlo (Suarez, E 2013).

Es decisivo ir en la búsqueda continua del conocimiento y todo lo que atañe a la capacitación permanente del bombero, haciendo énfasis en el dominio de los criterios teórico-prácticos; aplicando el uso correcto de las estrategias y técnicas requeridas.

En función de los planteamientos anteriores se formula la siguiente pregunta de investigación

Formulación del problema

¿Cuáles son los valores Individuales presentes y deseados de acuerdo al modelo de Richard Barrett del personal profesional y supervisorio del cuerpo de Bomberos del Distrito Capital para el año 2014?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Describir los valores Individuales, presentes y deseados de acuerdo al modelo de Richard Barrett del personal profesional y supervisorio del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital para el año 2014.

2. Objetivo específico

- Caracterizar al personal profesional y supervisorio del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.
- Identificar los valores individuales del personal profesional y supervisorio del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.
- Identificar los valores presentes en la cultura actual del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.
- Identificar los valores deseados del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.
- Determinar el grado de alineación de valores individuales presentes en el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.
- Determinar el grado de valores individuales y deseados del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.

Justificación de la investigación.

La justificación de esta investigación se da por la importancia que tiene los valores como guía de comportamiento para el individuo, el interés surge por la preocupante pérdida de valores que ese observa en el ámbito de la vida diaria. Los valores constituyen un elemento fundamental para la formación del ciudadano y la pérdida de los mismos puede acarrear consecuencias a nivel personal y profesional.

El interés surge por las responsabilidades que poseen las instituciones públicas en el manejo del patrimonio y para asumir tales responsabilidades es necesario contar con una formación ética, donde los valores personales e institucionales conformen el eje de su dimensión moral de gestión.

El modelo de Barrett, es un modelo más completo en relación a los demás presentados en esta investigación, cuenta con variables y teorías en común con los otros, pero afina y profundiza más sobre aspectos que los demás no proponen. Además el modelo cuenta con bases teóricas solidadas relacionadas a los valores presentes en las personas y en la institución.

Esta investigación es de interés para la institución, ya que no existe información de este tipo en el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital. Al indagar sobre este tema se puede conocer el grado de alineación de valores de los funcionarios con los de la institución así poder tener una visión más profunda de este fenómeno para analizarlo, dar resultados y proponer recomendaciones de ser el caso.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo se enfoca en las teorías que sirvan para explicar el problema planteado, además de los diferentes argumentos teóricos que servirán como guía y base de la investigación

1. Antecedentes y Reseña Histórica

Los cambios en el mundo han ocurrido rápidamente, la transformación se ha manifestado en todos los sistemas. El cambio en las organizaciones se ha presentado de tal manera que ya no ven al individuo como un recurso para obtener beneficios, sino que la persona viene a ser el centro principal de gestión. A lo largo de los siglos, las sociedades se han desarrollado y los avances tecnológicos se hacen cada vez más notorios, cada cierto periodo de tiempo ocurren cambios sociales que conlleva a la creación de nuevas instituciones y las ya existentes deben ir modificando su foco de existencia. No solo cambian las organizaciones sino las sociedades y con ella, los valores de los individuos (Jarrin, 2008).

La tecnología y la ciencia cada vez afecta la vidas de las personas y la manera en que se relaciona con otros. Jarrin (2008) identifica tres eras: 1) La agrícola donde el valor

residía en la satisfacción de necesidades primarias tales como el hogar, alimentos y familia; 2) la industrial, donde la fuente de valor era la capacidad de acumular riquezas y 3) la del conocimiento en la que el valor radica en lo económico.

Los tradicionales modelos de gerencia fueron apareciendo en el mundo a través del concepto de gerencia por instrucción, modelo que se caracterizó por ser un modelo limitado debido a la poca contribución y aporte individual que existía. Se dio paso al modelo basado en objetivos, donde su foco es el esfuerzo de procesos productivos eficientes, esto conforma las iniciativas tradicionales del modelo de gestión, con este déficit que se presenta nace la era del progreso caracterizada por el conocimiento y la ciencia, su modelo de gestión es el gerencial, donde sus metas es alcanzar los objetivos empresariales. (Jarrin, 2008)

Los modelos de gestión tradicional no permiten modificar las estrategias presentes e impiden trabajar en pro del futuro. La concepción de empresas es solo vista como una máquina para hacer el dinero y las personas solo el medio para conseguirlo. Para Jarrin (2008) un modelo de gestión basado en objetivos busca la solución a las presiones ambientales, legales, sociales y competitivas, desarrollando estrategias de acción, dejando de un lado el pensamiento clásico, trabajando en pro de nuevas tecnologías y productos.

Señala Jarrin (2008), que en el siglo XXI se vive la era de la conciencia donde el rasgo primordial es el capital cultural, y su centro las personas, quienes serán los que proporcionaran el valor para las empresas. Esta era se caracteriza por la forma en que se relacionan los individuos y la organizaciones en un modelo de inserción social, el valor ya no será solo el conocimiento, el valor fundamental será el comportamiento del individuo en colectivo.

Esta concepción de conciencia va más allá del progreso y la competencia en la que se basa la gestión por objetivos, la conciencia busca fortalecer lo mejor del sistema y "Alinear" los valores que están presentes dentro de los individuos para estimular a dar lo mejor de sí a través de las organizaciones, de esta manera las empresas pueden descubrir su verdadero

significado y valor dentro del mundo (Jarrin, 2008).

Las instituciones son estructuras humanas que poseen una cultura y un conjunto de creencias y valores en transformación constante, que hace impulsar un cambio cultural y a su vez permite entender la gestión de cambio como una oportunidad de desarrollo, las personas llegan a desarrollarse cuando creen en lo que hacen, en sus actividad diaria, cuando sienten que se realizan personalmente y cumple con los objetivos de su institución a la vez. (Álvarez, 2008).

Las organizaciones son persona jurídica que permite que la sociedad alcance logros, que no podrían obtener actuando de forma independiente. Para fomentar el alcance de los objetivos proveen de una cultura que la hace diferente de cada organización existente (Gibson 2013). Esta debe promover una filosofía y el estilo en la cual se desarrolla, por esta razón surge la concepción de cultura organizacional como elemento de unión social, es decir, lineamientos que los orienta hacia una mismo objetivo (Ruiz J, Silva K, Vanga M 2008).

La organización utilizan procesos de socialización mediante el cual “los miembros de la organización aprende los valores culturales ideas y comportamientos que les permite realizar su aporte eficazmente” (Gibson 2013). Un factor importante del mecanismo de socialización, son los valores, estos proveen de creencias y conceptos básicos proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados, estableciendo pautas de comportamiento. Los valores se encuentran vinculados al orden social, en la medida en que se asumen como comportamientos compartidos y legítimos que influyen en el proceso de socialización. Por eso se llega a afirmar que son elementos indispensables de la cultura, que activan el funcionamiento de las organizaciones humanas. (Ruiz J, Silva K, Vanga M 2008).

Por otra parte, la urgencia de recuperar la confianza en las organizaciones, la necesidad de tomar decisiones a largo plazo, la responsabilidad social que deben asumir las empresas y la ausencia casi generalizada de una ética organizacional son algunos de los elementos que caracterizan la nueva cultura empresarial. La ética empresarial es una disciplina joven pero de

gran alcance, en donde el mundo de la familia y el Estado han entrado en crisis; la empresa como una modalidad específica de organización está llamada a definir, asumir e implementar una serie de valores que les permitan a quienes hacen parte de ella y a la sociedad en general, desarrollar sus actividades y funciones productivas de manera honesta y responsable, es decir, de manera ética (Hamburger 2004).

2. La Ética

La ética es un tipo de saber que orienta la acción humana, la ética sirve para actuar racionalmente, para obrar bien en la vida entera, ayuda a ordenar las metas de manera inteligente. Para Hamburger (2004) citado por Arizmendi (1996), la ética no es solo una ciencia de deberes, es también una ciencia de virtudes humanas, las virtudes son hábitos honestos adquiridos por la fuerza de voluntad, guiada por la razón, que ayudan a obrar con honestidad.

Etimológicamente, la ética viene del griego *ethos*, que significa carácter, modo de ser los griegos distinguieron *ethos* de *pathos*, *pathos* es el temperamento, que se forma por los sentimientos y actitudes con las que el ser humano nace y que no se puede cambiar, el carácter, por su parte, es el modo de ser que cada individuo va forjando a lo largo de la vida al hacer sucesivas elecciones. La ética es aprender a vivir bien y saber vivir, ser ético es saber discernir cual debe ser el fin de las acciones, identificar que hábitos se deben asumir en la vida y determinar cuáles son los valores que deben orientar la conducta (Hamburger 2004).

2.1 Nacimiento de la ética empresarial

Explica Hamburger (2004) cinco razones del nacimiento de la ética empresarial:

1. Recuperar la confianza de las empresas, las empresas entendieron que si querían mejorar sus beneficios, debían de ganar credibilidad ante la sociedad.
2. Necesidad de tomar decisiones a largo plazo, las empresas deben asumir la responsabilidad de sus acciones con vistas al futuro, el tiempo de las empresas

no es el presente ni el corto plazo, sino el largo plazo.

3. Responsabilidad social que deben asumir las empresas, no basta que los individuos sean responsables y cumplan con sus deberes, se necesita que los colectivos cumplan también con sus responsabilidades corporativas y comunitarias. Actualmente los retos ecológicos exigen pasar de los deberes personales a las responsabilidades colectivas, no solo los individuos deben ser moralmente responsables, también lo deben ser las empresas. La ética empresarial se hace no solo posible, sino necesaria, y las empresas comienzan a preocuparse por el tipo de formación que desean ofrecer a sus miembros.
4. Necesidad de una ética de las organizaciones, una ética en las organizaciones es indispensable para reconstruir el tejido de la sociedad, para remoralizarla. La empresa es una organización y las organizaciones constituyen el núcleo básico a partir del cual se construyen las sociedades actuales.
5. Necesidad de recuperar la comunidad frente al individualismo, la modernidad produjo una cultura individualista que genera un cumulo de insatisfacciones, por eso muchas personas están buscando integrarse a comunidades corporaciones y grupos de todo tipo. La cultura moderna afirma que los hombres somos sujetos de derecho y sujeto de deberes, que somos incluso, ciudadanos del mundo, pero olvida que los hombres devenimos personas a través de comunidades concretas: familia, barrio, escuela, iglesia, en estas comunidades es donde se fundamenta la moralidad

La empresa puede convertirse en una de esas comunidades que propone a sus miembros un mundo de sentido, una identidad, una pertenencia, unos valores compartidos, una tarea común, un bien común. Se necesita fortalecer entonces una cultura corporativa lo cual implica apelar a una ética comunitaria.

La ética empresarial es la disciplina que ayuda a que se tomen mejores decisiones cuando en la empresa se presenta conflictos de acción. El propósito de la ética será aquel que permita a los individuos tomar mejores decisiones, la ética es una disciplina que regula las

relaciones externas e internas de la empresa, este consistirá en crear modelos que permitan mejores relaciones de la empresa con su entorno. La empresa es un tipo de organización y las organizaciones tienen obligaciones sociales que trascienden sus funciones económicas. La ética de la empresa ayuda a forjar una cultura empresarial fundamentada en un sistema de valores corporativos, es la aplicación de los valores y normas de una sociedad pluralista al ámbito de la empresa (Hamburger 2004).

El papel de la ética consistirá en crear modelos que permitan unas mejores relaciones de la empresa con su entorno, (clientes, proveedores, poder público entre otros) y de sus miembros entre sí. En todo caso, la ética ayudaría a desechar el modelo de conflicto y a optar por un modelo de cooperación en el que juegan un papel importantísimo los códigos de conducta o deontología.

2.2 Características de la ética de la empresa

Sostiene Hamburger (2004), la actividad empresarial es una actividad humana con una finalidad social y el trasfondo de la ética de la empresa es la ética cívica para la cual tanto los miembros de la empresa como los consumidores son interlocutores válidos.

Las características principales de la ética son:

1. La ética de la empresa es una ética de la responsabilidad por las consecuencias de las decisiones que se toman, esto quiere decir que tienen muy en cuenta la finalidad para la que la empresa existe y que consiste en la satisfacción de necesidades humanas. La ética de la empresa, es pues, una ética de la responsabilidad.
2. La empresa tiene como finalidad servir a los consumidores, que son los afectados y a cuyo servicio se encuentra la actividad de la empresa. Los consumidores son, entonces, interlocutores válidos y una ética de la empresa exige tener en cuenta sus intereses a través de mecanismos de participación afectiva.

3. La ética de la empresa es una ética de la cooperación. Los miembros de la empresa han de cumplir con sus obligaciones y corresponsabilizarse por la marcha de la empresa; de ahí que la cooperación haya de tomar el lugar del conflicto y la corresponsabilidad el lugar de la apatía.

La ética de la empresa es la disciplina que ayuda a forjar una cultura empresarial fundamentada en un sistema de valores corporativos, según Hamburger (2004), la cultura empresarial es lo que hace que todos los integrantes de una empresa piensen lo mismo, tengan los mismos valores, las mismas creencias y los mismos símbolos. Gracias a ella se coordinan las acciones y los proyectos que generan cohesión interna e irradian una imagen sólida hacia el exterior.

2.3 La empresa y empleados conscientes

Para alcanzar el éxito las organizaciones necesitan trabajar con seres humanos conscientes. Kofman (2008) define conciencia como la capacidad de aprehender de la realidad, de estar atentos al mundo que rodea al individuo, esto permite la adaptación al medio ambiente. La conciencia permite enfrentar nuevas circunstancias, concretar los objetivos plantados de acuerdo con nuestros valores.

La actividad laboral constituye una parte esencial de la vida de todo ser humano, llevarla a cabo conscientemente es un aspecto esencial de la conciencia. Una empresa consciente favorece el desarrollo del conocimiento de todas las partes involucradas, estimula a sus empleados a investigar los avances científicos y a reflexionar con un razonamiento moral sobre el rol que desempeña y pensando también en los colegas, les solicita que comprenda a sus clientes y le ofrezcan productos y servicio que den sostén al crecimiento y el bienestar. Las empresas conscientes promueven la paz y la felicidad en los individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad y el cumplimiento de la misión en una organización (Kofman, 2008).

Para Kofman (2008), los empleados conscientes poseen siete cualidades, las primeras tres son atributos de la personalidad: responsabilidad incondicional, integridad esencial y humildad ontológica. Las tres siguientes son habilidades interpersonales: comunicación auténtica, negociación constructiva y coordinación impecable y por último es la condición que hace posible las seis anteriores, la maestría emocional. Los empleados conscientes asumen responsablemente su vida, no comprometen valores humanos para lograr el éxito material, dicen la verdad y escuchan las verdades de los demás con honestidad y respeto, buscan soluciones creativas a los desacuerdos y honran de manera impecable sus responsabilidades, se conectan con sus emociones y la expresan productivamente.

Los empleados conscientes necesitan gerentes conscientes si deben aplicar de lleno su energía para el logro de las metas organizacionales, si no se sienten reconocidos, apoyados y estimulados por superiores para afrontar nuevos desafíos, se retraerán y no participarán activamente. Los gerentes conscientes crean el entorno adecuado para que los empleados alcancen su desarrollo óptimo como profesionales y como seres humanos, solo los gerentes conscientes pueden obtener el compromiso de sus trabajadores (Kofman, 2008).

Así como los objetos materiales existen en tres dimensiones físicas del espacio, las empresas existen en un espacio organizacional de tres dimensiones Kofman (2008) señala la primera dimensión como la impersonal, comprende los aspectos técnicos como la eficacia, la eficiencia y la confiabilidad, abarca aspectos relacionados con la solidaridad, la confianza y el respeto existen en las relaciones de los miembros de la organización; la segunda dimensión es la interpersonal considera la habilidad para lograr sus metas, para actuar de acuerdo con su visión y cumplir con su misión de un modo que aumente la capacidad de seguir haciéndolo en el futuro, en este ámbito el éxito es fundamental; la tercera dimensión es la perspectiva personal, se concentra en la habilidad para promover el bienestar, la realización y la felicidad de cada uno de sus integrantes, la meta es fomentar la salud psicofísica y una alta calidad de vida y promover la realización y la transcendencia de todos los que trabajan en ella.

Las personas felices son mucho más productivas y tienen mayor capacidad para

cooperar con los demás, si los individuos no se sienten felices en su trabajo, el grado de compromiso decaerá y dejarán de ser empleados productivos.

La tarea primordial de una empresa consciente es ayudar a las personas a lograr el éxito (cumplir con su misión), mientras establecen relaciones saludables (pertenecer a una comunidad) y experimenta una sensación incondicional de paz, felicidad y crecimiento interior (de realización y trascendencia). Una actitud consciente en el ámbito empresarial permite afinar los valores, elegir conductas coherentes con esos valores y actuar con responsabilidad e integridad incondicional, desarrollar de forma consciente una tarea dentro de la empresa hace posible lograr el éxito más allá del éxito (Kofman, 2008).

El éxito más allá del éxito se orienta a los valores esenciales, a los objetivos incondicionados y a la integridad del proceso. A pesar de que el éxito no está garantizado, participar permite expresar plenamente los valores, cualquiera que sea el resultado se demuestra cualidades como la honestidad, el coraje, respeto e ingenio para enfrentar los desafíos. Cuando se actúa alineados con los valores más elevados el individuo es invadido por una sensación de paz interior, aunque no se logre el éxito, sentirán orgullo de haber demostrado un comportamiento honorable (Kofman, 2008).

2.4 Valores

Existe un conjunto de valores que influye en el comportamiento, todos los valores individuales y organizacionales funcionan como criterios de lo que se debe hacer y de lo que se rechaza es un factor de la conducta de los individuos.

Los valores se atribuyen a la cultura, donde los individuos crecieron y se desarrollaron o factores tales como la crianza de los padres, la relación con los maestros desde el comienzo de la educación y los amigos.

Los valores otorgan un margen de criterios sobre lo que es bueno y correcto, provee de un margen de interpretación. Por lo tanto los valores no se definen por la inversa de lo malo, debe existir un debate sobre los contenidos valiosos, por lo que se requiere de continuo

dialogo

2.4.1 ¿Qué son los valores?

Sostiene (Etkin 2007) que los valores son definidos como ideas básicas que comparte una comunidad y reconoce que son prioritarias para el respeto mutuo entre las personas y la vida en la sociedad.

Cynthia, Scott (1998) define los valores como un estándar de principios o calidad de principios considerado inherentemente valedero o deseable, son fuentes de fortaleza porque les da a las personas el poder para emprender una acción, son profundos y emocionales y difíciles de cambiarlos.

Robbins (1996) plantea que los valores representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de la conducta o estado final de la existencia opuesta o inversa.

García y Dolan (1997) señalan que la palabra valores tiene tres dimensiones:

1. Dimensión ético-estratégica: esta dimensión se refiere a las elecciones de preferencias que posee las personas a corto o largo plazo.
2. Dimensión económica. La valí: son los criterios utilizados para evaluar las cosas tales como personas, objetos, ideas o hechos, en cuanto a su relativo merito, adecuación, escasez, precio o interés. Esta dimensión hace referencia a la obtención de la máxima función de un producto o servicio.
3. Dimensión psicológica. La valentía: esta dimensión hace énfasis en los tres criterios ético-estratégico, económico, y psicológico, pero sobre todo se enfoca en la valentía de asumir riesgos.

El concepto de valor lo define es las tres dimensiones e indica que “los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estable en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas”. (pág. 63).

2.4.2 Valores de la organización

Los valores organizacionales establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, porque influye en las percepciones de los individuos que pertenecen a la misma. Los individuos cuando ingresan a una organización, poseen carácter propio de juzgar lo bueno y lo malo lo que se debe hacer y lo que no y estos criterios están condicionados por los valores que los individuos posean.

“Los valores es una base de cohesión y de expectativas compartidas, son el orden de la subjetividad, es decir de ideas construidas en grupo, no de los motivos o deseos individuales” (Etkin 2007).

Los valores son la esencia de la filosofía de una organización, proporcionan un sentido de dirección común entre los empleados y lineamientos de conductas diarias (Cynthia, Scott, 1998)

Robbins (1997) cita a Allport e indica que los valores se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Teóricos: importancia del descubrimiento de la verdad mediante un enfoque critico racional.
- Económico: si son útiles y prácticos.
- Estéticos: asignan el valor más alto a la forma y la armonía.
- Sociales: asignan al valor más alto al amor de la gente.
- Políticos: enfatiza el logro de poder e influencias.
- Religiosos: relacionan la experiencia y la comprensión como un todo.

Esta clasificación de valores realizada por Allport y asociados encontraron que las personas le dan distinta importancia a estas categorías, todo dependerá en que ámbito que se desarrollen.

Cuando las personas ingresan en una organización, ingresa con sus valores propios que a lo largo de su desarrollo y aprendizaje de la vida va adquiriendo. Los valores se encuentran relacionado con las normas y creencias siendo las normas reglas de conducta y dependiendo

de la conducta, se desarrollara un juicio de valor, nos indica lo que es ético, lo que es correcto y lo que es inadecuado, y las creencias son estructuras que se utilizan para explicar la realidad, las personas actúan según sus valores y creencias. (Dolan, Dolan, 1997).

2.4.3 Tipos de valores

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

Valores finales poseen dos categorías:

- Valores personales: son aquellos valores a los que aspira el individuo, lo más importante como, la felicidad, la salud, familia, éxitos, amistad, trabajo, amor entre otros.
- Valores éticos-sociales: son las aspiraciones o lo que él desea para la sociedad, como la paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social.

Valores Instrumentales, poseen dos categorías:

- Valores éticos-morales: modos de conducta necesarios, comportamiento frente a los demás, como por ejemplo la honestidad, la sinceridad, educación con los demás, respeto entre otros.
- Valores de competencia: tiene que ver con la capacidad de competir en la vida para obtener beneficios tales como dinero, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo entre otros.

2.5 Modelos de dirección por valores

2.5.1 Modelo de Ken Blanchard

El modelo de Ken Blanchard y Michael O'Connor (1997), trata de tres fases:

Fase I: Aclarar su misión y valores.

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

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

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

Fase II: Comunicación

Debemos comunicar de manera eficaz nuestra misión y nuestros valores. Una manera de comunicar, podría ser convocando reuniones de lanzamiento. Seguidamente podemos mostrar diapositivas de la declaración de misión de la compañía y de sus valores básicos, y explicar la visión en que sustentaba la compañía y lo que espera que cada uno haga para poner en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días.

Se debe tratar que la misión y los valores se mantengan constantemente a la vista de las personas. También se puede colocar un cartel en cada una de las áreas en donde trabajan grupos o unidades, como: Salas de Juntas o donde se congregan las personas o se reciben a los clientes. Es buena idea también colocarlos en la entrada principal del edificio donde se

encuentra la compañía, en las salas de conferencias, incluso en la de la Junta Directiva, en los salones de capacitación, entre otros.

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

Fase III: Alinear

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

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

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

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

El proceso consiste en una serie de interrogantes o pasos que las personas recorren juntas y que están destinados a llevar a un plan de acción que asegure que una situación como

esa no volverá a ocurrir. Las interrogantes están ordenadas en tres fases: Definición, Búsqueda de Soluciones e Implementación, y Seguimiento.

2.5.2 Modelo de Salvador García y Simón Dolan

El modelo propuestos por estos autores indica que para poner en marcha una dirección por valores (Dpv) responsable ha de hacerlo para dar apoyo a los procesos de cambio cultura estratégico, siendo esta una experiencia de aprendizaje colectivo creativa y diferentes. El Modelo consta de cinco fases.

Fase 0 ¿El cambio va en serio? Existencia del Liderazgo legitimador del empleo de recursos, Para la gestión del cambio no bastan las buenas intenciones. La primera fase de todo proceso es un cambio cultural responde a la pregunta ¿va en serio al intención de cambio?, al ser tan importante, la seriedad de una intención de cambio, depende de la existencia crítica de un verdadero liderazgo que tenga la voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su éxito.

La clave del desarrollo del líder legitimador de una Dpv ha de tener la visión global, desarrollo personal y capacidad de potenciación de personas. El proceso de cambio en la forma de pensar y hacer las cosas requiere de una alta capacidad profesional y la energía del personal por parte de quienes tiene la responsabilidad y el poder. El verdadero liderazgo legitimador ha de tener pensamientos estratégicos a mediano o largo plazo. Para llegar hacer una empresa diferentes significa dedicar importantes recursos como el tiempo, dinero para generar el sustrato de valores.

Fase I. Destilado de valores esenciales: La revitalización estratégica compartida: una vez determinada de que la política de cambio va en serio, existiendo un liderazgo capaz de asignar los recursos específicos, la primera fase consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible. La Dpv propone un planteamiento conceptual facilitar de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión, y valores estratégicos

operativos, estas tres palabras son el núcleo constitucional de la empresa, la modificación de estos puede realizarse en intervalos de tiempo largos.

Esta fase corresponde a las preguntas más importantes de la empresa, ¿hacia dónde vamos?, ¿para qué?, ¿Cómo somos?, ¿Dónde estamos ahora? Y ¿con qué principios vamos a conseguir llegar?

Fase II: ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de proyecto: en esta fase se encuentra el cambio propiamente dicho. Luego de la reformulación de la visión, misión y los valores operativos de la empresa, se han de definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por Equipos de Proyecto.

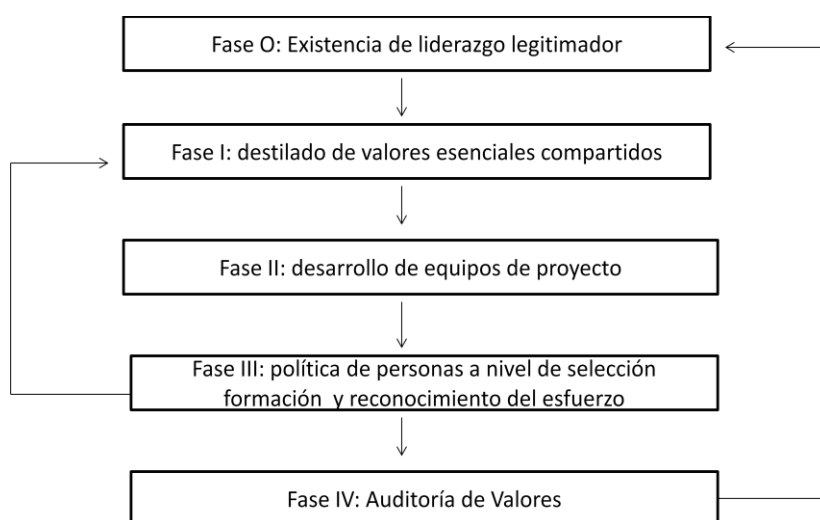
Algunas de las características idóneas de estos equipos son las siguientes:

- Coordinando cada uno de ellos por una persona con capacidad de liderazgo.
- Tamaño operativo, entre seis o diez personas dependiendo de la dificultad del proyecto.
- De constitución voluntaria.
- Potenciados mediante formación específica en habilidades de comunicación.

Fase III: Política de personas basadas en valores. Los procedimientos internos en relación con las personas.), adolecen en la mayor parte de las empresas de dos características básicas:

1. No están relacionados de forma suficientemente coherente con las estrategias formalmente manifestadas por la Dirección.
2. No están convenientemente articulados o integrados en función de algún tipo de modelo o de ideas-fuerza, de forma que acostumbran a desarrollarse de forma fragmentada y pierden así parte de su capacidad de potenciarse mutuamente.

Fase IV: Auditoria de valores operativos: el error más frecuente y lamentable a la hora de reformular la visión, misión y valores operativos de la empresa, es el de publicarlo en un bonito formato y después no hacer absolutamente nada para evaluar y para recompensar su asimilación y cumplimiento. En la medida en que los valores esenciales se conviertan en criterios de orientación de la conducta cotidiana, éstos han de ser convenientemente evaluados.



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

Figura 1. Desarrollo Evolutivo de la Dpv

2.6 Modelo de Richard Barrett

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

Este modelo propone estrategia de cómo lograr los niveles más altos de creatividad y productividad.

La transformación comienza con un cambio de valores y las conductas de los líderes, las organizaciones no se transforman pero las personas si, la transformación surge de la transformación de personal, esto ocurrirá si hay voluntad de parte de los líderes y de toda la organización de vivir de acuerdo a los valores que estén más centrados en el bien común que en el propio interés. Para que las transformaciones sean exitosas, los valores adoptados deben entenderse en toda la organización. (Barrett, 2001)

Para que las empresas logren el éxito a largo plazo deben convertirse en organismos vivientes e independientes que refleje los valores de todo el personal. El líder debe trabajar en esta entidad darle a la compañía la visión.

Cuando las personas le encuentran un sentido a su trabajo, se conectan con su nivel más profundo de creatividad y su grado más elevado de productividad.

2.6.1 La organización como un Organismo Viviente

Cuando el bien común para a ser importante para una persona o una organización, entramos a la esfera de los valores, honestidad, integridad, la compasión y generosidad se vuelven importantes. Al poseer estos valores no se pueden describir como maquinas, sino como organismo vivientes, con necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales y para lograr un estado óptimo deben equilibrar todas las necesidades.

2.6.1.1 Bienestar físico

El bienestar está determinado por el éxito económico y financiero que posea, las ganancias, los flujos de caja, el valor de las acciones, son algunos de los tipos de indicadores que se utilizan para medir. Esta es la fuente de energía que mantiene con vida a las empresas, sin embargo para la gran mayoría de las empresas los indicadores económicos son los únicos que sirven para evaluar el estado de la organización. El problema de estos indicadores es que se centran en el pasado y no indica nada sobre los factores que determinen el éxito para el futuro.

2.6.1.2 Bienestar emocional

El bienestar emocional está determinado por el bien que se siente acerca de si misma y la calidad de las relaciones. Los tipos de indicadores que miden el bienestar son la efectividad organizacional, productividad, eficiencia, calidad y relaciones interpersonales. Además el personal necesita tener amistad y conexiones con sus colegas y supervisores, necesita sentir que la organización promueve la justicia, la igualdad, y el reconocimiento.

La organización se ve como un organismo viviente, sabe lo importante de sentirse bien y busca tratar a su personal como le gustaría ser tratada.

2.6.1.3 Bienestar mental

El bienestar mental de una organización está directamente relacionado con la capacidad de analizar y aprender, es decir la capacidad de retroalimentación tanto interna como externa. El aprendizaje es fundamental para sobrevivir al mundo competitivo, sin este no se puede progresar y las empresas desaparecerían rápidamente. El bienestar mental requiere de dos procesos, un aprendizaje que contribuya a mejorar los productos y servicios y un aprendizaje que contribuya al crecimiento interno. Los tipos de indicadores que miden el bienestar mental son la participación y la innovación. Las organizaciones que se reconocen como seres vivientes, motivan al personal a crecer, tanto en su vida personal como profesional. El crecimiento personal impulsa la inteligencia emocional, y el personal impulsa la capacidad y el intelecto.

2.6.1.4 El Bienestar Espiritual

El bienestar espiritual, está determinado por el grado de relación interna y externa. La unión interna, el trabajo en equipo, la cooperación, el compromiso e identidad, la responsabilidad social, son los indicadores que miden el bienestar espiritual. La unión interna se ve en organizaciones con fuertes culturas basada en valores positivos. Cuando las personas comparten una identidad, trata de encontrar una visión común y de vivir los mismos valores, participan en aprendizajes colectivos y desarrolla fuerte lealtad hacia la compañía.

Las compañías se concentran en el bien y la satisfacción del personal y saben que cuando el personal es alentado a encontrar un sentido de realización a través de su trabajo, ofrece lo máximo niveles de motivación creatividad y lealtad.

2.6.1.5 La dinámica de la transformación

El proceso de transformación organizacional y personal consta de cinco etapas: Inocencia (A), es el estado inicial, no se tiene conciencia de la existencia del problema, las personas no son conscientes de lo que hacen, estado de incompetencia. Conciencia (B), la persona sabe y reconoce los problemas presentes, a través del medio externo, posee un estado de incompetencia consciente. Aprender un nuevo comportamiento (C), cuando la información es amenazante y desagradable, se vuelve incomoda y decide tomar una nueva actitud y comportamiento. Practicar un nuevo comportamiento (D), gradualmente la persona va resolviendo el problema, cuando el comportamiento se convierte en hábito, la persona desarrolla una nueva manera de ser y aquí comienza el cambio de valores, estado competente consciente. Cambio de valores (E), la persona en este momento está listo para el proceso de transformación, estado competente inconsciente.

El estado continuo de transformación se llama evolución, una vez que se aprende a aceptar la evolución como una nueva manera de ser, la transformación ocurre de manera espontánea, los individuos se encuentran abiertos a las opiniones y puede adaptar fácilmente su comportamiento para alcanzar niveles de conciencia más elevados.

2.6.2 Niveles de conciencia del personal de la empresa

1. Conciencia de supervivencia: se enfoca en cuestiones de supervivencia física e incluye valores como estabilidad económica, riqueza, seguridad, autodisciplina y salud. La necesidad básica es la seguridad económica, toda persona que trabaja necesita saber que su empleo es seguro y que pueden contar con salario regular.

2. Conciencia de las relaciones: se enfoca en la calidad de las relaciones interpersonales, incluye valores como comunicación sincera, familia, amistad, resolución de conflictos y respeto.

3. Conciencia de autoestima: está centrada en la necesidad del reconocimiento, incluye valores como ser el mejor, crecimiento profesional y ser recompensado.

4. Conciencia de cambio y evolución: se enfoca en la autorrealización y el crecimiento personal, contiene valores como coraje, responsabilidad y hacerse cargo. Las personas inician el proceso de autorrealización cuando se sienten incomodas con ciertos aspectos de su vida.

5. Conciencia de Realización y Logros Colectivos: centrada en la necesidad de abrazar una causa. Las personas que se encuentran en este nivel ya no piensan en términos de empleo o carrera, sino en una misión en su vida o en su trabajo están constantemente maneras de mejorar su efectividad. Creen que la mejor forma de servir a sus intereses es buscar el bien de los demás. Este nivel incluye valores como compromiso, creatividad, entusiasmo, generosidad y honestidad. Quienes operan en este nivel, reconocen la importancia de compartir, tiene fuerte conciencia de valores y busca expresarlo activamente a través de su trabajo.

6. Conciencia de Comunidad: tiene que ver con los aportes que ha realizado y marca una huella, deja un ejemplo, es el nivel de la participación dentro de la comunidad. Las personas que operan desde este nivel piensan en términos de contribución. En este nivel el personal tiene un sentido amplio de responsabilidad que abarca no solo el lugar de trabajo sino también la comunidad. Incluye valores como voluntariado, inspira con el propio ejemplo, calidad de vida y conciencia ambiental.

7. Conciencia Global: está enfocada en ser útil a los demás y al medio ambiente, las personas que operan en este nivel se encuentran tranquilas frente a la incertidumbre, muestran sabiduría en sus decisiones, son compasivos y tolerantes. Estas personas son dignas de respeto y confianza, sus opiniones son requeridas con frecuencia, se caracterizan por su fuerte

compromiso y su frecuente alegría y satisfacción.

2.6.3 Factores que determinan la motivación personal

Según Maslow (1943), en su teoría de la motivación humana, muestra una serie de necesidades que concierne a todo individuo. La jerarquía de las necesidades de Maslow, coloca los requerimientos humanos en un modelo en forma de pirámide, en la que las necesidades biológicas básicas se encuentran en la parte inferior y las necesidades de autorrealización en la parte superior. Las de orden inferior deben ser satisfechas para asegurar la existencia, seguridad y requerimiento de contacto humano de una persona. Las de orden superior tienen que ver con el desarrollo personal y con el logro del potencial propio. Antes de que se activen las necesidades de mayor nivel, deben estar cubiertas las necesidades del nivel inferior.

Existen cinco niveles de necesidades, estas son:

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



Tomado de Ética de la Empresa. Hamburger (2004)

Figura 2. Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow

Según Barrett los factores que determina la motivación personal son cuatro necesidades: físicas, emocionales, mentales o espirituales. Y estas a su vez se corresponden con nueve motivaciones humanas básicas.

Las Necesidades físicas son satisfechas, cuando se cuida de la seguridad y la salud (motivación fisiológica y motivación de seguridad), las emocionales, están satisfechas, cuando se tiene lazos fuertes de amistad y los individuos se sienten bien consigo mismo (motivación de relacionamiento y motivación de diferenciación).

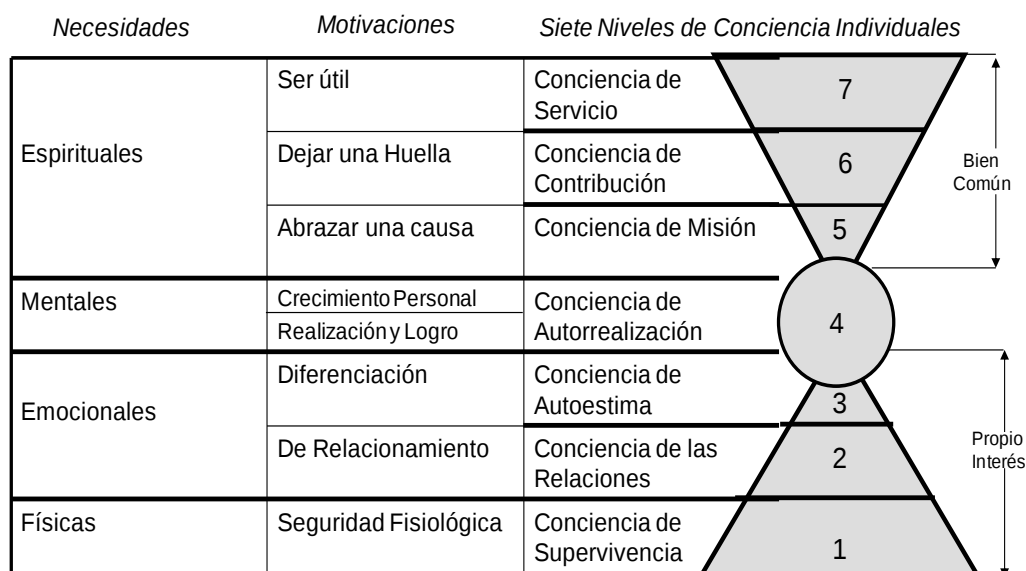
Las necesidades mentales, están cubiertas cuando se tienen logros intelectuales, todo lo relacionado con el crecimiento personal, (motivación de realización y logro, y motivación de crecimiento personal).

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

humanidad).

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

En la figura 3 se puede apreciar la integración de las nueve motivaciones personales y los siete niveles de consciencia individual.



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

Figura 3. Relación de las necesidades humanas y las motivaciones personales con los siete niveles de consciencia individual

Los valores relacionados con los niveles de consciencia individual se muestran en la siguiente figura:



Figura 4. Valores relacionados con los niveles de conciencia individual.

2.6.4 Siete Niveles de conciencia de la Organización

1. Conciencia de Supervivencia: centrada en los asuntos financieros y el crecimiento económico, incluye valores como las ganancias, valor para el accionista, salud del personal y seguridad. Las empresas que operan dentro de este nivel no están interesadas en alianzas estratégicas, ven el recurso humano como explotable para obtener beneficios, tienen una actitud de obediencia y regañadientes, es este nivel de conciencia las organizaciones experimentan sus temores más profundos.

2. Conciencia de Relaciones: se enfoca en la calidad de las relaciones interpersonales y la buena comunicación entre el personal y el cliente. Incluye valores como comunicación sincera, resolución de conflictos, satisfacción al cliente cortesía y respeto, los aspectos limitantes son los temores que surgen y la pérdida de pertenencia y respeto. Las empresas en este nivel dan importancia a las relaciones solo por lo que puedan obtener a cambio.

3. Conciencia de autoestima: se caracteriza por el constante mejoramiento de los sistemas y procesos de trabajo, incluye valores como productividad, eficiencia, progreso profesional y calidad. Las empresas en este nivel tienen deseos de grandeza, quieren ser las más grandes o mejores, son muy competitivas y buscan la manera de mejorar la relación costo-efectividad.

4. Conciencia de Transformación: se enfoca en la renovación continua y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Incluye valores como hacerse cargo, participación del personal, aprendizaje, innovación, trabajo en equipo y compartir el conocimiento. Las empresas en este nivel de conciencia su foco es el autoconocimiento y la auto renovación. Durante la transformación la organización cambia control por confianza, castigo por incentivos y temor por verdad.

5. Conciencia de Cohesión Interna: se caracteriza por la creación de un espíritu de comunidad interna, el cual se logra a través del desarrollo de una cultura positiva que satisfaga las necesidades humanas del personal, de esta manera la organización logra mayores niveles de productividad y creatividad como resultado del natural desarrollo de confianza. Incluye valores como la confianza, integridad, honestidad, conciencia de los valores de cooperación.

6. Conciencia de Inclusión: profundiza el fortalecimiento de las relaciones externas. Incluye valores como desarrollo de liderazgo, entrenamiento continuo y satisfacción del personal. Los valores externos son colaboración al cliente y proveedores, asociaciones, alianzas estratégicas, compromiso con la comunidad y conciencia ambiental. En este nivel, las organizaciones se preocupan por su personal, cuidan que sus necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales, estén cubiertas o satisfechas.

7. Conciencia de Unidad: refleja un orden superior de conexión interna y externa. En la organización incluye valores como visión, sabiduría, tolerante con los errores y compasión. Los valores relacionados con su entorno son, la justicia social, los derechos humanos, visión global, legado a los individuos del futuro y el cuidado del medio ambiente. En este nivel las empresas se preocupan por la ética, la paz y el desarrollo sustentable. Al adoptar un fuerte compromiso con el bien común, se ganan el respeto.

Las organizaciones no operan en un solo nivel de conciencia, ellas tienden a encontrarse alrededor de tres o cuatro niveles. Las empresas pueden encontrarse en los

primeros niveles donde se refleja el bienestar del interés propio como ganancia y crecimiento, satisfacción al cliente y productividad, eficiencia y calidad, o en los últimos niveles de transformación y bien común, que reflejan aprendizaje e innovación hacia la renovación continua, creación de espíritu de comunidad interna, colaboración de los clientes y proveedores y ética y responsabilidad social.



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

Figura 5. Relación de los siete niveles de conciencia del personal con los siete niveles de conciencia organizacional

Los valores relacionados con los niveles de conciencia organizacional se muestran en la siguiente figura:



Figura 6. Valores relacionados con los niveles de conciencia individual

2.6.5 Herramientas para la Transformación Organizacional

Luego de haber explicado los siete niveles de la organización, Barrett (2001) desarrollo una herramienta, para ayudar a las organizaciones a desarrollar capital cultural, reforzar la capacidad de recursos humanos, desarrollar un liderazgo basado en valores positivos, además de promover el desarrollo social y ambiental sustentable. El conjunto de instrumentos se llaman CTT (Herramientas para la transformación Organizacional). Estas herramientas son utilizadas para los siguientes fines:

Auditoria de valores organizacionales y de grupos: las personas que integran la organización deben elegir los diez valores que mejor los representa como personas (valores individuales), los diez valores que mejor describe cómo operan su organización o equipos (valores organizacionales actuales), y los diez valores que creen que son esenciales para lograra que su organización o equipos alcance un performance superior (valores organizacionales deseables).

Auditoria de valores de Liderazgo: esta herramienta provee de información personal que ayuda a los ejecutivos a desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Auditoria de valores del personal que sale de la empresa: brinda información sobre la información sobre la percepción del personal que se va de la empresa a cerca de la cultura organizacional.

Auditoria de valores del personal que ingresa a la empresa: una vez que se logra crear una cultura organizacional exitosa, es importante mantener esa cultura seleccionando personal con valores similares, la auditoria provee información sobre la compatibilidad entre los valores de la organización y los nuevos ingresos.

2.6.6 Índices Culturales

La auditoría de valores incluye cinco índices culturales:

1. Índice BTP: mide el porcentaje de valores votado por un grupo particular, que se sitúa en los niveles superiores de conciencia (bien común), nivel medio (transformación) y los tres niveles inferiores (propio interés).
2. Índice PL: mide la proporción de los diez valores principales, que son positivos o penitencialmente limitante.
3. Índice IROS: mide la proporción de valores individuales, relacionales, organizacionales y sociales, presente en los diez valores organizacionales actuales y deseables más importante del grupo. La auditoría de valores individuales no contiene ningún valor organizacional por ende tiene un índice IRS.
4. Índice fortaleza: representa el porcentaje de votos que obtuvieron los diez valores principales en comparación con el número total de votos emitidos por los miembros de un grupo en particular.
5. Índice BSI: mide la distribución de los diez valores organizacionales actuales o deseables más importantes en el balanced scorecard integrado.

2.7 Organización impulsada por los valores positivos

Las organizaciones impulsadas por los valores positivos, la motivación de las ganancias están contenida en una estructura ética, se estable límites respecto a lo que la organización se permitirá hacer o no para ganar más. Las organizaciones que operan básicamente desde los niveles inferiores de conciencia permiten que la obtención de ganancias predomine sobre las consideraciones morales y éticas.

Las organizaciones que operan en niveles superiores de conciencia, los valores de su cultura organizacional influyen sobre todo lo que la empresa hace, los valores se eligen cuidadosamente para apoyar la visión y la misión de la organización.

Todas las organizaciones están impulsadas por valores, pero se debe averiguar si los empleados son conscientes de esos valores, si los comparte y si viven de acuerdo a ellos. Cuando no se definen los valores, la cultura organizacional queda sujeta a la personalidad que posea el líder. Si la personalidad del líder está centrada en los niveles inferiores de conciencia, la empresa opera orientada al propio interés, por el contrario si el líder está enfocado en los niveles superiores, la organización estará direccionada al bien común.

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

Las empresas con éxito financiero duradero están caracterizadas por una fuerte cultura positiva. Las organizaciones que no están dentro de esta clasificación, se caracterizan por:

- Ausencia de misión, visión y valores definida
- Tienen definida la misión, visión y valores pero la desconoce el personal
- Los empleados se han mantenido en silencio al respecto
- Son incompatibles con las operaciones de la empresa.

Barrett (2001) señala Los valores son reglas de vida, y se manifiestan a través del comportamiento. En organizaciones con culturas positivas fuertes, los valores pasan a ser las reglas de pertenencia de la organización. La finalidad de establecer un conjunto de valores es alinear las conductas, que a su vez cree unión y sustente la visión de la organización

Los valores compartidos generan confianza y espíritu de comunidad, crea cohesión y unidad, para crear una cultura organizacional fuerte los valores deben ser vividos por todos, especialmente por aquellos en posiciones de poder y niveles de conducción. Una cultura se fortalece solo cuando hay congruencia ente los valores y los comportamientos en todos los niveles de la organización

La declaración de visión, misión y valores se relacionan con niveles específicos de conciencia organizacional, la capacidad para categorizar las declaraciones según los niveles de conciencia provee una herramienta para comprobar si las declaraciones de una organización están equilibradas y consideran las necesidades de todos los destinatarios.

2.7.1 El Equilibrio

El sistema de equilibrio personal de Covey (1990) es usado por los individuos para mejorar su efectividad en el trabajo, para las empresas no aplica este modelo. Lo más parecido que existe es el Balanced Scorecard Integrado (BSI) o Comando de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton (1996).

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

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

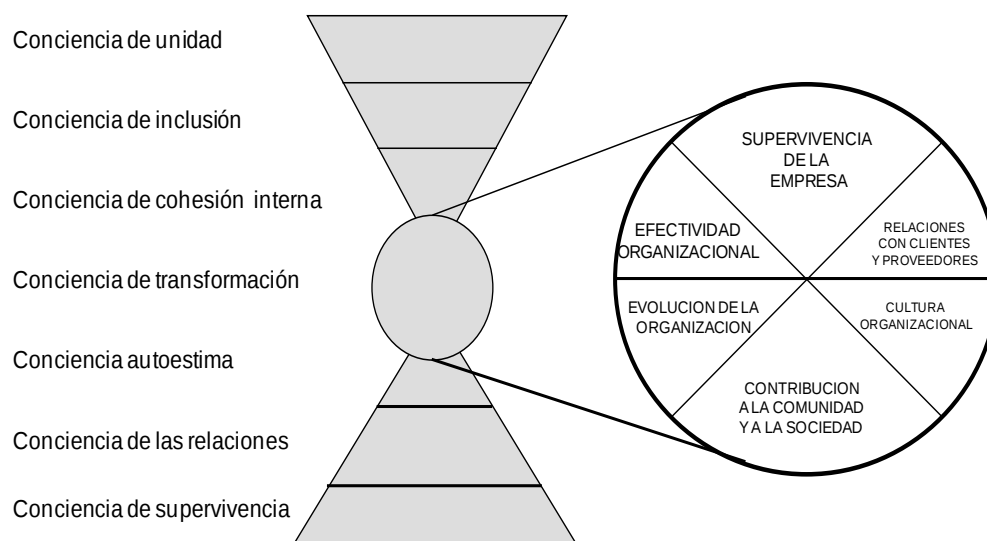
El equilibrio es un aspecto importante del nivel de conciencia 4, es un requisito indispensable para la transformación cultural. Para entrar en la fase de transformación, tanto el individuo como la organización deben haber logrado la superación y el equilibrio de los niveles inferiores. Cuando este equilibrio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

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

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

2.7.2 Balanced Scorecard Integrado (BSI)

Las primeras tres áreas de resultado del BSI, representan las necesidades básicas de una organización, estas son: Supervivencia de la empresa, efectividad organizacional, y relaciones con clientes y proveedores, estas áreas simbolizan los indicadores cuantitativos. Los otros tres ámbitos de resultados complementan las necesidades básicas, incluyen: evolución organizacional, cultura organizacional, y contribución a la comunidad y a la sociedad, estas constituyen los indicadores cualitativos. (Ver figura 7).



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

Figura 7. Las seis áreas clave de resultado del Balanced Scorecard Integrado

Las primeras tres áreas clave de resultado de BSI cubren las dimensiones del negocio que tradicionalmente miden las organizaciones. Representan las variables cuantitativas. Son los indicadores históricos de desempeño de la empresa. Las siguientes tres áreas de resultado representan variables cualitativas. En el siglo XXI, estas variables están destinadas a convertirse en el recurso principal para determinar las ventajas competitivas de la empresa. Son indicadores de tendencias

2.7.2.1 Supervivencia de la empresa

Esta área es clave para los resultados de la empresa, incluye los indicadores de gestión financiera, los indicadores pueden variar durante el ciclo de vida de la organización, las empresas nuevas tienden a fijarse objetivos relacionados con la formación de capital, una ya establecida puede centrarse en objetivos con las ganancias, el retorno sobre los activos y las reservas de efectivo, una empresa de cotización pública pretende medir su éxito por el valor de las acciones. Esta área corresponde a las necesidades físicas de una organización.

2.7.2.2 Efectividad organizacional

En esta parte de resultados de la empresa incluye todo lo relativo a la eficacia de sistemas y procesos, velocidad, duración de los ciclos, calidad, productividad y costos. Los objetivos suelen lograrse por medio de alguna clase de reingeniería, los resultados corresponde a las necesidades emocionales de una organización.

2.7.2.3 Relaciones con clientes y proveedores

Incluye la gestión de las relaciones eternas directamente relacionadas con los productos y servicios, se refiere a la participación en el mercado, lealtad a la marca, satisfacción del cliente y la relación con los proveedores. Se corresponde parcialmente a las necesidades emocionales y espirituales de una organización.

2.8 Evolución organizacional

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

2.8.1 Cultura Organizacional

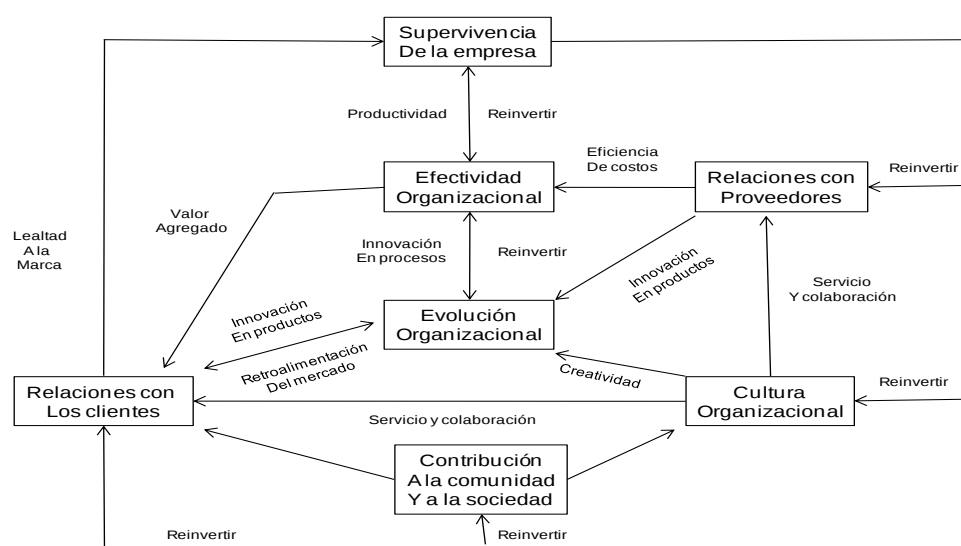
Mide la identidad de la organización y el espíritu de comunidad interna. Este indicador mide el grado de alineación de los valores individuales y organizacionales, entre los valores actuales y los deseables. Esta área corresponde parcialmente a las necesidades emocionales y espirituales de una organización.

2.8.2 Contribución a la comunidad

Esta área de resultado abarca asuntos relacionados con la responsabilidad social y ambiental. Mide horas de voluntariado de la organización, en programas que aportan beneficio

a la comunidad, impacto de dichos programas en la comunidad, contribución a la preservación del ambiente y protección a la ecología. La contribución a la comunidad se relaciona parcialmente a las necesidades espirituales de una organización.

Desde una perspectiva sistémica, las seis áreas clave del resultado del BSI, forma una serie de interacciones de causa y efecto.



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

Figura 8. Perspectiva sistémica del Balanced Scorecard Integrado

2.8.3 Diseño del Balanced Scorecard Integrado

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

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

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

trimestralmente.

Fase3: Identificar los valores guía que sustentan los objetivos de cada área de resultado del BSI. Comparar estos valores con los valores obtenidos por medio de los cuatro para qué. Ajustar los valores de la organización para asegurar la inclusión de los valores necesarios para impulsar el logro de las metas estratégicas del BSI.

El BSI puede ser utilizado junto con la auditoria de valores como herramienta de diagnóstico, en la evaluación del grado de equilibrio de los principales valores de la cultura organizacional. Muchos de estos valores de auditoría están relacionados directamente con áreas de resultados del BSI, por ejemplo el valor del aprendizaje está asociado con el área de evolución de la organización y la confianza está asociada con la cultura, por medio de las asociaciones, ver qué área clave de resultado son importantes para la organización

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es plantearle al lector el tipo, diseño y técnicas que se eligieron y facilitaron los resultados de la investigación contando con datos seguros y confiables que, potencialmente, dio respuesta al problema planteado y el logro de los objetivos.

La metodología que se aplicó en la investigación, según Maurice (2006), hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama objetivos que rigen en un investigación científica o en una exposición doctrinal.

1. Tipo de Investigación

Los Estudios Descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, calculando estadísticamente la moda, media y mediana de los resultados de la muestra. En un estudio descriptivo se mide, evalúa y se recolecta datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar apoyándose en la estadística

descriptiva. En los estudios descriptivos se seleccionan una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 1991).

2. Diseño de la Investigación

El diseño de éste estudio es una investigación de campo no experimental, para Fidias A. (2004), “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. (p.31). El diseño de estudio de esta investigación fue de campo y no experimental, se recolectaron los datos directamente de la realidad, es decir, de los funcionarios que integran el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital, la cual no fue manipulada ni controlada. Estos sujetos de estudio fueron funcionarios profesionales y supervisorio con niveles de jerarquía distintas, de esta manera se obtuvo información sobre los valores que se encuentra presente en este organismo.

3. Unidad de estudio

Para Fidias (2004), la unidad de análisis se refiere a quienes van a ser medidos durante la investigación. La unidad de estudio en esta investigación fueron los Bomberos del Distrito Capital con sus diferentes niveles jerárquicos.

Antes de comenzar a describir la población, se recolectó toda la información relevante a la Institución a ser evaluada, por lo que a continuación se explicará un poco de qué tipo organismo se trata.

En el caso de Venezuela, se debe indicar que desde antes de su fundación ocurrida el 5 de julio de 1937, el Cuerpo de Bomberos de Caracas contó con personas que se preocuparon en darle una estructura Organizacional sólida. se logró el apoyo del instructor Sub-Tte.(B) Roberto Martínez León proveniente del Cuerpo de Bomberos de Panamá, quien estuvo ocho meses entregando sus conocimientos acerca de las técnicas para la extinción de incendios,

estrategias, tácticas, recursos materiales, planificación y otras nociones sobre la ciencia y arte de bomberos

En la conformación del Cuerpo de Bomberos y como base primordial para comenzar a funcionar, se desarrolló una unidad instruccional encargada de la enseñanza de los aspirantes a bomberos. En tal sentido, el día 01 de Octubre de 1936, el Comandante (B) Arnaldo Azara, diseñó el “Programa para la Escuela de Bomberos, Clases y Oficiales”. Este contenía aspectos teóricos y prácticos de entrenamiento. Luego se creó el “Departamento de Instrucción General” del Cuerpo de Bomberos de Caracas, según consta en el Archivo General de la Institución, Expediente N° 25889, Folio 01, Resolución N° 1, de fecha 01 de Marzo de 1937, esto con la finalidad de impartir instrucción bomberil al personal de aspirantes a bomberos rasos voluntarios.

El 05 de Julio de 1964 fue creada la “Escuela de Aspirantes a Bomberos de la Guardia Permanente”, con la misión de seleccionar a los jóvenes más aptos para ser bomberos,

El 28 de Marzo de 1973, se aprobó por Gaceta Oficial Extraordinaria N° 308 el Reglamento N°1 (Reglamento de la Escuela de Formación Profesional del Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal). El 10 de agosto de 1973, se inauguraron las instalaciones donde funcionó la “Escuela Profesional de Bomberos” en la localidad de Potrerito, Estado Miranda.

En fecha 17 de Agosto de 1973, se decretó oficialmente la creación de la “Escuela de Formación Profesional de Bomberos (EFOPROB)” del Distrito Federal, iniciando sus actividades.

Actualmente el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital ha tenido como sus ejes Organizacionales para su elemental funcionamiento: su Misión, su Visión y sus Valores Institucionales.

Misión: Intervenir oportunamente, para salvaguardar la vida y bienes de la comunidad ante el riesgo de incendio y cualquier otro evento producto de los fenómenos naturales, o sociales, con la preparación técnica del personal y la participación de la comunidad.

Visión: Seguir como la Organización líder, con la máxima efectividad y eficiencia en la prevención y atención de eventos adversos, que generen emergencias o desastres. Continuar con el mejoramiento de los equipos y el desarrollo técnico profesional, económico y social, de todos los hombres y mujeres que conforman la Institución para alcanzar máximos niveles de ejecución y operación. Seguir fortaleciendo la Unidad, la Disciplina, la Abnegación y la mística que son las bases fundamentales de sus acciones. Continuar mejorando el ambiente y las condiciones del trabajo armónico. Seguir siendo su compromiso, el revisar e implementar los cambios estructurales y funcionales necesarios que permitan lograr el crecimiento y desarrollo de la Organización. Seguir mejorando la integración con la comunidad, con acciones conjuntas. Orientadas hacia la prevención y preparación, para actuar ante riesgos, vulnerabilidad, amenazas y calamidades que la puedan afectar. Continuar siendo la mejor Organización de servicio público que contribuye con la seguridad y bienestar a la colectividad.

Valores:

- Lealtad,
- Espíritu de equipo.
- Honestidad y cumplimiento de normas
- Solidaridad,
- Rectitud de conciencia,
- Sacrificio.
- Honor.
- Disciplina.
- Abnegación.
- Respeto a la dignidad humana,
- Vocación de servicio e integridad moral estos valores los gerencia aún a riesgo de la propia seguridad y bienestar.

Instituto Universitario de Tecnología Bomberil

De acuerdo a los antecedentes referidos con relación al proceso de formación e instrucción profesional en el Cuerpo de Bomberos de Caracas, ahora, Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital; es pertinente mencionar que el Área de Formación Técnica y Universitaria posee también en de su Organigrama Funcional, al Instituto Universitario de Tecnología Bomberil (IUTB), el cual, fue creado el 11 de Diciembre de 1989, según Decreto N° 652 de la Gaceta Oficial N° 34365, con la finalidad de adiestrar al Personal de Bomberos del Distrito Federal, en la Carrera de Técnico Superior Universitario en Tecnología Bomberil.

Misión: Formar talentos humanos, con una sólida educación humanística e integrales vinculadas a las necesidades sociales y éticamente comprometidas con el mejoramiento y calidad de vida y el desarrollo sostenible del país, en las áreas de Emergencia Prehospitalaria y Ciencias del fuego, Rescate y Seguridad.

Visión: constituirse en la institución pionera y líder en la formación de profesionales, en la prevención de emergencias y desastres, combate de incendios, rescate, salvamento de vidas y bienes y en la investigación de eventos. Dotados de valores éticos y comprometidos con los avances científicos y tecnológicos para ofrecer servicios de calidad a la colectividad.

Valores

- Disciplina
- Abnegación
- Responsabilidad
- Obediencia reflexiva
- Justicia
- Ética

- Compromiso
- Lealtad Institucional
- Tolerancia

3.4 Población y Muestra de Estudio

La población total de estudio fueron los funcionarios que forman el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital. La población consta de los diferentes niveles jerárquicos que posee la institución, de manera descendente se clasifican en:

1. General
2. Coronel
3. Teniente Coronel
4. Mayor
5. Capitán
6. Primer Teniente
7. Teniente
8. Sargento Mayor/ Sargento Ayudante
9. Sargento Primero
10. Sargento Segundo
11. Cabo Segundo
12. Cabo Primero
13. Distinguido
14. Raso

El Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital se rige por el estilo castrense, basado en el régimen jerárquico de la Fuerza Armada Nacional, dividido en los siguientes renglones:

- Oficiales superiores (General, Coronel, Teniente Coronel y Mayor)
- Oficiales Subalternos (Capitán, Teniente y Sub-Teniente)

- Sub-Oficiales (Sargento Mayor o Ayudante, Sargento Primero, Sargento Segundo)
- Clases (Cabo Primero, Cabo Segundo)
- Bomberos (Distinguido y Raso)

La población consta de los Oficiales superiores, Oficiales subalternos, Sub-Oficiales, Clases y Bomberos, de esta manera se obtuvo información sobre las preferencias de valores según los distintos niveles jerárquicos. Fue considerada para el estudio la sede principal, por tener la mayor cantidad de funcionarios con sus distintos niveles de mando.

En cuanto a la muestra de estudio de esta investigación, se realizó mediante un muestreo aleatorio simple, se tomó una cantidad representativa de los distintos niveles jerárquicos que integran El Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital. Para la selección se utilizó el muestreo probabilístico o aleatorio, en el cual se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de la población para integrar la muestra, el muestreo fue del tipo al azar simple, donde todos los elementos tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados de esta manera se obtiene resultados confiables. Para el cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n= Muestras

k= Distribución de Gauss (1,96)

p= Probabilidad de éxito (0,95)

q= Probabilidad de fracaso (0,05)

N= Universo población (1006)

e= error muestral (0,05)

Esta fórmula arrojó una muestra de 278 Bomberos, para la realización de las encuestas fueron elegidos al azar.

3.5 Técnicas de Recolección de datos

La técnica que se utilizaron para la obtención de los datos, fue cuantitativa, la cual comprendió la aplicación de un cuestionario a los Bomberos, se utilizó la estadística descriptiva en la recolección, análisis e interpretación de un conjunto de datos, con el fin de describir apropiadamente los indicadores y las dimensiones de las variables con el propósito de responder al problema de investigación y los objetivos específicos que se plantearon. Además se utilizó la Estadística Inferencial, para comprobar los resultados arrojados por la muestra seleccionada. El objetivo de la inferencia en la presente investigación es conocer las diferentes clases de objetos, personas o eventos a partir del estudio de una muestra compuestos por los elementos de la población.

3.6 Instrumento

Se utilizó la aplicación de un cuestionario a los funcionarios que integran el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.

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

Se seleccionó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, que para efectos de esta investigación, se aplicó a funcionarios sus diferentes niveles jerárquicos que forman parte del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.

El instrumento utilizado fue el cuestionario denominado “Perfil de Valores” basado en el enfoque de valores del autor Richard Barrett (2001). Este instrumento constará de preguntas cerradas, las cuales serán contestadas por los funcionarios pertenecientes a la muestra. La finalidad del instrumento, pretende medir el grado de alineación de los valores individuales, organizacionales y valores organizacionales ideales.

Los funcionarios que integran la muestra, se le presentaron 45 valores, éstos eligieron los diez valores que mejor lo represente como persona (valores individuales), los diez valores que mejor describe cómo opera su Institución (valores organizacionales actuales) y los diez valores que creen que son esenciales para lograr que su institución alcance un desempeño superior (valores organizacionales deseables). Cada valor del cuestionario está relacionado con uno de los Siete Niveles de Conciencia Organizacional.

3.7 Metodología para el Análisis y Procesamiento de Datos

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

Se pudo evaluó:

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

3.8 Cuadro de Operacionalización de la Variable

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

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Luego de aplicado el instrumento y tabulados los datos, se procedió analizar y discutir los valores obtenidos de las encuestas aplicadas a los Bombero. Los resultados se muestran de la siguiente manera:

- Valores individuales, organizacionales y organizacionales deseables del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital con sus diferentes niveles jerárquicos.
- Valores individuales, organizacionales y organizacionales deseables de los Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos y Suboficiales de Comando que integran el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.

1. LA PERSPECTIVA HUMANA

1.1 Valores principales de los Bomberos

Estos fueron los valores obtenidos con mayor frecuencia de respuesta por parte de los Bomberos del Distrito Capital en sus diferentes niveles Jerárquicos

1.2 Valores Personales

Valores personales	Nivel	Frecuencia	%
Crecimiento personal	4	166	6
Amistad	2	159	6
Respeto	2	159	6
Ética	7	146	5
Familia	2	145	5
Compromiso	5	140	5
Aprendizaje continuo	4	136	5
Eficiencia	3	123	4
Honestidad	5	107	4
Buen humor y diversión	5	94	3

Tabla N° 1. Resultados de los Valores Personales

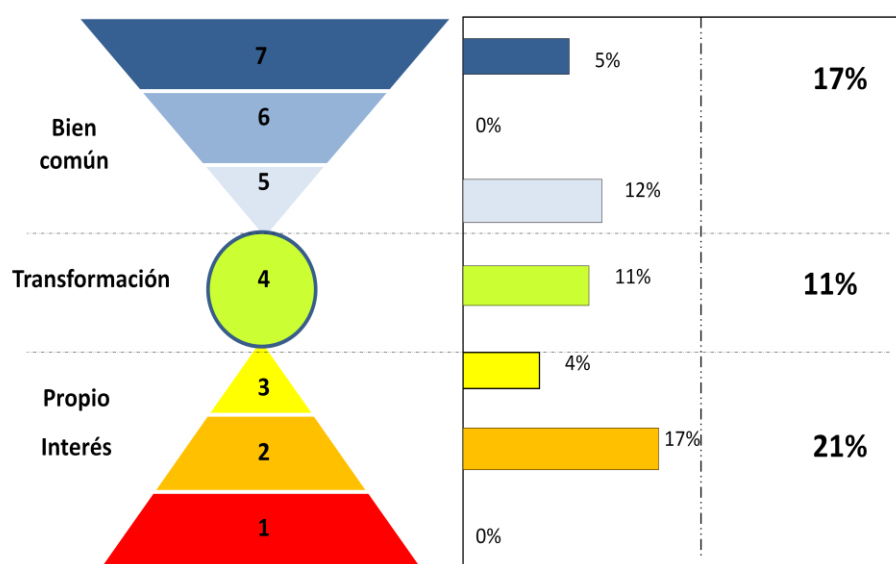
- Los valores Individuales que mayor importancia tiene para los Bomberos es él : crecimiento personal, la amistad (6%), el respeto (6%) y la ética (5%).
- También le asignan una gran importancia a la familia (5%), el compromiso (5%) y el aprendizaje continuo (5%).
- Y por último, sin ser menos importantes, los valores que se destacaron como valores personales, fue la eficiencia (4%), la honestidad (4%) y el buen humor y diversión (3%).

Se aprecia que este grupo de funcionarios se maneja en función de las relaciones interpersonales, la amistad la familia y el respeto son fundamentales para el desarrollo de una vida plena y equilibrada.

Los valores personales votados por los Bomberos del Distrito Capital, están distribuidos en los Siete Niveles de Conciencia Individual con predominio en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones con un 17%, el nivel 4 Conciencia de Autorrealización con un 12%.

Los niveles que menos porcentajes obtuvieron fueron el nivel 3 conciencia de autoestima con un 4% y el nivel 7 Conciencia de servicio con un 5%.

El nivel 1 Conciencia de supervivencia y el nivel 6 Conciencia de contribución no fueron votados, se puede decir que no le otorgan importancia a estos niveles. Ver grafica 1



Grafica 1.Distribución de los Valores Personales

1.2.1 Valores de la Cultura Actual

Valores Cultura Actual	Nivel	Frecuencia	%
Disciplina	2	172	6
Vocación de servicio	6	165	6
Trabajar en equipo	4	151	5
Compromiso	5	126	5
Ética	7	125	4
Aprendizaje continuo	4	118	4
Respeto	2	118	4
Solidaridad	6	114	4
Honestidad	5	106	4
Lealtad	5	105	4

Tabla N° 2. Resultados de los Valores Actuales

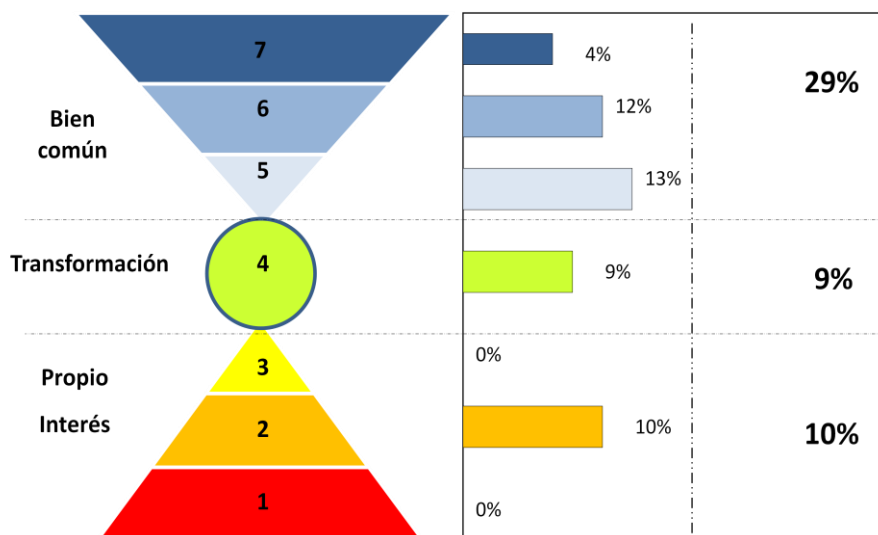
- Los principales Valores de la Cultura actual que fueron seleccionados por los funcionarios, los valores que recibieron mayor respuestas fue: la disciplina (6%), vocación de servicio (6%), trabajo en equipo (5%) y el compromiso (5%)
- Entre la mayor frecuencia de selección de valores se encuentra: la ética (4%), el aprendizaje continuo (4%) y el respeto (4%)
- Y finalmente con una menor frecuencia de respuestas, pero de gran importancia tenemos valores como: solidaridad (4%), honestidad (4%) y lealtad (4%)

Este grupo a nivel organizacional opera en diferentes niveles, pero otorgan especial importancia en los niveles de transformación (nivel 4), de cohesión interna (nivel 5) y de inclusión (nivel 6).

Se pudo observar que la estrategia está orientada a la comunicación y afianzamiento de los valores. Los funcionarios encuentran un fuerte lazo de identidad, su trabajo va más allá de sus obligaciones, no solo existe un compromiso con la institución sino una fuerte responsabilidad con la comunidad, de esta manera se contribuye con el éxito de la organización y además mediante su trabajo logran su realización profesional y personal.

Los valores de la cultura actual votados por los Bomberos del Distrito Capital, están distribuidos en los Siete Niveles de Conciencia organizacional con predominio en el nivel 5 Conciencia de Cohesión Interna con un 13%, el nivel 6 Conciencia de Inclusión con un 12% y el nivel 4 Conciencia de Transformación con un 9%.

El nivel que menos porcentaje obtuvo fue el nivel 7 Conciencia de unidad con un 4%, y los niveles que no fueron seleccionados fue en nivel 1 Conciencia de supervivencia y el nivel 3 Conciencia de autoestima. Ver grafica 2



Grafica 2. Distribución de los Valores Actuales

1.2.3 Valores de la Cultura deseada

Valores Deseados	Nivel	Frecuencia	%
Disciplina	2	173	6
Honestidad	5	151	5
Ética	7	150	5
Aprendizaje continuo	4	142	5
Compromiso	5	141	5
Lealtad	5	140	5
Calidad	3	128	5
Respeto	2	124	4
Trabajar en equipo	4	113	4
Vocación de servicio	6	111	4

Tabla N°3. Resultados de los Valores Deseados

- Los funcionarios encuestados desean que la institución refuerce la disciplina (6%) por el cual se rige, esta podría estar afectando el funcionamiento en las labores diarias y en las conductas que reflejan en cada una de las tareas a desarrollar, además los diferentes procesos llevados a cabo sean administrativos u operacionales deben de regirse por la ética (5%) y la honestidad (5%) de esta manera se obtiene transparencia en los procedimientos realizados.
- Proponen que se le debe dar importancia al aprendizaje continuo (5%), constante actualización sobre nuevas teorías y prácticas que permita tener al personal formado y

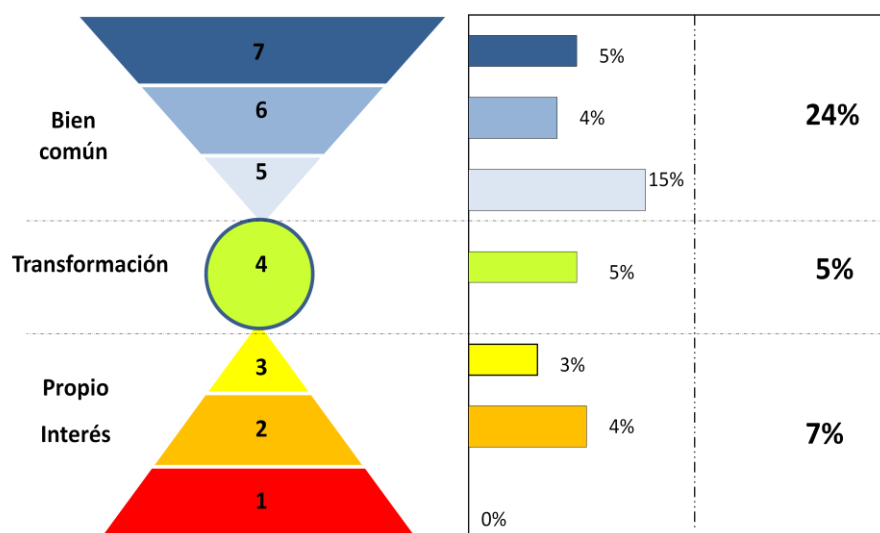
especializado tanto en su área de trabajo como a nivel profesional, promulgar el compromiso (5%) hacia el trabajo y la calidad de los procesos, de esta manera los tiempo de respuesta pueden llegar a ser eficaz.

- Otros valores de la cultura deseada es mantener el respeto (6%), esto permite que la comunicación y las relaciones interpersonales posean una alta calidad. El trabajo en equipo es fundamental en el cumplimiento de los objetivos, reforzar este valor estimulara al personal a identificarse con su grupo de trabajo prestaran mayor atención a las acciones realizada por cada miembro y el interés y apoyo de cada individuo contribuirá a realizar una gestión eficaz, esta labor necesita de vocación al servicio que va más allá de lo que exige el propio trabajo, no se debe descuidar este último, porque se necesita personal capacitado, motivado e identificado con la profesión que ejercerá.

Se evidencia que las personas y la institución desean y buscan la transformación contantemente, de esta manera pueden ser ejemplo de gestión a otros organismos públicos, sin embargo no se debe descuidar los niveles de relación y autoestima que pudieran tener impacto trabajo, al trabajar en ellos y superar los obstáculos la institución lograra realizar una transformación a niveles superiores.

Los valores deseados por los Bomberos fueron distribuidos de la siguiente manera, con un 15% en el nivel 5 conciencia de realización y logros colectivos, (Conciencia de cohesión interna), con el 5% el nivel 4 Conciencia de cambio y evolución (Conciencia de transformación) y el nivel 7 Conciencia global (Conciencia de unidad).

El nivel 2 Conciencia de relaciones y el nivel 6 Conciencia de comunidad (conciencia de inclusión) con proporción de 4%. El nivel 1 Conciencia de supervivencia no fue seleccionado. Ver grafica 3



Gráfica 3. Distribución de los Valores Deseados

1.2.4 Salto de Votos

La siguiente tabla refleja los 5 valores de la cultura actual que los funcionarios desean mantener y darle mayor énfasis en la cultura deseable.

Valores de Gestión	Votos en la Cultura Actual	Votos en la Cultura Deseable	Salto
Disciplina	172	173	+1
Vocación de Servicio	165	111	-54
Trabajo en Equipo	151	113	-38
Compromiso	126	141	+15
Ética	125	150	+25

Tabla N° 4. Resultados de los Saltos de Votos

Es importante el énfasis que se han dado a los valores: Disciplina, Vocación de servicio, trabajo en equipo, compromiso y ética. Los funcionarios perciben de la institución como un organismo disciplinario, donde la vocación y la ética son fundamentales para poder ejecutar las labores esenciales al cargo, el compromiso, el trabajo en equipo forma parte

primordial del buen desempeño de su gestión. Pero desean mayor disciplina, compromiso y ética, si estos valores son tomados en cuenta la vocación de servicio y el trabajo en equipo será solo una conducta consecuencia de una buena gestión de valores.

Si se hace mayor énfasis en la disciplina, todos percibirán que las normas son para todos por igual, se necesita pautas de comportamiento para realizar las labores, de esta manera se puede estimular la ética y se forma el compromiso. La vocación de servicio y el trabajo en equipo es fundamental para este tipo de trabajo, pero esta no se hace esencial porque existen valores que se le debe dar mayor importancia, estos últimos dos valores son tomados como complementos, porque se sobreentiende que son inherentes al tipo de gestión que se desempeña

1.2.5 Valores principales de los Oficiales

Las siguientes tablas reflejan los principales valores principales, de la cultura actual que los funcionarios desean mantener y darle un mayor énfasis en la cultura deseable

1.2.6 Valores personales de los Oficiales

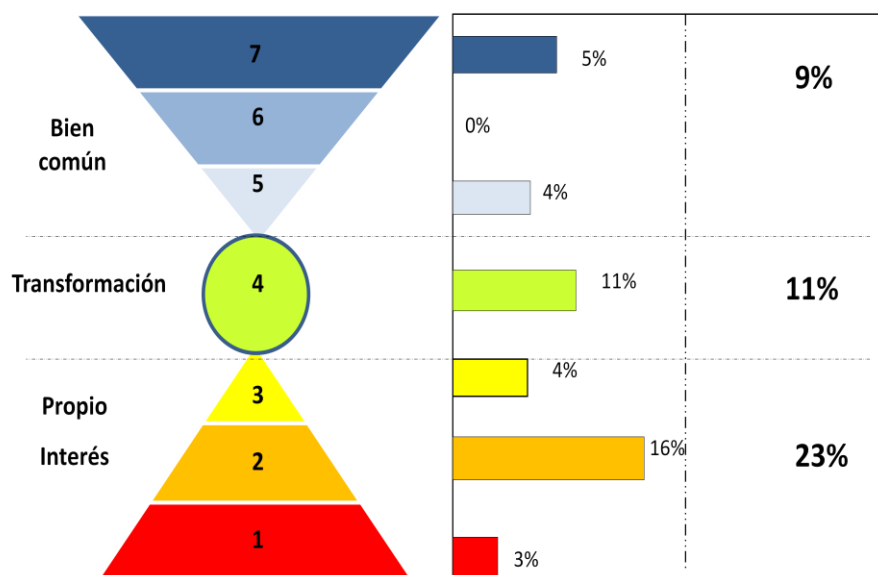
Valores personales	Nivel	Total	%
Crecimiento personal	4	122	6
Amistad	2	112	6
Familia	2	109	5
Respeto	2	107	5
Ética	7	105	5
Aprendizaje continuo	4	101	5
Compromiso	5	97	5
Eficiencia	3	92	5
Honestidad	5	77	4
Salud	1	68	3

Tabla N° 5. Resultados de los Valores Personales de los Oficiales

- El grupo encuestado de oficiales, sus valores más importantes: es el crecimiento continuo, la amistad, la familia y el respeto.
- Los valores como la ética el aprendizaje continuo y el compromiso, le asignan una alta importancia como parte del complemento de su vida.
- Otros valores considerados que permite un pleno crecimiento es la eficiencia la honestidad y la salud.

Los valores personales votados por los Oficiales, están distribuidos en los Siete Niveles de Conciencia Individual con predominio en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones con un 16%, el nivel 4 Conciencia de Autorrealización con un 11%.

Los niveles que menos porcentajes obtuvieron fueron el nivel 1 con un 3% el nivel 3 Conciencia de autoestima con un 4% y el nivel 7 Conciencia de servicio con un 5%. El nivel 6 Conciencia de contribución no fue votado. Ver grafica 4



Gráfica 4. Distribución de los Valores personales de los Oficiales

1.2.7 Valores de la Cultura Actual de los Oficiales

La siguiente tabla refleja los diez valores de la cultura actual seleccionados por los Oficiales

Valores Cultura Actual	Nivel	Total	%
Vocación de servicio	6	122	6
Disciplina	2	121	6
Trabajar en equipo	4	116	6
Ética	7	95	5
Aprendizaje continuo	4	90	4
Respeto	2	88	4
Compromiso	5	86	4
Solidaridad	6	83	4
Lealtad	5	82	4
Honestidad	5	79	4

Tabla N° 6. Resultados de los Valores Actuales de los Oficiales

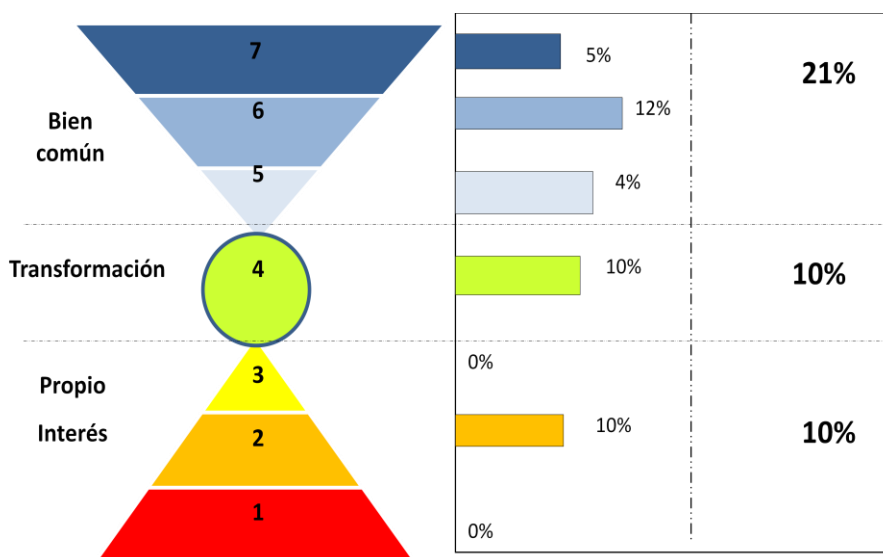
- Los principales valores denotados en este grupo en primer lugar tenemos la vocación de servicio, la disciplina, el trabajo en equipo, y la ética son valores fundamentales para la gestión diaria. Estos valores son para ellos la imagen que proyecta su trabajo.
- El continuo desarrollo personal y profesional se encuentra presente en el grupo, el interés por mantenerse informado y actualizado son valores esenciales para su crecimiento. El compromiso y el respeto son valores básicos para que la institución

funcione con éxito, la responsabilidad de cada miembro contribuirá a un servicio eficaz.

- Valores como honestidad, solidaridad y lealtad es la imagen que proyecta cada individuo en su trabajo cotidiano

Los valores de la cultura actual votados por los Oficiales, están distribuidos en los Siete Niveles de Conciencia organizacional con predominio en el nivel 6 Conciencia de Inclusión con un 12%, el nivel 4 Conciencia de Transformación con un 10%

El nivel que menos porcentaje obtuvo fue el nivel 5 Conciencia de Cohesión Interna con un 4% y el nivel 7 Conciencia de unidad con un 5%. Los niveles que no fueron seleccionados fue en nivel 1 Conciencia de supervivencia y el nivel 3 Conciencia de autoestima. Ver grafica 5.



Grafica 5. Distribución de los Valores de la Cultura actual de los Oficiales

1.2.8 Valores de la Cultura deseada de los Oficiales

La siguiente tabla refleja los diez valores de la cultura deseada seleccionados por los Oficiales

Valores deseados	Nivel	Total	%
Disciplina	2	127	6
Honestidad	5	114	6
Ética	7	109	5
Compromiso	5	105	5
Lealtad	5	105	5
Aprendizaje continuo	4	103	5
Calidad	3	96	5
Solidaridad	6	81	4
Trabajar en equipo	4	80	4
Respeto	2	80	4

Tabla N° 7. Resultados de Valores deseados de los Oficiales

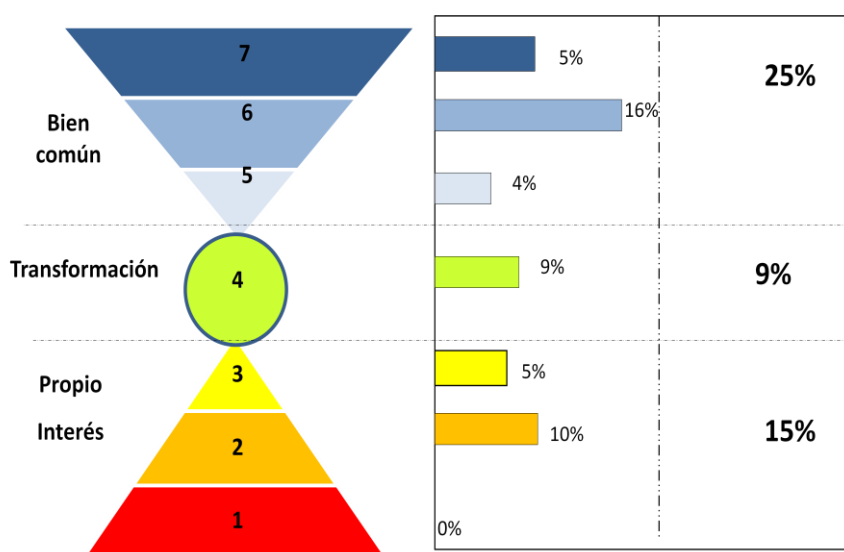
- Los valores que este grupo desea en su cultura actual será la constante disciplina, la honestidad la ética y el compromiso, para que los procesos se sigan llevando a cabo con niveles altos de calidad y tiempo de respuesta efectivo en cualquier situación.
- Son valores importantes la continua capacitación del personal ya que de esto dependerá la calidad del servicio prestado. Es necesario que los planes de desarrollo profesional

esté al alcance y disposición de todos, de esto dependerá tener personal adiestrado y motivado e identificado con su trabajo.

- Por último se observa que el trabajo en equipo y el respeto son valores que siempre desean que estén presente obtener un buen desempeño.

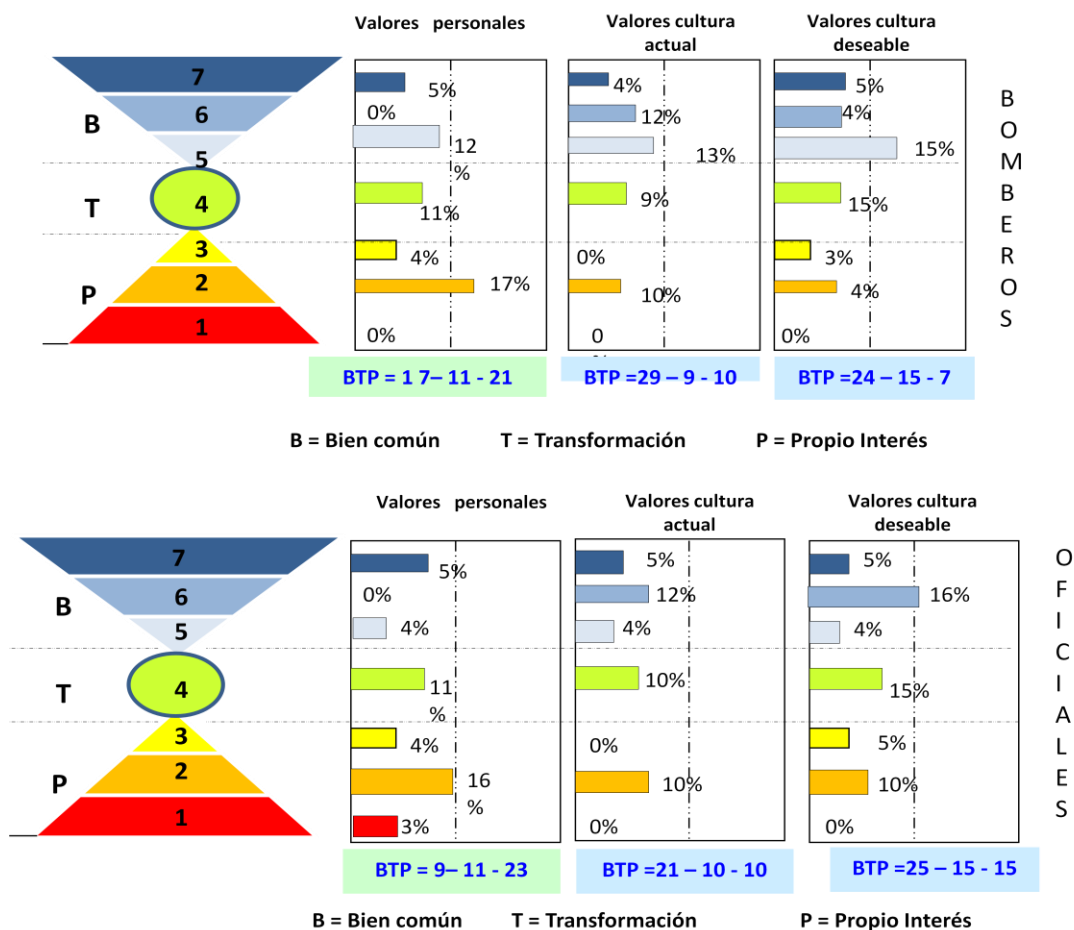
Los valores deseados por los Oficiales fueron distribuidos de la siguiente manera, con un 16% el nivel 6 Conciencia de comunidad (conciencia de inclusión), con un 10% el nivel 2 Conciencia de relaciones, con el 9% el nivel 4 Conciencia de cambio y evolución (Conciencia de transformación).

El nivel 7 Conciencia global (Conciencia de unidad) con un 5%, y los niveles 5 Conciencia de realización y logros colectivos, (Conciencia de cohesión interna) y 3 e Conciencia de autoestima con un 3%. Ver grafica 6



Grafica 6. Distribución de los Valores de la cultura deseada de los Oficiales

No existe diferencia significativa entre los valores seleccionados por los bomberos (profesionales) y los valores seleccionados por los oficiales (supervisorio), la variación porcentual es mínima, varía de uno a tres puntos por nivel de conciencia. Esto indica que los Bomberos con sus distintos niveles jerárquicos y responsabilidades se manejan a través de los mismos valores. Ver grafica 7.



Gráfica 7. Distribución de los Valores de los Bomberos y los Oficiales con nivel de supervisión

2. Alineación de Valores

La alineación de valores indica Richard Barrett, que a mayor número de coincidencia de valores mayor será la motivación, el compromiso y la cohesión interna de la organización.

2.1 Coincidencias entre Valores Personales y Valores de Gestión Actuales

En ésta valoración aparecen 4 coincidencias: respeto, ética, honestidad y compromiso. El número de coincidencias entre los Valores Personales y Valores de la Cultura Actual, muestra una compatibilidad e integración entre los valores que cada persona posee con los valores que están presentes en la institución. La coincidencia de 3 a 4 valores significa una cultura de gestión actual alineada. Ver figura 9

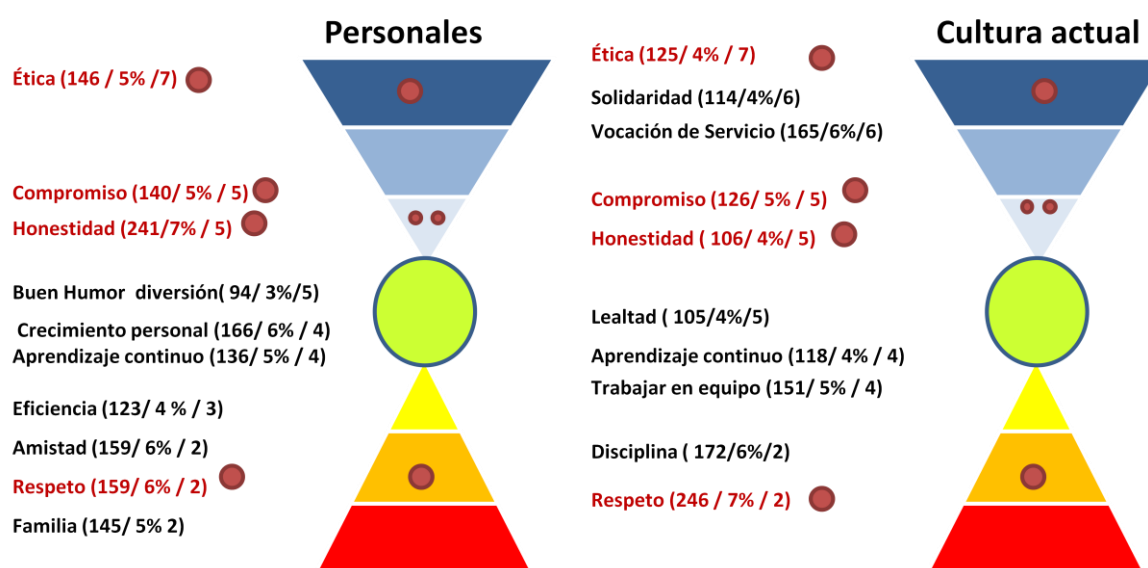


Figura 9. Coincidencia de valores personales y valores de la gestión actual 90

2.2 Coincidencias entre Valores de Gestión Actuales y Deseables

En esta valoración aparecen 9 coincidencias entre los valores de la gestión actual y la deseable: disciplina, vocación de servicios, trabajar en equipo, compromiso, ética, aprendizaje continuo, respeto, honestidad y lealtad.

Una cultura de gestión alineada aparecería de 7 a 8 valores coincidentes entre valores actuales y deseables. Los resultados demuestran que los funcionarios consideran que la institución satisface las necesidades del personal, cada uno de los miembros se involucra y se siente satisfecho en su lugar de trabajo. Ver figura 10

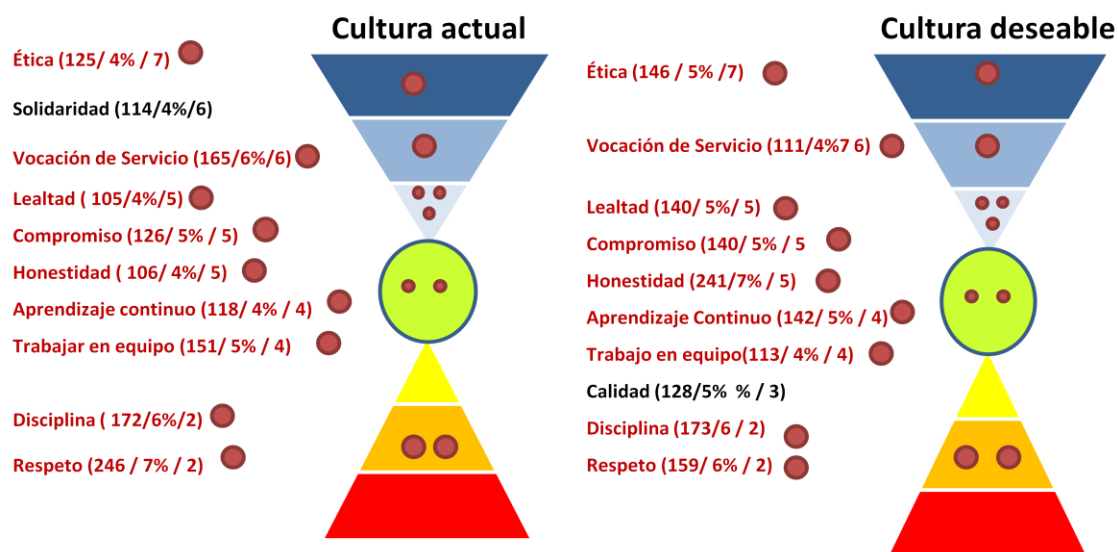


Figura 10. Coincidencia de valores de la gestión actual y de la gestión deseable

2.3 Coincidencias entre Valores Personales y Valores de Gestión Deseables

En esta valoración se encuentra 4 coincidencias: respeto, ética, compromiso y honestidad.

Los valores como respeto, ética, compromiso y honestidad, son valores que se encuentran como guía organizacional, es el eje central del funcionamiento de la institución, estos valores son puestos en práctica y forma parte fundamental en los procesos de transformación impulsados por la institución. Ver figura 11

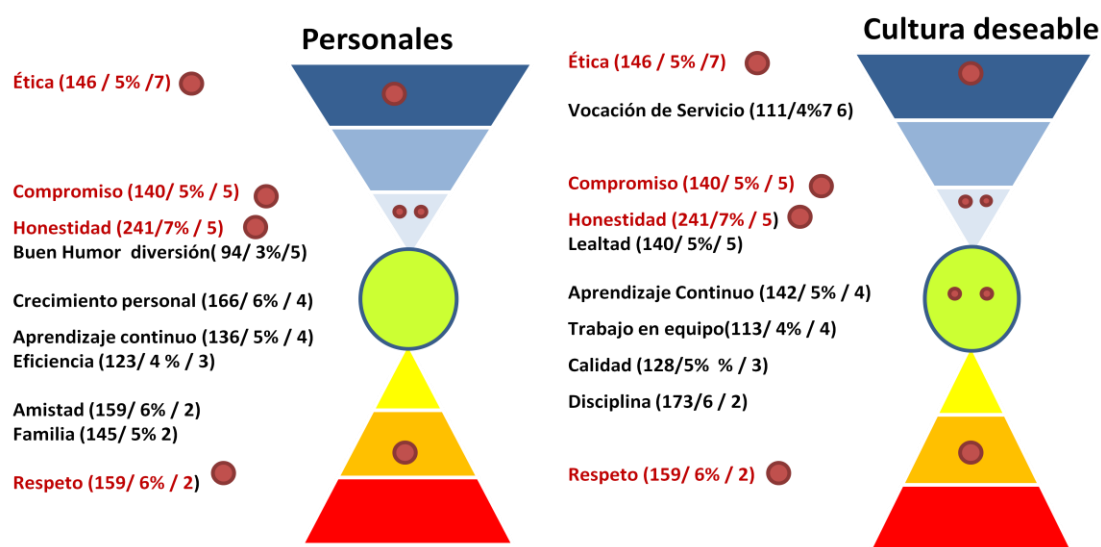


Figura 11. Coincidencia de valores personales y valores de la gestión deseable

2.4 Coincidencias entre Valores Personales, Valores de Gestión Actuales y Valores de la Gestión Deseables

Aquí se observan una constante entre los valores de compromiso, ética, respeto y honestidad, esto se traduce en una alineación de valores en toda la cultura organizacional, los valores personales de los funcionarios son compatibles con los de su institución, esto refleja un fuerte sentido de pertenencia, se identifican plenamente con los valores de la cultura y tienen un alto grado de vocación, asumen su trabajo como parte fundamental de su vida y de su desarrollo personal y profesional. Ver figura 12

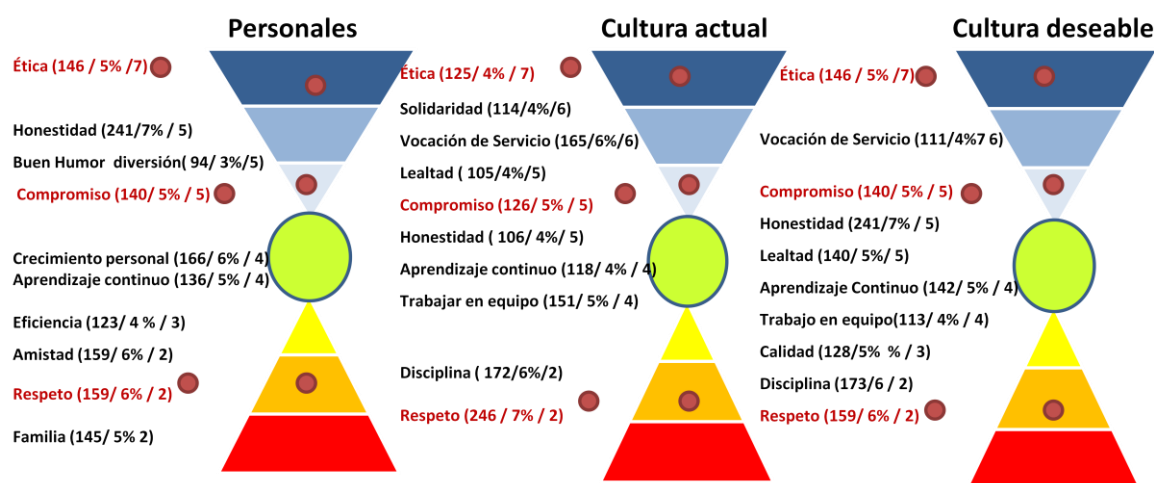


Figura 12. Coincidencias entre Valores Personales, Valores de Gestión Actuales y Valores de la Gestión Deseables

3. Valores potencialmente limitantes

Los valores potencialmente limitantes pueden estimular comportamientos que impiden un adecuado uso y aprovechamiento de los recursos de la organización, estos valores son la burocracia, la competencia interna, culpar a los demás, explotación y la ineficiencia. Suelen ser causa de desmotivación y genera malestar progresivo en el personal cuando se instala como hábitos en la cultura de gestión.

Durante el proceso de transformación organizacional se debe clarificar cuales son los comportamientos individuales y colectivos en que se han basado los encuestados para seleccionar dichos valores. La clarificación según Barrett (2001) se basa en:

- Comportamientos limitantes, que deben ser desactivados con la finalidad de crear condiciones favorables para la iniciativa de transformación organizacional que impulse a los empleados.
- Criterios empleados por los encuestados para seleccionar los valores.

- Interpretaciones erróneas de decisiones organizacionales, que se pudiera resolver mediante acciones de comunicación por parte de los líderes en sus equipos.

En la cultura organizacional del Cuerpo de Bomberos no se evidenciaron valores limitantes entre los primeros diez valores votados, pero si fueron seleccionados con una frecuencia media baja.

A continuación se describe los tres valores potencialmente limitantes identificados por los encuestados en la Gestión Actual.

- Cuidar la imagen (74 votos): el exagerado cuidado de la imagen entre los funcionarios, es potencialmente limitante, en su afán por cuidar la imagen puede perder los fundamentos lógicos y éticos de las acciones a realizar.
- Competencia Interna (68 votos): la competencia interna impide la cohesión, se descuida la realización personal y se busca el interés propio, el trabajo deja de ser agradable, existe una pérdida de confianza.
- Burocracia (63 votos): a pesar de la estructura jerárquica de poder que está en la institución, existe poca objetividad en los privilegios y reconocimientos que se le otorga a los funcionarios esto puede afectar la confianza entre los miembros de los equipos de trabajo.

4. Índice de Entropía

Este índice describe el número de valores potencialmente limitantes en las Dimensiones 1, 2 y 3 de la Cultura de Gestión Actual que fueron votados por los integrantes de este grupo. Representa todos los Valores potencialmente limitantes que fueron elegidos por los votantes, por lo que algunos de ellos pueden no aparecer entre los principales valores que se representan en los diagramas de respuesta.

Para Barrett (2001), el índice de entropía se tabula en 5 niveles de acuerdo al impacto que este genere en la cultura organizacional de la empresa. Una entropía menor a 10% tiene un impacto primario, entre el 11% y el 19% el impacto es bajo, para un rango de 20% y un 29% el impacto es significativo o alto, entre un 30% y un 39% es serio y para un rango de 40% y un 49% el impacto es crítico.

El índice de Entropía refleja el nivel de desorden dentro de un sistema, que desde la óptica de éste grupo es bajo (12,19%) lo que requiere de un ajuste estructural y/o cultural de la empresa.

Este índice es el resultado de la identificación de 339 valores potencialmente limitante en un total de 2780 valores de gestión, identificados en estos tres niveles.

Número total de Votos para Valores Potencialmente limitantes y Porcentaje	Dimensión 1 Supervivencia	Dimensión 2 Relaciones	Dimensión 3 Autoestima
339 de 2780 (12,19%)	70 de 102 1,4% del total de votos	128- 354 4,6 % del total de votos	172- 134 6,2 % del total de votos
	Control (39) Explotación (31)	Culpar a los demás (29) Competencia Interna (68) Manipulación (31)	Cuidar la Imagen (74) Burocracia (63) Ineficiencia (35)

Tabla N° 8. Índice de entropía.

5. Equilibrio de valores

En la encuesta que han respondido los Bomberos del Distrito Capital, se encuentra cuatro tipos de valores:

- **“I”**. Individuales. Valores que se ponen de manifiesto cuando se exige a los individuos actuar en base a determinados principios, sin necesidad de que los demás nos los pidan: honestidad, disciplina, responsabilidad, integridad, adaptabilidad, ética, crecimiento personal, compromiso y aprendizaje continuo
- **“R”**. De relación. Valores que se ponen de manifiesto cuando nos relacionamos con los demás: Comunicación fluida y abierta, respeto, cooperación, trabajo en equipo, amistad y buen humor.
- **“O”**. De organización. Valores que se ponen de manifiesto cuando se gestionan cuestiones vinculadas con los productos y servicios de la organización: Calidad, compartir información, satisfacción de los clientes, eficiencia, alianzas con proveedores
- **“S”**. Sociales. Valores que se ponen de manifiesto cuando se gestiona cuestiones vinculadas con el bien común, fuera del entorno operativo de la organización: Preservación del medio ambiente, participar en iniciativas de acción social, amistad, familia, ética buen humor y diversión.

El índice de equilibrio entre los valores de gestión se denomina IROS.

Las Culturas de Gestión de organizaciones “exitosas y duraderas”, tienen habitualmente un índice IROS con: 3 – 4 valores Individuales, 3 - 4 valores de Relación, 2 - 3 valores de Organización y 1 - 2 valores Sociales

Resultados:

En esta valoración de la cultura de gestión actual de los Bomberos del Distrito Capital se han obtenido los siguientes índices:

- Un IRS de 4-1-4

I= Crecimiento personal, compromiso, Honestidad y aprendizaje continuo.

R= Respeto,

S= Amistad, familia, buen humor, ética y diversión.

6. Análisis de IROS para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital

Los valores de la cultura actual del Cuerpo de Bomberos arrojaron valores positivos:

- Un IROS de 4-3-1-2

I= Disciplina, compromiso, aprendizaje continuo, honestidad.

R= Trabajo en equipo, respeto, lealtad.

O= Vocación de servicio

S= Solidaridad, ética

Los valores para la cultura actual de los Bomberos del Distrito Capital muestran un perfil que se pudiera decir que es positivo, ya que presenta 4 valores individuales, 3 en los de relación y 2 en los sociales. Ello estaría muy aproximado a los criterios que presupone el autor Barrett (2001) en cuanto a las organizaciones exitosas en referencia a este indicador IROS. Ello ha quedado demostrado por los resultados de esta institución en situaciones de incendio y desastres naturales, así como el hecho de salvaguardar vidas en situaciones inesperadas, quedando evidenciado el alto desempeño de los Bomberos.

7. Alineación entre los Valores Personales y Cultura Actual (BTP)

Aparecen desalineadas las orientaciones de los Valores Personales de los encuestados y los Valores de Gestión de la Cultura Actual, excepto por el porcentaje de alineación relativa de la orientación a la Transformación.

ORIENTACIÓN DE LOS VALORES	VALORES PERSONALES	VALORES DE GESTIÓN ACTUALES
Bien Común	17%	29%
Transformación	11%	9%
Propio Interés	21%	10%

Tabla N° 9. Alineación del Bien común-Transformación-Propio Interés (BTP) entre los valores personales y los valores de gestión actual.

Se denota en la tabla 7 que los valores personales de los funcionarios encuestados están orientados hacia el propio interés (21%) y el bien común (17%), pero perciben en la cultura actual de gestión un gran enfoque en el bien común (29%) y un bajo enfoque hacia el interés propio (10%). Se observa que existe una clara tendencia a la transformación, la institución debe reforzar las estrategias de comunicación y debe poner en práctica los valores con los que se caracteriza de esta manera se estimula la conciencia de transformación en el personal.

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

La tabla 8, muestra una reducción porcentual del bien común (24%) y el propio interés (7%), esto puede significar que los funcionarios confían en los valores de la gestión actual, los valores son entendidos por todos, por lo que no se refleja una alta variación en la gestión deseada, de igual manera se observa que la transformación se encuentra en proceso, por lo que la variabilidad porcentual es mínima.

ORIENTACIÓN DE LOS VALORES	VALORES DE GESTIÓN ACTUAL	VALORES DE GESTIÓN DESEABLES
Bien Común	29%	24%
Transformación	9%	5%
Propio Interés	10%	7%

Tabla N° 10. Alineación del BTP entre los valores de gestión actual y valores de gestión deseados.

9. Alineación entre los Valores de Gestión Deseables y los Valores Personales

Existe una desalineación baja entre las orientaciones de los valores de gestión de la cultura deseada y los valores personales. La institución debe fomentar un proceso de transformación, con una buena estrategia de comunicación, podrán darse los cambios que el organismo desee implementar.

ORIENTACION DE LOS VALORES	VALORES PERSONALES	VALORES DE LA GESTION DESEABLES
Bien Común	17%	24%
Transformación	11%	5%
Propio Interés	21%	7%

Tabla N° 11. Alineación del BTP entre los valores personales y valores de gestión deseables.

10. Principales Hallazgos

En función de los resultados de cada fase de análisis, se observaron los siguientes hallazgos:

- La orientación de la valores al propio interés es moderada, se puede decir que no todos han satisfecho sus necesidades básicas, sin embargo el interés al bien común está por encima de sus necesidades primarias.
- En relación a la cultura deseada se observa un deseo por mantener el bien común, el nivel de transformación es bajo, esto indica que la institución ni las personas están trabajando en cambios que le permita lograr el éxito.
- Se observa que los valores de las personas están orientados hacia el bien propio, pero los valores de la cultura actual y la deseada se orienta al bien común.
- Los valores predominantes de la cultura actual se ubica en el nivel 4 Conciencia de Transformación y una tendencia hacia el Bien Común

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De los análisis de los resultados se puede deducir que los funcionarios que integran Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital, los valores personales de los empleados y los valores organizacionales muestran una baja consistencia a lo largo de los siete niveles de conciencia para la organización y el personal.

El índice BTP para los valores individuales se centra en el propio interés y en el bien común, para los valores de la gestión actual y la gestión deseada se concentra en el bien común, a pesar que existe coincidencia entre los valores personales y los valores de la cultura actual, los valores seleccionados fueron: ética, compromiso, honestidad y respeto. Todos los valores mencionados se encuentran en la misión de la institución.

Para el nivel IROS se obtuvieron valores positivos, se reconoció alto niveles de relación 3 valores: Trabajo en equipo, respeto, lealtad y 4 valores individuales: disciplina, compromiso, aprendizaje continuo, honestidad. Los valores limitantes no fueron reconocidos en este grupo. En este punto los valores limitantes no fue reconocido por el grupo de empleados, pero si lo identifican, y quizás sea algo que la institución trasmita sin ser parte de su misión ni valores a seguir como es el caso de: Cuidar la imagen, Burocracia y Competencia interna

En relación a la distribución de valores los más votados entre el personal de la empresa se ubicaban en los niveles 2 y 5, mientras que los valores de la organización estuvieron orientados a los niveles 2,4,5,6 y 7 llamando mucho la atención de que no haya ninguna predominancia para los valores del nivel 1.

Los resultados de la auditoria de valores del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital señalan un mayor énfasis en el bien común y desean mantener los valores como disciplina, ética honestidad compromiso y lealtad.

La auditoría de valores sirve como herramienta de medición de cómo se pudiera orientar las estrategia de comunicación y de transformación cultural hacia la misión ya establecida.

CONCLUSIÓN

La presente investigación constituyo un avance importante sobre el estudio de los valores en una institución pública como es el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital, se identificaron los valores que guían el funcionamiento de este organismo y los valores de los funcionarios, de esta manera se conocieron cuáles son los valores de la institución y cuales valores desean estén presentes.

El primer objetivo consistió en caracterizar al personal profesional y supervisorio del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital, estos funcionarios muestran interés por el crecimiento personal para poder desarrollarse como hombre, expresan la importancia que tiene las relaciones la amistad, la familia, el respeto la ética, para llevar una vida equilibrada y sana.

El segundo objetivo consistió en identificar los valores individuales del personal profesional y supervisorio del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital, los valores individuales se encuentran ubicados en el nivel 2 (conciencia de relación) 4 (conciencia de cambio y evolución) y 5 (conciencia de realización y logros colectivos), esto permite decir, que están centrados en las relaciones interpersonales, necesitan de amistad, respeto, crecimiento personal y compromiso, el compromiso con los compañeros es casi igual que con la institución, se manifiesta un claro sentido de pertenencia e identificación con sus labores, sin descuidar el continuo aprendizaje que necesitan para su desarrollo personal y profesional.

El tercer objetivo, fue identificar los valores presentes en la cultura, los valores percibidos por los funcionarios se ubican en los niveles 4 (transformación) 5 (cohesión interna) 6 (inclusión). Al obtener valores en el nivel 4, se presume que la institución se encuentra interesada en la continua actualización de equipos y técnicas de trabajo; se manejan a través del nivel 5, satisface las necesidades del personal para lograr mayor nivel de

rendimiento laboral, fomenta la realización personal a través del trabajo y contribuye al crecimiento profesional. Los valores ubicados en el nivel 6, indican compromiso con la sociedad y con la satisfacción al cliente, la institución es respetada por la comunidad porque existe un apoyo voluntario ante cualquier situación

Se identificaron los valores deseados de los Bomberos para la cultura actual, donde el fuerte deseo se ubica en el nivel 5 (cohesión interna) desean ser reconocidas en su ámbito de actuación, por su desempeño y por la credibilidad ante la comunidad además pueden manejarse dentro de los 7 dimensiones de la cultura de gestión

Se determinó el grado de alineación de valores individuales presentes en el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital y se pudo obtener coincidencia entre los valores individuales y los valores de gestión actual, cuando los valores personales coinciden con los valores de la institución, el esfuerzo por el trabajo es mayor, no solo se refleja la energía, la creatividad y el entusiasmo, sino también se demuestra el compromiso y el bienestar con los demás y con el éxito de la institución, cuando los valores son compartidos, el resultado es un alto rendimiento derivado de mayor compromiso.

Por último se determinó el grado de valores individuales y deseados del Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital, donde se pudo observar una baja desalineación, cuando existe una falta de alineación de entre los valores culturales de la institución y de los empleados el resultado puede ser un bajo rendimiento y afectara el compromiso. Aunque la desalineación es baja no se debe descuidar

Los valores y los comportamientos impulsan la cultura, que a su vez, impulsa la satisfacción a los empleados, lo cual asegura el cumplimiento de la misión y la satisfacción a los usuarios. El éxito comienza con los valores de la institución. Los valores son las creencias profundamente arraigados que las personas tienen o las que recurren cuando toman una decisión, los individuos lo expresan a través de su comportamiento personales, y la institución a través de los comportamientos que reflejan su cultura

Recomendaciones:

Se sugiere la activación del programa de inducción de valores al nuevo personal, a fin de que vayan adquiriendo y asimilando los principios y valores, el código de ética de la institución. Adicionalmente, reforzar con videos de divulgación con demostración de las conductas específicas de los principios y valores

Se recomienda la elaboración de un programa institucional de actualización, formación y práctica de los principios y valores para el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital en todos sus niveles jerárquicos.

Diseñar, programa de transferencia de principios, valores y pautas o guías conductuales hacia los valores de solidaridad humana, sensibilidad hacia las necesidades de la comunidad y responsabilidad pública, ello implicaría una estrategia de inclusión y participación de los funcionarios para determinar guías de conducta que refuerce la transmisión y modelaje de los valores señalados.

Se sugiere darle continuidad a este trabajo y aplicarlo al personal civil que forma parte del Cuerpo de Bomberos Del Distrito Capital.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez A (2008). *La dirección por valores*. Consultado el 24 de octubre de 2013 en la Dirección WEB: www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/direccion_por_valores.pdf
- Barrett, R. (2001). *Liberando el alma de las empresas*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: SMS editores.
- Clemenza C, Ferrer J, Araujo R. (2005). *La educación centrada en Valores. Universidad del Zulia*. Encuesta Educacional V.12. Consultado el 25 de Octubre de 2013. WEB: www.revistas.luz.edu.ve/index.php/ed/article/viewFile/1168/1137
- Delgado F, Fernández N, López A. (2013) *Valores éticos y morales en el contexto de la gestión pública*. Formación gerencial año 2012 Consultado el 20 de Octubre de 2013. WEB: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4772727.pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital, Consultado el 25 de octubre de 2013 WEB: www.bomberosdeldistritocapital.gov.ve.
- Etkin J, (2007). *Capital Social y valores en la Organización sustentables: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Editorial Granica
- Fidias A. (2004). *El proyecto de investigación*. Venezuela. Editorial Episteme.
- García, S y Dolan, S. (1997). *La Dirección por valores*, España: McGraw-Hill interamericana Editores.
- Gibson, J y otros (2013). *Las organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos* México: Nueva Editorial Interamericana.

- Hamburger A, (2004). *Ética de la empresa*. Primera Edición, Colombia. Editorial Paulinas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. D.F., México: McGraw-Hill interamericana Editores
- Jarrín, A. (2008). *De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial*. Primera Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Creating, C.A.
- Jiménez J (2010). *El valor de los valores en las Organizaciones*. Edicion Cograf Comunicaciones
- Kinicki A, Kreitner R (1997). *Comportamiento Organizacional*. Edición McGraw-Hill. Madrid España
- Kofman F, (2008) *La empresa Consciente*. Primera Edición, Argentina. Editorial Aguilar
- MAP, (1997) *Ministerios de administración pública colección*. Madrid 1997
- Ormond, D. y Löffler, E. (1999). *Nueva Gerencia Pública: ¿Qué tomar y qué dejar?* Revista de CLAD Reforma y Democracia. N° 13. Madrid, España.
- Orozco J. (2006). *Valores, Juventud, Sociedad y Futuro*. Artículo consultado el 19 de Octubre de 2013 en la dirección WEB:<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/a3n6/>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional Teoría y práctica*. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

- Ruiz J, Silva K, Vanga M (2008). *Ética empresarial y el desempeño laboral en organizaciones de alta tecnología*. Revista Venezolana de Gerencia v.13 n.43. Artículo consultado el 10 de Octubre 2013 en la dirección: WEB: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid>
- Scott D, Cynthia D (1998). *Visión, Valores y Misión Organizacional*. Editorial Iberoamericana. México.
- Suarez E. (2013). *Centro de Entrenamiento para extinción de incendios en las edificaciones residenciales aplicado al personal del área de operaciones del cuerpo de bomberos del Distrito Capital*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, IUTB, Caracas, Venezuela.
- Universidad Nacional Experimental de la Seguridad, 2014. Consultado el 24 de septiembre de 2014 en la dirección WEB: www.unes.edu.ve
- Zambrano E. (2007). *El Valor de la ética para alcanzar la excelencia en la Gerencia Universitaria*. Artículo consultado 23 de octubre de 2013 en la dirección WEB: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/nego/article/viewFile/3181/3065>

ANEXOS

ANEXO 1



CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

El propósito de este cuestionario forma parte de un estudio sobre los valores presentes en el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital. La información suministrada por usted, será tratada de manera confidencial, sin presentar detalles de las respuestas personales o individuales. Es un trabajo de grado de la carrera Relaciones Industriales de la UCAB.

Lea cuidadosamente y dé una respuesta verdadera a lo solicitado.

Género: F ☐ M ☐ **Edad (años)** _____

Años de Servicio: 0-5 ☐ 5-10 ☐ 10-15 ☐ 15-20 ☐ 20-25 ☐ 25-30 ☐

Nivel Jerárquico _____ **Nivel de Estudio:** BACHILLER ☐ TSU ☐

UNIVERSITARIO ☐

Estudios actuales: Emergencia Pre-Hospitalaria ☐ Ciencias del Fuego Rescate y seguridad ☐ Otros ☐ Especifique _____

Tipo de Cargo _____

1.- VALORES PERSONALES: Por favor seleccione diez (10) Valores que reflejen cómo es usted y no como desearía llegar a ser. Marque con una equis (X)

Agradar a los demás (L2)		Crecimiento Personal (4)		Independencia (4)	
Ambición (3)		Cuidar la Imagen (L3)		Indulgencia, Capacidad de perdonar (7)	
Amistad (2)		Dejar un legado (6)		Integridad (5)	
Aprendizaje continuo (4)		Diálogo (6)		Interdependencia (6)	
Armonía (2)		Eficiencia (3)		Lógica (3)	
Autodisciplina (1)		Entusiasmo (5)		Orgullo (3)	
Buen humor y Diversión (5)		Ética (7)		Participación en la Comunidad (6)	
Cautela (L1)		Estabilidad Financiera (1)		Rendición de Cuentas (4)	
Compromiso (5)		Equilibrio entre Vida		Respeto (2)	

		Personal y Laboral (4)			
Comunicación abierta (2)		Equilibrio (Físico y Emocional, mental, espiritual) (6)		Riqueza (1)	
Compasión (7)		Familia (2)		Salud (1)	
Conciencia del medio ambiente (6)		Generaciones futuras (7)		Seriedad ante la Incertidumbre (7)	
Confiabilidad (3)		Honestidad (5)		Valentía (4)	
Control (L1)				Visión (7)	
Creatividad (5)					

2.- VALORES DE LA CULTURA ACTUAL: Por favor Seleccione diez valores (10) que mejor reflejen cómo opera el Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital.

Alianza Estratégica (6)		Dejar un Legado (6)		Ineficiencia (L3)	
Aprendizaje Continuo (4)		Entusiasmo (5)		Innovación (4)	
Honestidad (5)		Ética (7)		Integridad (5)	
Burocracia (L3)		Estabilidad Laboral (1)		Manipulación (L2)	
Calidad (3)		Equilibrio entre vida Personal y vida laboral (4)		Participación con la Comunidad (6)	
Competencia Interna (L2)		Equilibrio (físico, emocional, espiritual, mental) (6)		Perspectiva Global (7)	
Compromiso (5)		Explotación (L1)		Perspectiva de Largo Plazo (7)	
Comunicación abierta (2)		Facultar al personal de Libertad para Decidir (4)		Productividad (3)	
Vocación de servicio (6)		Respeto a la dignidad humana (7)		Respeto (2)	
Control (L1)		Indulgencia, Capacidad de Perdonar (7)		Rendición de Cuentas (4)	
Solidaridad (6)		Estabilidad financiera (1)		Ser el Mejor (3)	
Creatividad (5)		Honor (3)		Satisfacción al Cliente (2)	
Cuidar la Imagen L3)		Sacrificio (6)		Trabajar en Equipo (4)	
Culpar a los demás (L2)		Disciplina (2)		Unidades Financieras (1)	
Lealtad (5)				Visión Compartida (5)	

3.- VALORES DE LA CULTURA DESEADA: Por favor Seleccione diez (10) valores que en su opinión son esenciales para que el Cuerpo de Bomberos posea un alto desempeño.

Alianza Estratégica (6)		Dejar un Legado (6)		Ineficiencia (L3)	
Aprendizaje Continuo (4)		Entusiasmo (5)		Innovación (4)	
Honestidad (5)		Ética (7)		Integridad (5)	
Burocracia (L3)		Estabilidad Laboral (1)		Manipulación (L2)	
Calidad (3)		Equilibrio entre vida Personal y vida laboral (4)		Participación con la Comunidad (6)	
Competencia Interna (L2)		Equilibrio (físico, emocional, espiritual, mental) (6)		Perspectiva Global (7)	
Compromiso (5)		Explotación (L1)		Perspectiva de Largo Plazo (7)	
Comunicación abierta (2)		Facultar al personal de Libertad para Decidir (4)		Productividad (3)	
Vocación de servicio (6)		Respeto a la dignidad humana (7)		Respeto (2)	
Control (L1)		Indulgencia, Capacidad de Perdonar (7)		Rendición de Cuentas (4)	
Solidaridad (6)		Estabilidad financiera (1)		Ser el Mejor (3)	
Creatividad (5)		Honor (3)		Satisfacción al Cliente (2)	
Cuidar la Imagen L3)		Sacrificio (6)		Trabajar en Equipo (4)	
Culpar a los demás (L2)		Disciplina (2)		Unidades Financieras (1)	
Lealtad (5)				Visión Compartida (5)	

ANEXO 2

