



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII
Opción: Gerencia de Recursos Humanos

Proyecto: Trabajo Especial de Grado

**DISEÑO DE UN MODELO DE CAPACITACION BASADO EN
VALORES PARA PYMES EN
CIUDAD GUAYANA.
CASO DE ESTUDIO: GRANOS SELECTOS GUAYANA C.A.**

Presentado por
Lcda. Mirian Fernandez de Marcano

Para optar al título de
Especialista en GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Asesor
Ing. Damelis Cermeño
C.I.: V-3.688.680

Ciudad Guayana, Noviembre 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
DIRECCION DE POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Y RELACIONES INDUSTRIALES

ACEPTACION DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, presentado por la participante: MIRIAN COROMOTO FERNANDEZ DE MARCANO, C.I.: V-11.514.453, para optar al título de: Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título tentativo es: **–DISEÑO DE UN MODELO DE CAPACITACION BASADO EN VALORES PARA PYMES EN CIUDAD GUAYANA. CASO DE ESTUDIO: GRANOS SELECTOS GUAYANA C.A.**”, y que acepto asesorar al estudiante, durante la etapa de desarrollo del trabajo, hasta su presentación para evaluación definitiva.

En Puerto Ordaz, a los 20 días del mes de Noviembre del 2017.

Ing. Damelis Cermeño
C.I: V-3.688.680
Teléfono: 04166863753

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	xviii
DEDICATORIA	xix
AGRADECIMIENTO	xx
INTRODUCCION	01
 CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	04
1.2. Objetivos	06
1.2.1. Objetivo General	06
1.2.2. Objetivos Específicos	06
1.3. Justificación	06
1.4. Limitaciones	08
 CAPÍTULO II. MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	09
2.2. Las empresas	13
2.2.1. <i>Concepto de Empresas</i>	13
2.2.2. <i>Clasificación de las Empresas en Venezuela</i>	13

2.2.3. <i>Las Empresas PyMEs</i>	17
2.2.4. <i>Las Empresas Familiares</i>	19
2.2.4.1. <i>Definición de las Empresas Familiares</i>	19
2.2.4.2. <i>Características de las Empresas Familiares</i>	20
2.3. <i>Los Valores</i>	25
2.3.1. <i>Definición de Valores</i>	25
2.3.2. <i>Definición de Moral y Ética</i>	26
2.3.3. <i>Ética Empresarial</i>	28
2.3.3.1. <i>Código de Ética</i>	31
2.3.3.2. <i>Ventajas de la Ética Empresarial</i>	33
2.3.4. <i>Clasificación de Valores</i>	34
2.3.4.1. <i>Valores Instrumentales</i>	34
2.3.4.2. <i>Valores Finales</i>	36
2.3.4.3. <i>Modelo Triaxial</i>	39
2.3.4.3 1. <i>Valores Práxicos</i>	41
2.3.4.3.2. <i>Valores Poiéticos</i>	50
2.3.4.3.3. <i>Valores Éticos</i>	59
2.3.4.4. <i>Los Valores en las Empresas Familiares.</i>	69
2.3.4.5. <i>Formalización de los Valores en las Empresas Familiares</i>	70
2.3.4.6. <i>El Antivalor</i>	72
2.4. <i>La Capacitación en el Trabajo</i>	73
2.4.1. <i>Concepto de Capacitación en el Trabajo</i>	73

<i>2.4.2. Objetivos de la Capacitación</i>	75
<i>2.4.3. Tipos de Capacitación</i>	76
<i>2.4.4. Etapas del Proceso de Capacitación</i>	78
<i>2.4.4.1. Diagnostico de las necesidades de Capacitación</i>	79
<i>2.4.4.2. Diseño de la Instrucción</i>	82
<i>2.4.4.3. Aplicación y Validación</i>	83
<i>2.4.4.4. Evaluación y Seguimiento</i>	84
<i>2.4.5. Capacitación de Valores</i>	88
<i>2.4.6. Manuales en las Organizaciones.</i>	91
<i>2.4.7. La Capacitación como Práctica Positiva en las Organizaciones</i>	94

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

3.1. Granos Selectos Guayana C.A.	98
3.2. Historia	98
3.3. Organización Actual	99

CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO

4.1. Tipo y Diseño de la Investigación	102
4.2. Población y Muestra	103
4.3. Técnicas de Recolección de Datos	104
4.4. Instrumento-Descripción:	105

4.4.1. Instrumento A. Entrevista Estructurada- “Valores del Fundador”	106
4.4.2. Instrumento B. Cuestionario: “Identificación de Valores “	107
4.4.3. Instrumento C. Cuestionario: “Detección de Necesidades de Capacitación de Valores”	112
4.5. Operacionalización de variables.	115
4.6. Confiabilidad del Instrumento	118
4.7. Procesamiento estadístico de los datos	118

CAPITULO V. MARCO DE ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1. Descripción del análisis e interpretación de resultados	119
5.1.1. Composición de la población	120
5.2. Valores según sus directivos. Instrumento A. “Entrevista Estructurada”.	120
5.2.1. Nombres de los directivos actuales	120
5.2.2. El Fundador de Granos Selectos Guayana C.A.	121
5.2.3. Misión de la empresa según sus directivos actuales	121
5.2.4. Visión de la empresa según sus directivos actuales	122
5.2.5. Objetivos de la empresa según sus directivos actuales	122
5.2.6. Historia de la empresa según sus directivos actuales	122
5.2.7. Normas de la empresa según sus directivos actuales	123
5.2.8. Valores que ha transmitido su Fundador según sus directivos actuales	123
5.3. Valores según sus empleados. Instrumento B. “Identificación de Valores”	128
5.3.1. Valores más destacados según la opinión de los empleados	128

5.3.2. <i>La Historia de la empresa según opinión de los empleados</i>	134
5.3.3. <i>Publicaciones formales de la organización según opinión de los empleados</i>	136
5.3.4. <i>Conocer la Misión y Visión de la empresa según opinión de los empleados</i>	139
5.3.5. <i>Comunicar los objetivos de la empresa según opinión de los empleados</i>	141
5.3.6. <i>Reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa según opinión de los empleados</i>	142
5.3.7. <i>Prácticas o procedimientos para reconocer a los empleados</i>	143
5.3.8. <i>Incumplimientos de las normas</i>	146
5.3.9. <i>Solidaridad con su personal</i>	147
5.3.10. <i>Responsabilidad social</i>	149
5.3.11. <i>Normas</i>	150
5.3.12. <i>Capacitación del personal</i>	152
5.3.13. <i>Medición del desempeño laboral</i>	155
5.3.14. <i>Sistema de calidad</i>	156
5.3.15. <i>Sistema de la medición de la eficiencia</i>	157
5.4. <i>Valores según sus supervisores. Instrumento C. “Detección de Necesidades de Capacitación de Valores”</i>	158
5.5. <i>Coincidencias de los Valores del Modelo Triaxial en los instrumentos A, B, C</i>	162
 CAPITULO VI. CONCLUSIONES	 166
6.1. <i>Conclusiones - Objetivo Específico 1. –Diagnosticar los valores organizacionales predominantes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A</i>	167
6.2. <i>Conclusiones - Objetivo Específico 2.: –Determinar los requerimientos en capacitación de valores de los trabajadores de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.</i>	171
6.3. <i>Conclusiones - Objetivo General.: Proponer un modelo de capacitación en valores aplicable a la Empresa Granos Selectos C.A.</i>	172

CAPITULO VII. RECOMENDACIONES	174
7.1. Recomendaciones - Objetivo Específico 1. Di agnosticar los valores organizacionales predominantes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A.	174
7.2. Recomendaciones - Objetivo Específico 2.: D eterminar los requerimientos en capacitación de valores de los trabajadores de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.	182
7.3. Recomendaciones - Objetivo General.: Proponer un modelo de capacitación en valores aplicable a la Empresa Granos Selectos C.A.	183
REFERENCIAS	190
Bibliográficas y Electrónicas	190
ANEXOS	202

INDICE DE ANEXOS

	pp
<i>Anexo N° 1: Instrumento A. Entrevista Estructurada:” Valores del Fundador”</i>	202
<i>Anexo N° 2: Instrumento B. Cuestionario: “Identificación de Valores”</i>	203
<i>Anexo N° 3 Instrumento C. Cuestionario: “Detección de Necesidades de Capacitación”.</i>	207

INDICE DE CUADROS

	pp
Cuadro N° 1: Tipos de Empresa según OCEI, 1990-Elaboración propia.	14
Cuadro N° 2: Tipos de Empresas según IVSS, 2016-Elaboración propia	15
Cuadro N° 3: Comparación de la Clasificación de las Empresas según OCEI con respecto a las Clasificaciones Generales aceptadas en otros países-Elaboración propia	17
Cuadro N° 4: Clasificación de las PyMEs en Venezuela. Decreto 2615, 2008-Elaboración Propia	18
Cuadro N°5: Los Valores, elementos de la cultura de la empresa Familiar según Longenecker, J. (1978). Presentado por De la Garza, M, Medina J, Cheín N, Jimenez K, Gonzalez J, Díaz J, (2011)	70
Cuadro N°6: Tipos de Objetivos en la Capacitación basados en el aprendizaje del “Hacer” y del “Ser”. Fuente Chiavenato, I. (2007)- Elaboración Propia	76
Cuadro N°7: Fuentes de Información para la Detección de Necesidades de Capacitación (2016)- Elaboración propia.	81
Cuadro N°8: Proceso de Evaluación y Seguimiento. Echevarri y Patiño. (2011)- Elaboración propia.	85
Cuadro N°9: Evaluación de la Jornada de Capacitación. Administración Pública de Colombia (2004)- Elaboración propia.	87
Cuadro N°10: Lista de Cargos y Números de Trabajadores en Granos Selectos Guayana C.A.	100
Cuadro N°11: Lista de Instrumentos de investigación. (2017)-Elaboración propia.	106
Cuadro N°12: Operacionalización de las variables (2017)-Elaboración propia. Parte 1	116
Cuadro N°12: Operacionalización de las variables (2017)-Elaboración propia. Parte 2	117

INDICE DE CUADROS

	pp
Cuadro N° 12: Operacionalización de las variables (2017)-Elaboración propia. Parte 3	118
Cuadro N° 13: Valores seleccionados según sus directivos (2017)-Elaboración propia.	124
Cuadro N° 14: Clasificación de los valores con mayor predominio según sus directivos (2017)-Elaboración propia.	127
Cuadro N° 15: Valores seleccionados según sus empleados (2017)-Elaboración propia.	129
Cuadro N° 16: Valores seleccionados según empleados, ordenados por clasificación de valores. (2017)- Elaboración propia	131
Cuadro N° 17: Clasificación de los valores predominantes según los empleados (2017)-Elaboración propia	132
Cuadro N° 18: Valores seleccionados mayores al 50% en resultados según los empleados. (2017)- Elaboración propia	133
Cuadro N° 19: Consulta a los empleados sobre si conoce la historia de la empresa. (2017)- Elaboración propia	135
Cuadro N° 20: Consulta a los empleados sobre si la empresa realiza publicaciones. (2017)- Elaboración propia	136
Cuadro N° 21: Formas en qué la empresa comunica sus valores. (2017)- Elaboración propia	138
Cuadro N° 22: Conocimiento de la misión y visión de la empresa por los empleados (2017)- Elaboración propia	140
Cuadro N° 23: La empresa comparte y comunica los objetivos según opinión de los empleados (2017)-Elaboración propia	141
Cuadro N° 24: Reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa según opinión de los empleados. (2017)- Elaboración propia	142
Cuadro N° 25: Reconocimientos a los empleados. (2017)-Elaboración propia	143

INDICE DE CUADROS

	Pp
Cuadro N° 26: Formas de reconocimiento a los empleados. (2017)- Elaboración propia	145
Cuadro N° 27: Incumplimientos a las normas. (2017)-Elaboración propia	147
Cuadro N° 28: Solidaridad con su personal. (2017)- Elaboración propia	148
Cuadro N° 29: Responsabilidad social. (2017)- Elaboración propia	149
Cuadro N° 30: Normas. (2017)-Elaboración propia	151
Cuadro N° 31: Plan de capacitación. (2017)- Elaboración propia	152
Cuadro N° 32: Tipos de capacitación. (2017)- Elaboración propia	154
Cuadro N° 33: Medición del desempeño. (2017)- Elaboración propia	155
Cuadro N° 34: Sistema de calidad. (2017)-Elaboración propia	156
Cuadro N° 35: Sistema de la medición de la eficiencia. (2017)- Elaboración propia	157
Cuadro N° 36: Promedio de Respuestas Instrumento C. Detección de necesidades de capacitación de valores. (2017)-Elaboración propia	159
Cuadro N° 37: Clasificación de los valores predominantes según la detección de necesidades de capacitación de valores (2017)-Elaboración propia	161
Cuadro N° 37: Clasificación de los valores predominantes según la detección de necesidades de capacitación de valores (2017)-Elaboración propia	161
Cuadro N° 38: Primeros (5) valores en Instrumento C. Detección de necesidades de capacitación de valores. (2017)-Elaboración propia	162
Cuadro N° 39: Comparación de la selección de los valores en instrumentos A,B,C. (2017)-Elaboración propia	163

INDICE DE CUADROS

	Pp
Cuadro N° 40: Coincidencias de los Valores del Modelo Triaxial en los instrumentos A, B, C. (2017)-Elaboración propia	164
Cuadro N° 41: Clasificación de Valores Modelo Triaxial Garcia y Dolan presentes en Granos Selectos Guayana C.A. Noviembre	164

INDICE DE FIGURAS

	pp
Figura N° 1: Sistemas de la empresa familiar según Vainrub, 2007- Elaboración propia	19
Figura N° 2: Relación Valores, Ética y Moral en la Organización. Elaboración propia.	28
Figura N° 3: Valores Ético Morales. García, S. y Dolan, S. (2004). Elaboración propia	36
Figura N° 4: Valores Finales –García S., Dolan, S. (2004). Elaboración propia.	38
Figura N° 5: Modelo Triaxial. García S., Dolan, S. (2001)	40
Figura N° 6: Modelo Triaxial de la DpV. García, S. y Dolan, S. (2001).	41
Figura N°7: Proceso de Toma de Decisiones-Aplicado a la Definición de Valores Organizacionales - Elaboración propia.	72
Figura N°8: Contenido de la capacitación -Fuente Chiavenato, I. (2007)- Elaboración propia.	77
Figura N° 9: Las cuatro etapas en el proceso de capacitación. -Fuente Chiavenato, I. (2007)- Elaboración propia.	79
Figura N° 10: Proceso de Capacitación. -Fuente Chiavenato, I. (2007)	83
Figura N° 11: Prácticas positivas en las organizaciones. Bravo, O. (2008).	94
Figura N° 12: Logo Granos Selectos Guayana.	98
Figura N° 13: Organigrama actual Granos Selectos Guayana. (2017)	101

INDICE DE GRÁFICOS

	pp
Gráfico N° 1: Porcentaje de empresas en Venezuela que se consideran a sí mismas –Empresas Familiares”, (2010-2012)-Elaboración propia.	21
Gráfico N° 2: Comparación del Promedio de Empresas Familiares con el Promedio de la Tendencia Mundial de Empresas Familiares., (2010-2012)-Elaboración propia.	21
Gráfico N° 3: Promedio de Empresas Familiares según año de Fundación., (2010-2012)-Elaboración propia.	23
Gráfico N° 4: Promedio de Cantidad de trabajadores en las Empresas Familiares., (2010-2012)-Elaboración propia.	23
Gráfico N° 5: Valores seleccionados según directivos (2017)-Elaboración propia.	125
Gráfico N° 6: Clasificación de los valores seleccionados según directivos (2017)-Elaboración propia.	126
Gráfico N° 7: Clasificación de los valores seleccionados con mayor predominio según directivos (2017)-Elaboración propia.	127
Gráfico N° 8: Comparación de resultados de los valores según apreciación de los empleados. (2017)-Elaboración propia.	130
Gráfico N° 9: Clasificación de los valores predominantes según los empleados. (2017)-Elaboración propia.	132
Gráfico N° 10: Comparación de la clasificación de valores con resultados mayores al 50% en las respuestas de los empleados. (2017)-Elaboración propia.	134
Gráfico N° 11: Conocimiento de los empleados de la historia de la empresa. (2017)-Elaboración propia.	135
Gráfico N° 12: Consulta a los empleados sobre si la empresa realiza publicaciones. (2017)-Elaboración propia.	137
Gráfico N° 13: Formas en que la empresa comunica sus valores. (2017)-Elaboración propia.	139

INDICE DE GRÁFICOS

	pp
Gráfico N° 14: Conocimiento de la misión y visión de la empresa por los empleados. (2017)-Elaboración propia	140
Gráfico N° 15: La empresa comparte y comunica los objetivos según opinión de los empleados (2017)- Elaboración propia	142
Gráfico N° 16: Reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa según opinión de los empleados. (2017)-Elaboración propia	143
Gráfico N° 17: Reconocimientos a los empleados. (2017)-Elaboración propia	144
Gráfico N° 18: Formas de reconocimiento a los empleados. (2017)-Elaboración propia	146
Gráfico N° 19: Incumplimiento a las normas. (2017)-Elaboración propia	147
Gráfico N° 20: Solidaridad con su personal. (2017)-Elaboración propia	149
Gráfico N° 21: Responsabilidad social. (2017)-Elaboración propia	150
Gráfico N° 22: Normas. (2017)-Elaboración propia	152
Gráfico N° 23: Plan de capacitación. (2017)-Elaboración propia	153
Gráfico N° 24: Tipos de capacitación. (2017)-Elaboración propia	154
Gráfico N° 25: Medición del desempeño. (2017)-Elaboración propia	156
Gráfico N° 26: Sistema de calidad. (2017)-Elaboración propia	157
Gráfico N° 27: Sistema de la medición de la eficiencia. (2017)-Elaboración propia	158
Gráfico N° 28: Detección de necesidades de capacitación de valores. 2017)-Elaboración propia	160
Gráfico N° 29: Clasificación de los valores predominantes según la detección de necesidades de capacitación de valores. 2017)-Elaboración propia	161

INDICE DE GRÁFICOS

		pp
Gráfico N° 30	Primeros (5) valores en Instrumento C. Detección de necesidades de capacitación de valores. (2017)-Elaboración propia	162
Gráfico N° 31:	Clasificación de Valores Modelo Triaxial Garcia y Dolan presentes en Granos Selectos Guayana C.A. Noviembre (2017)-Elaboración propia	165

RESUMEN

Cada día cobra más importancia establecer esquemas de valores en las empresas, no importando su tamaño o naturaleza, dado que estos son los que ayudan servir de guías de actuación a los empleados y a su vez, a los grupos que conforman las diferentes unidades organizativas. Las empresas normalmente nacen por la necesidad de ser y hacer un negocio rentable, pero el hecho de tener personas trabajando como principal recurso, hace que los valores, aspecto que se consideraban inicialmente como ~~inespecífico~~, cobren importancia medular y estratégica, ya que determinarán el curso actual y el futuro de la organización. Izquierdo, (2003), reseña que *“la educación moral ha superado el silencio en el que ha estado sumida...un aumento de la moralidad es lo mismo que un crecimiento en humanidad”*. p. (13), La cultura organizacional es el resultado de la preferencia que tengan sus integrantes por ciertos valores, por esta razón si se quiere hacer mejoras en una empresa, es fundamental la revisión de los valores presentes que se expresan a través de las actuaciones, prácticas diarias, procesos, y toma de decisiones. La presente investigación analizará la teoría ~~Modelo~~ Triaxial de Valores”, conceptualizada por Salvador García y Simón Dolan, en su libro Dirección por Valores (DpV), estos autores exponen un modelo axiológico estructurado por tres ejes de valores que componen la dimensión económica, emocional y ética de los integrantes de una empresa y que incide en su cultura organizacional. Este modelo representará para esta investigación una guía para el desarrollo de las variables a estudiar; a fin de determinar los valores organizacionales propios del caso: Granos Selectos Guayana C.A, empresa familiar de más de 50 años de antigüedad, la cual se dedica a la comercialización de ~~semillas y granos~~” como productos líderes, así como una serie de productos en su mayoría insumos para la repostería. El propósito final es elaborar un manual de capacitación específico para el desarrollo de los valores organizacionales, el cual incluya prácticas que permitan preservar sus valores esenciales, así como involucrar valores positivos en su planificación estratégica, donde sean conocidos, entendidos y asumidos en los procesos medulares de la empresa, como lo es la misión, visión, funciones, y toma de decisiones.

Palabras Claves: Valores, Cultura Organizacional, Capacitación.

Línea de Trabajo: Capacitación del Trabajador- Área: Recursos Humanos

Tipo y Diseño de Investigación: La presente, corresponde a una investigación de campo, de tipo ~~descriptivo~~”, con un diseño ~~no~~ experimental”.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, a mi esposo José y a mis hijos Sergio y Valeria. La vida es un camino, no se detiene y cada paso guarda un aprendizaje hacia el encuentro consigo mismo. ¡Qué bueno es transitar la vida con ustedes!

También dedico esta investigación a las empresas de mi país Venezuela, porque aprecio que los valores son como las raíces de una planta. Mientras más fuertes sean sus valores tendrán más fortalezas para superar sus dificultades. Las empresas con valores tienen un carisma especial que es perceptible por su gente y por su entorno. El lograr las metas económicas y de crecimiento alcanzadas a través de un contexto ético es una invitación a ser mejor cada día, es una invitación simple pero avasalladora.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutora la Profesora Damelis Cermeño. Gracias por asesorarme y atenderme con dedicación.

Agradezco a la profesora Luciamelia Garcia por su apoyo y orientación.

A los profesores asignados para la revisión en la UCAB- Caracas. Gracias por su atención.

Al equipo administrativo de la unidad de postgrado por atender mis requerimientos como alumna. Gracias.

A la UCAB-Ciudad Guayana, por permitirme estudiar en sus aulas junto con cada uno de sus profesores. Gracias.

A mis familiares. Gracias por su apoyo generoso e incondicional.

INTRODUCCION

Los valores compartidos en las empresas definen a cada organización, puede compararse como la personalidad de la empresa, representan su modo de ser.

Sin embargo cuando los valores no encajan o son contrarios en los empleados que hacen vida en una empresa, sencillamente no pueden coexistir y muy probablemente existan bajo conflicto o fricción. Son muchas las ventajas el tener valores compartidos positivos en las empresas, estos permiten mantener ambientes laborales armónicos, así como definen la misión, y su visión de cara al futuro.

La presente investigación determinará los valores organizacionales esenciales y presentes en el caso de estudio: Granos Selectos C.A., empresa que tiene 51 años de antigüedad, y que se enmarca en dos clasificaciones: La primera es que corresponde a una empresa tipo *PyMEs* y la segunda es que corresponde a una empresa de tipo *Familiar*. Este negocio es considerado emblemático, por ser uno de los más antiguos de San Félix en Ciudad Guayana, iniciándose en su 2do deca-lustro o hemi-siglo de servicios, con domicilio en el barrio la Grúa, área ubicada estratégicamente a las orillas del río Orinoco del sector de las Chalanas (transporte fluvial) que permitió el transporte de mercancía sobre todo en sus primeros años de servicio.

Resulta particular realizar esta investigación ya que hereda los valores culturales de una empresa de caracterización familiar que ha logrado permanecer por dos generaciones.

En el capítulo I, El Problema o Foco de Investigación se presenta el planteamiento del problema, la justificación y objetivos, siendo el principal fin, diseñar un modelo de capacitación en valores, a partir de la determinación de los valores definidos de Granos Selectos Guayana C.A., que pueda ser una guía para internalizar valores aplicados en los procesos, y que impacte en la cultura de los empleados activos de la organización

En el capítulo II, Marco Teórico se expondrá tres tópicos fundamentales para el entendimiento de las variables de estudio, las cuales se concentran en profundizar los siguientes temas: pymes, valores, y capacitación, por ende se inicia con la presentación

de las referencias de la investigación, las cuales otorgan conceptos sobre el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, valores del fundador, valores del personal y capacitación que fueron analizados para casos de estudios en empresas, información que está relacionada con el basamento teórico de esta investigación..

Como primer tema se presenta el concepto de las *PyMEs*, su clasificación de acuerdo al marco legal, destacando dentro de las características definitorias a las empresas familiares; resaltando datos singulares del contexto venezolano, con el fin de relacionarla con el proceso de dirección de la empresa en estudio.

Seguidamente se expone el significado de la palabra *Valor* mostrando conceptos de reconocidos teóricos, desde el enfoque axiológico; considerando como teoría principal para el análisis de esta investigación el Modelo Triaxial de Valores, definido por los autores García y Dolan, que corresponde al enfoque de la Dirección por Valores, *DpV*, la cual muestra una clasificación contemporánea discriminada en tres ejes, concebido para las empresas, y que permiten obtener un marco de conceptualización para el establecimiento de las dimensiones e indicadores a estudiar, que se consultarán a los integrantes de la empresa, a través de la elaboración de los instrumentos.

El Modelo Triaxial, define tres familias de valores, que permite analizar desde un enfoque más amplio la relación de los valores de sus integrantes, así como los valores de la organización, en donde se aprecia la importancia de que exista una relación de alineación entre los miembros y la empresa, para que se facilite el cumplimiento de la misión organizacional.

El primero en el modelo corresponde a los valores tecno-económicos, también llamados “valores materiales”, éstos son de suma importancia para una organización, y comprenden los indicadores económicos y de eficiencia que suelen las empresas medir con detalle, el análisis y funcionamiento de sus procesos. Para esta teoría se traslada los indicadores de los procesos que ejecutan las personas, relacionándolos con las competencias y resultados de los miembros de la organización. Están comprendidos por: eficiencia, calidad, tecnología, objetivos, optimización, técnica, esfuerzo de trabajo, dinero, y medición.

En segundo lugar, el modelo triaxial considera a los valores poiéticos, los cuales agrupa los valores que tratan “el sentir” de los integrantes, y que conducen al trabajador a ganar una conexión y sentido con su rol, y con los aportes que ofrece a la organización. Se expresan a través de la sensación de progreso personal y profesional que percibe de su desempeño laboral. Estos valores son: creatividad, ilusión, equilibrio-trabajo y vida, desarrollo, autonomía, diversión, apertura, y calidez.

Los valores éticos, corresponden al tercer eje; los mismos están relacionados con los valores internos de las personas y que dirigen su comportamiento. Vienen definidos por sus creencias, ya sea del contexto familiar, de convivencia, y de cultura. Los autores García y Dolan consideran en esta clasificación a los valores: transparencia, honestidad, respeto, generosidad, libertad, igualdad, fraternidad, dignidad, solidaridad, responsabilidad social.

Por último en el tercer tema, se mostrará la conceptualización de las etapas de un proceso de capacitación con sus etapas, resaltando el diagnóstico de necesidades para la elaboración de un diseño de instrucción, la aplicación, validación, evaluación y seguimiento, que se registrará en un manual formal, donde la investigación presenta los aspectos más importantes para conformarlo con un diseño ajustado a las necesidades de la organización y convertirse en la guía para la implementación del programa de capacitación de valores.

Decantar estas teorías, conduce al cumplimiento del propósito de la investigación, el cual es elaborar un Modelo de Capacitación en Valores para Granos Selectos Guayana C.A, donde se presentará a través de un manual los **procedimientos de capacitación** que desarrollen los valores en sus empleados, y que pueda contribuir con el fortalecimiento de la cultura ética, donde los miembros comprenden su papel de *progresar* a través del crecimiento personal y profesional.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas emplean gente y éstas traen consigo sus valores personales, que empiezan a interactuar con los valores de los grupos de trabajo y los valores propios de la cultura organizacional de la empresa.

Las organizaciones son sistemas abiertos y permeables a sus entornos, por lo cual les afecta lo que ocurra tanto afuera como adentro. Haciendo una moraleja, los valores pueden representar un escudo fuerte, que ayuda a las empresas a preservarse activas basadas en sus convicciones. Igualmente los valores permiten que los empleados reconozcan la importancia de su trabajo, también a que mantengan la identificación con su organización, y perciban el beneficio mutuo que se genera cuando su empresa es productiva, y aporta por ello, una adecuada remuneración a sus miembros y al país. Los valores inciden en el sentimiento humano, despiertan reconocimiento, orgullo y motivación; emociones que impulsan al crecimiento del ser humano.

Es esencial viendo a las empresas, los cambios positivos que se podrían alcanzar si se presta la debida atención a la definición y desarrollo de adecuados valores organizaciones, ya que es un tema que proviene de un proceso de sociabilización, producto de la interacción, y *es distinto con cada persona*; estos dependerán de lo que le transmitió la familia, lo aprendido a través de su vida con los diferentes grupos con los que se relacionó, e igualmente su cultura.

La educación de adultos es llamada *andragogía* y es considerada una disciplina, Aguilar, (2011) en su artículo “Andragogía, educación durante toda la vida”, la define como: “ciencia o método para orientar el aprendizaje de los adultos”. El significado de esta palabra, la autora menciona que etimológicamente, proviene de los términos, “*andros*, raíz griega, significa hombre o persona adulta y *ago*, guiar o conducir.” Es significativo tomar en cuenta las premisas de la andragogía para incorporarlas en los

procesos de la capacitación. En este trabajo se investigarán las recomendaciones de esta disciplina enfocada en los programas de capacitación laboral, para tomar en cuenta las formas del aprendizaje del participante adulto.

Es por ello la oportunidad que tienen las empresas de entender que también son espacios de influencia para sus integrantes, dado que el trabajo es para el ser humano adulto, un rol importante en su vida, donde se interactúa constantemente, y por muchas horas con otras personas conformantes del mismo grupo organizativo. Los valores están estrechamente ligados al aprendizaje y por ende, en adultos se continúa con el proceso de aprendizaje y modelaje.

Los valores permiten discernir lo que se considera “bueno o valioso” y lo que se considera “malo o antivalor” y ofrece para todos en la organización la pauta para la toma de decisiones, es por ello que detrás de cada comportamiento hay un valor *accionador*. Por eso resulta importante los conceptos de *concientización* y *conciliación*, que se presentarán en el contenido de la capacitación, a fin de permitir el desarrollo de los valores en la persona adulta.

En Ciudad Guayana existen muchas empresas familiares en las cuales sus fundadores, algunos inmigrantes y otros venezolanos decidieron emprender, motivados por el inicio de la industrialización y el auge de la explotación de la minería de la zona. Entre ellas está Granos Selectos Guayana C.A., empresa con más de 50 años de trayectoria dedicada a la importación y comercialización de granos, ubicándose en punto geográfico cercano a los márgenes del río Orinoco.

Es importante destacar que en la empresa Granos Selectos Guayana C.A., en su sistema de capacitación gestiona los diferentes procesos formativos que permiten cumplir con recomendaciones técnicas establecidas; dichas capacitaciones permiten a sus colaboradores conocer mejor sus funciones, manejar con mayor eficiencia los recursos, y el tiempo de ejecución, sin embargo no tienen actualmente implementado capacitaciones para desarrollar los valores.

A partir de este planteamiento surgen las siguientes preguntas que se responderán en el desarrollo del trabajo de investigación; y que representa el objeto de este trabajo.

1.-¿Cuáles son los valores que definen a la empresa Granos Selectos Guayana C.A.?

2.-¿De qué forma se puede desarrollar los valores organizacionales en todos los miembros de la empresa?

3.-¿Qué papel cumple la capacitación en el desarrollo de los valores?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General:

- Proponer un modelo de capacitación en valores aplicable a la Empresa Granos Selectos Guayana, C.A

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los valores organizacionales predominantes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A.
- Determinar los requerimientos en capacitación de valores de los trabajadores de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

1.3. Justificación

El aspecto que motiva a realizar este estudio tiene un interés profesional de analizar los recursos humanos más allá de los procesos típicos de la empresa, los valores corresponde a un tema profundo, que determina el accionar del ser humano; por ende es vital la creación de valores en las empresas, aspecto que se da por hecho, pero normalmente no es incluido como proceso o función en el trabajo.

La bibliografía consultada contiene teoría sobre el tema de los valores, pero su aplicación en los procesos propios de la empresa, no se ha encontrado publicaciones sobre las PyMEs en Ciudad Guayana, por tal razón este trabajo de investigación puede contribuir para aquellos que quieran abordar el tema a futuro.

Es necesario promover el desarrollo de los valores en la sociedad venezolana, si los factores económicos es uno de los desencadenantes del desequilibrio y disparador de la crisis, justamente se requiere que las empresas crezcan y prosperen junto con sus trabajadores y se convierta en una sociedad de ganar-ganar con compromiso y ética para el trabajo y la justicia social. El trabajo hace superar a las personas, las hace independientes y con oportunidades de compra, que permite una mayor prosperidad para éstos y su familia.

Por ende las empresas para mejorar y ser más competentes requieren de ~~gente~~” que tengan valores personales en sintonía con los valores organizacionales, que permitan el establecimiento de la relación de trabajo adecuada.

Es determinante ver como empresas con una cultura organizacional basada en valores, promueve a que sus empleados busquen su superación personal. La confianza que genera trabajar para una empresa que comparta los mismos valores que sus trabajadores puede lograr un mayor compromiso organizacional, y un sentido de pertenencia.

Se considera como un aporte investigar y desarrollar un modelo de capacitación para la empresa Granos Selectos Guayana C.A., ya que no cuentan con un programa de capacitación en valores, y también para PyMEs en Ciudad Guayana, a fin de generar una referencia de estructura de valores que contribuya al fortalecimiento de su cultura organizacional.

Las PyMEs de Ciudad Guayana, son empresas que muchas de ellas su conocimiento sobre el tema de valores es empírico, y no es incluido dentro de la estrategia organizacional; igualmente no tienen definido en su mayoría los valores que distinguen a su empresa, por ende este tema no se profundiza en los trabajadores.

Nace entonces la necesidad de realizar un manual de capacitación que sirva de guía para la elaboración de un plan, que resalte y permita implementar los valores compartidos de la empresa, para que puedan incidir positivamente en sus procesos más esenciales.

1.4. Limitaciones

La principal limitación es que no se consiguieron referencias de tesis o trabajos de investigación en cuanto a experiencias previas de planes de capacitación con el objetivo de desarrollar valores específicos en empresas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

1.- Título	Factores que intervienen en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa-1998-2003.
Autor	Gadea Lovera, María Lourdes
Para optar al grado de	Especialista en Ciencias Económicas Mención Economía Empresarial –Universidad Católica Andrés Bello-Caracas.
Fecha	2003
Resumen	La presente investigación tuvo como objeto analizar los factores que intervienen en el desarrollo del sector de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) y su impacto en la economía venezolana, durante el periodo 1998 - 2003. La Pyme se hizo atractiva como tema de estudio, debido a su importancia como sector económico, y a la influencia que ejerce en el crecimiento económico de los países. El objetivo principal, consistió en analizar los factores que intervienen en el desarrollo de las PyMEs y su incidencia en la economía venezolana durante los últimos cinco años. Siendo uno de sus los objetivos específicos: Caracterizar lo que en esencia constituye la Pyme en Venezuela, para determinar los factores internos que influyen en el proceso de crecimiento de la Pyme, y por ende en la participación en la actividad económica venezolana. La conclusión del tema fue la determinación de que los factores internos y externos que intervienen en el crecimiento

	del sector, deben ser vigilados periódicamente, porque cambian de una forma continua, y la intervención e impacto de los mismos en las empresas es inminente. Otra conclusión de valor, expuso que tanto el estado como los empresarios deben orientar sus esfuerzos en un mismo sentido, coincidiendo en el seguimiento del crecimiento económico, para impulsar el potencial que tienen las PyMEs como generadoras de riqueza y empleo, lo cual surge sólo cuando se presentan condiciones propicias. Esta investigación fue consultada sobre los conceptos de Empresa, y Clasificación de las Empresas en Venezuela, Concepto de las PyMEs, así como factores de incidencia en las empresas PyMEs.
--	--

2.- Título	Los Valores del Fundador y su influencia en la empresa Familiar en Galicia
Autor	García Álvarez, Maria Ercilia
Para optar al grado de	Doctorado: Empresas. Área: Ciencias Sociales. Universidad Autónoma de Barcelona
A	27 de Abril del 2001
Resumen	Esta tesis presenta datos de empresas familiares de primera generación, donde la autora realizó una discriminación, mediante la construcción de una taxonomía de cuatro grupos de fundadores con relación a sus valores. Realizó el análisis de datos cualitativos a través de entrevistas en profundidad a 13 fundadores de empresas familiares líderes en Galicia, observación no participativa y la recopilación de datos secundarios sobre sus empresas y su vida empresarial y familiar. Utilizó la técnica de escalonamiento multidimensional

	para revisar las relaciones entre códigos (valores) y documentos primarios (fundadores). Los resultados muestran la importancia de identificar el sistema de valores de los fundadores como medio de entender su influencia en el comportamiento de las empresas familiares. Esta tesis aportó el basamento investigativo sobre los conceptos de las empresas familiares.
--	---

3.- Título	Alineación de Valores del Personal de Empresas Privadas Venezolanas de acuerdo al modelo de Gestión de Valores de Richard Barrett
Autor	Geraiss Castro, Elías Jose
Para optar al grado de	Licenciado en Relaciones Industriales UCAB
Fecha	Caracas, 2010
Resumen	En este estudio el autor relacionó a las empresas venezolanas resultantes de la premiación destacada del Instituto Great Place to Work, con el modelo de Gestión de Valores de Richard Barrett, quien presenta el modelo de Administración de Valores, realizando un estudio de los componentes del clima organizacional con el factor valores, basada en gerencias que asumen los valores como elemento estratégico de sus organizaciones. A través de encuestas determinó la alineación de valores de los empleados, con los valores organizacionales para obtener conclusiones que pueden replicarse en otras empresas. Esta tesis aportó el basamento investigativo del concepto de la cultura organizacional y de los cuatro (4) pasos de implementación de un proceso de selección de valores.

4.- Título	Modelo de Capacitación para el Personal Administrativo de la Fundación Universitaria Andina-Seccional Pereira
Autor	Echevarri, Natalia Patiño, Heyller
Para optar al grado de	Magister de Recursos Humanos
Fecha	2011
Resumen	El trabajo investigativo diseñó un modelo orientado a aumentar los niveles de desarrollo y productividad del personal administrativo de esa institución, integrándolo al sistema de gestión de talento humano de la organización. Emplearon seis (6) fases de análisis, dado que no tenían panorama fidedigno de las necesidades de formación. Esta investigación plantea ¿Cuál es el modelo de capacitación más adecuado para mejorar los niveles de desarrollo humano y productivo del personal administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina? Se relacionó en el desarrollo del capítulo II, los conceptos expuestos del Programa de Capacitación que permitirán mostrar el modelo ajustado a las Pymes que se pretende desarrollar como objetivo de esta investigación.

2.2. Las Empresas

2.2.1. Concepto de Empresa

Las empresas son personas jurídicas conformadas para organizarse en la administración de recursos con el fin de obtener metas comunes. Las empresas son el mecanismo formal para el desarrollo de los países, y permite de manera legal realizar intercambio de productos y servicios.

Para adquirir personalidad jurídica una empresa debe formalizarse, a través de un registro de constitución y desde allí, obtendrá deberes y derechos ante la Ley, pero también quedará definido una “clasificación o tipo de empresa”, que en función de su crecimiento podría cambiar en el tiempo.

Un significado más detallado lo expresa Gadea, (2003) en su tesis realizada en Venezuela, titulada *Factores que intervienen en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*, define por empresa a la “organización del trabajo ajeno y del capital, para producir bienes o servicios destinados a ser cambiados. En cuanto al trabajo, necesariamente se debe organizar el trabajo ajeno, para ser considerado como empresa”. p. (22).

Las empresas tienen diferentes clasificaciones, se presentará la que compete dentro de la ley venezolana, donde se aprecia como aspecto para efectuar su discriminación, el factor *tamaño*, que viene dado por el número de sus miembros.

2.2.2. Clasificación de las empresas en Venezuela

En Venezuela se utilizan comúnmente los términos Empresas: Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes. También al hablar de empresas se menciona el término “Pymes”. Este aspecto se ampliará en breve, enfocando la conceptualización dentro del ámbito venezolano.

Por lo general, según Gadea, (2003), explica que las empresas se discriminan en función del tamaño, “esta clasificación se hace en función del número de empleados”. p. (21). A mediados de los años 90, la OCEI (Oficina Central de Estadística e Informática) organismo perteneciente al sector público y que actualmente se llama Instituto Nacional de Estadística, www.ine.gov.ve, realizó una tipificación de las empresas por su tamaño de acuerdo al número de trabajadores; sin embargo, esta clasificación difiere de los parámetros internacionales, que consideran por ejemplo, a una gran empresa a partir de los 500 trabajadores; mientras que según la clasificación de la OCEI, se considera a una gran empresa a aquella capaz de emplear a más de 100 personas. A continuación se muestra cuadro con la relación tipo de empresa, aun vigente.

Cuadro Nro. 1. Tipos de Empresa según OCEI, 1990-Elaboración propia.

TIPOS DE EMPRESAS-SEGÚN OCEI 1990	
TIPOS DE EMPRESA	NUMERO DE TRABAJADORES
MICRO EMPRESA	05
PEQUEÑA EMPRESA	06-20
MEDIANA INFERIOR	21-50
MEDIANA SUPERIOR	51-100
GRAN EMPRESA	MAS DE 100

Un organismo que en Venezuela es referencia para el Sector Empresarial, es el Seguro Social, denominado Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS). Esta institución gestiona las cobranzas del aporte empresarial de las cotizaciones para la Seguridad Social a nivel nacional. Esta función que abarca a todas las empresas registradas que tengan nómina de personal, conlleva a una tipificación de empresas. Por lo tanto en su portal web: www.ivss.gov.ve, presenta al país, una clasificación general y que es ampliamente aceptada, la cual divide a las empresas en tres criterios a saber:

La primera denominada “En función de su tamaño” y tiene que ver con la cantidad de sus integrantes, separadas en “Pequeñas”, “Medianas” y “Grandes”.

La segunda llamada “En función de su actividad”, la cual agrupa por el objeto de dedicación en tres grupos: “Industriales”, “Comerciales”, “De Servicio”.

Como última y tercera clasificación “En función de su forma jurídica”, que comprende el tipo de su constitución, tal como Sociedad Anónima, Sociedad limitada, y Sociedad Cooperativa. Se presenta a continuación el cuadro Nro. 2, el cual muestra la clasificación según IVSS.

Cuadro Nro.2. Tipos de las Empresas según IVSS, 2016-Elaboración propia.

TIPOS DE EMPRESAS-SEGÚN IVSS, 2016	
TIPOS DE EMPRESA	NUMERO DE TRABAJADORES
EN FUNCION DE SU TAMAÑO	Pequeñas empresas: tienen menos de 50 trabajadores. Medianas: Su plantilla oscila entre los 50 y los 250 trabajadores. Grandes empresas: Cuentan con más de 350 trabajadores
EN FUNCION DE SU ACTIVIDAD	Industriales: Producción de bienes, mediante la extracción de materias o transformación. Comerciales: Intermediarias entre productores y consumidores, mediante la compra venta de productos ya terminados. Servicios: Prestan un servicio a otras empresas o a la comunidad, independientemente de que su finalidad sea o no lucrativa.
EN FUNCION DE SU FORMA JURIDICA	S.A. o Sociedad Anónima: Su capital está fraccionado en acciones y la responsabilidad de los socios no es personal, sino que se limita a la cantidad que representa las acciones suscritas. S.L. o Sociedad Limitada: Similar a la anterior, pero de menor tamaño y con determinadas restricciones legales.

Hay otros tipos clasificaciones más generales pero muy usadas para entender los tipos de empresas, se obtuvo de la página web de venezolana, www.actualidad-24.com, en su artículo titulado *Clasificación de las empresas* (2016), donde presenta una recopilación de los tipos de empresas más comunes en el mundo, y que también están presentes en Venezuela, a saber:

-Empresas según sus propietarios

- a) Empresas públicas: El Estado es el único propietario y compite con el sector privado.
- b) Empresas privadas: Son todas las empresas que pertenecen a particulares.
- c) Empresas mixtas: Son empresas que son del Estado y de privados, variando el porcentaje accionario.
- d) Empresa Familiar: La familia es la única dueña de la empresa.

-Empresas según su tamaño

- a) Microempresa: No tienen más de 10 trabajadores.
- b) Pequeña: Tiene más de 10 trabajadores y menos de 50.
- c) Mediana: Tiene más de 50 trabajadores y menos de 250.
- d) Grande: Superan los 250 trabajadores.

-Empresas según Sector (En la mayoría de los países la actividad económica se puede dividir en tres grandes sectores)

- a) Sector primario: Empresas extractivas como son la mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales.
- b) Sector secundario: Son todas las empresas que transforman los productos del sector primario y crean nuevos productos como son las siderúrgicas, las metalúrgicas, etc.
- c) Sector terciario: Son las empresas de servicios como son los bancos, seguros, clínicas, servicios públicos y comercio en general.

-Empresas según el área donde se desempeñan

- a) Empresas nacionales: sus actividades se realizan en todo el país.
- b) Empresas multinacionales: estas desarrollan sus actividades en varios países.
- c) Empresas regionales: se ubican en un estado.
- d) Empresas locales: se encuentran en una ciudad.

Se observa una diferencia en la concepción de las empresas según su tamaño de otros países, con respecto a la definición que tiene Venezuela. A continuación se muestra un cuadro comparativo que permite visualizar estos enfoques:

Cuadro Nro.3. Comparación de la Clasificación de las Empresas según OCEI con respecto a las Clasificaciones Generales aceptadas en otros países-Elaboración propia.

Diferencias en la clasificación según tamaño de las empresas (Número de Trabajadores)	
Clasificación Venezolana según OCEI, 1990	Conceptos generales aceptados para otros países
a) Microempresa-Hasta 05	a) Microempresa-Hasta 10
b) Pequeña: Mas de 6 y hasta 20	b) Pequeña: Mas de 10 y menos de 50
c.1)Mediana Inferior: Más de 21 menos de 50 c.2)Mediana Superior: Más de 50 menos de 100	c) Mediana: Más de 50 y menos de 250.
d)Grande: Más de 100	d) Grande: Mas de 250

Con relación a esta información se puede apreciar una diferencia en cómo se concibe el concepto de empresas, siendo la clasificación de la OCEI, con menos integrantes en el número de trabajadores en los tipos de empresas Micro, Pequeña, Mediana y Grande.

2.2.3. Empresas Pymes.

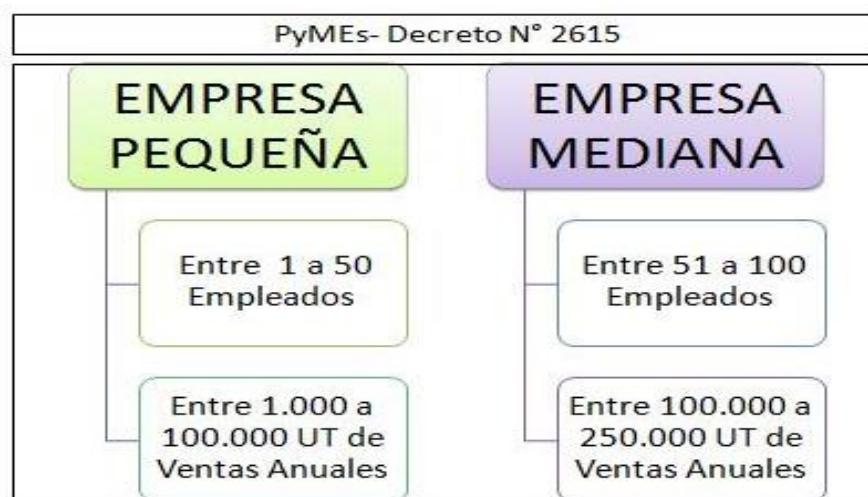
Una afirmación que señala Gadea, (2003): —~~debido~~ debido a que en Venezuela, la mayoría de las empresas son Micro, Pequeñas y Medianas, las grandes empresas (no superan el 10% del total de las empresas)”. p. (29).Es pertinente introducir el término *Pymes*, que según la web: www.definicion.com presenta el concepto general como:

Pymes es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados”.

El 09 de Noviembre del 2001, según el decreto No. 1547, de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (PyMI); se definió en el Artículo 3°, el concepto preciso de lo que se entiende por Pequeña y Mediana Industria, en Venezuela, (PyMI) según diversos criterios a partir de esa fecha; quedando establecido que a los efectos del presente Decreto de Ley se entiende por: Pequeña y Mediana Industria: ~~la~~ la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos (Gadea, 2003, p.25)

Las Pymes en Venezuela se clasifican dependiendo del número de trabajadores y del total de ventas anuales en unidades tributarias, esta discriminación es reglamentada por el Estado Venezolano, y la vigente que regula la conceptualización de las Pymes para la fecha de esta investigación corresponde al decreto N° 6.215, publicado en gaceta oficial N° 5.890 de fecha 31 de Julio de 2008, donde lo que permite tipificar son los criterios de: ~~número de empleados~~ y ~~de~~ de ventas anuales” para determinar si la empresa es considerada como Pymes, por ende se muestra a continuación en la siguiente figura, donde se muestra de manera de esquema:

**Cuadro Nro.4. Clasificación de las Pymes en Venezuela. Decreto 2615, 2008-
Elaboración propia**



Se revisó la página web de la OCEI, y no se encontró estadísticas recientes sobre la cantidad de Pymes en Venezuela, pero se infiere que es la figura organizacional empresarial de mayor predominio. Una aseveración que se relaciona con esta investigación es la presentada por Gadea, (2003), donde indica que las “Pymes son también empresas Familiares” (p.29), y una de sus características en la constitución accionaria, ya que está presente en la mayoría el “Componente familiar”, afirmando que corresponde a un “porcentaje muy cercano al cien por ciento”. Se verá con más detalle este tipo de empresas, en los conceptos siguientes.

2.2.4. Las Empresas Familiares

2.2.4.1. Definición de las Empresas Familiares

Las empresas familiares constituyen la forma típica de gran parte de la actividad emprendedora en todo el mundo. “Su gran reto, además de sobrevivir y crecer en el mundo competitivo, consiste en manejar tres sistemas diferentes: la familia, la propiedad y la gestión empresarial”. (Vainrub, 2007), p. (283). Esta interacción puede brindar una fuerte ventaja, pero también una fuente de vulnerabilidad que puede surgir del fracaso a las empresas y trasladar estos problemas a sus familias.



Figura Nro. 1 Sistemas de la empresa familiar según Vainrub, 2007-

Elaboración propia

2.2.4.2. Características de las Empresas Familiares

Gran parte de las empresas en Venezuela, son empresas familiares. Las mismas ocupan un lugar relevante en el sector económico nacional, es apropiado conocer algunos datos que respaldan esta aseveración y que muestren el impacto en la realidad actual.

Una institución que investiga y ofrece consultoría especializada en empresas familiares para países como EEUU, España, República Dominicana y Venezuela llamada EXAUDI, realizó un estudio en Venezuela denominado “*Caracterización y Tendencias de la Empresa Familiar en Venezuela*” entre los años 2010-2012, donde analizaron una muestra de 100 empresas familiares, en la reseña expresan que consultaron organizaciones de diferentes tamaños, desde micro empresas hasta empresas de más de 500 empleados. La investigación fue realizada con el apoyo de las reconocidas instituciones como la Universidad del Zulia, y la Universidad Metropolitana; por ende sus resultados son significativos para observar características y datos de este tipo de empresas, donde subrayaron que Venezuela no cuenta con investigación sistemática sobre sus empresas familiares y por ende es realmente escasa de información.

Como primer dato estadístico, EXAUDI presenta el resultado más resaltante el cual muestra que el 91,5% de las empresas del sector privado venezolano, se definen a sí mismas como familiares. (Gamboa y Marvez, 2012 p.4.)



Gráfico Nro. 1 Porcentaje de empresas en Venezuela que se consideran a sí mismas “Empresas Familiares”, (2010-2012)- Elaboración propia.

Ahora bien, el valor del 91,5% invita a preguntar si tiene un resultado parecido al que podría tener otros países. EXAUDI, también muestra un valor de la tendencia mundial de empresas familiares el cual permite establecer una comparación, acotando que la Universidad de Harvard afirma que las empresas familiares representan más del 60% de todas las organizaciones empresariales del planeta, aseverando que “la mayor parte de los negocios actuales, tanto en Venezuela como en el mundo, son empresas familiares”.. (Gamboa y Marvez, 2012 p.4.)

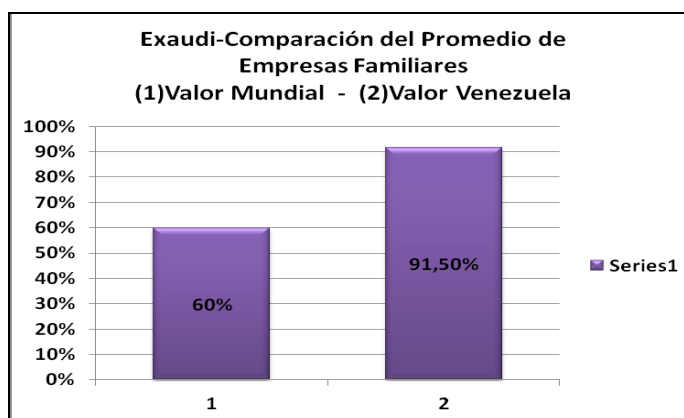


Gráfico Nro. 2 Comparación del Promedio de Empresas Familiares en Venezuela con el Promedio de la Tendencia Mundial de Empresas Familiares., (2010-2012)- Elaboración propia.

Según los resultados del gráfico anterior, se aprecia que en Venezuela las empresas familiares cumplen un papel preponderante en la economía, sin embargo esta diferencia de más del 30% con respecto al promedio mundial del 60% de empresas familiares, permite deducir que muchos países tiene un 40% constituido por otro tipo empresas como las de producción, explotación, industriales y por ende, esta realidad les hace tener países con mayor diversificación en su economía y un mayor crecimiento.

Es una gran oportunidad para Venezuela, tener políticas que le acerquen a la tendencia mundial en empresas industriales, así como estimular el desarrollo de las empresas familiares para que haya un mayor número de empresas, así como éstas desarrollen en sus dimensiones. Es importante el incentivo a la producción nacional, dado que actualmente existe una gran dependencia de la importación de rubros de diferentes índoles, y la principal producción nacional corresponde a la industria petrolera, consideración que está en manos de las decisiones políticas y económicas del sector Gobierno, pero sin lugar a dudas en el momento en que se cambie y se desarrolle la producción industrial de gran escala, será un factor dinamizador de la economía nacional.

Uno de los factores que hace durar a las empresas familiares, es justamente los lazos de familia, que trascienden en valores, motivaciones, compromiso con su empresa. En la siguiente gráfica se presenta la duración de las empresas familiares en el tiempo, según el año de fundación de las empresas. (Gamboa y Marvez, 2012 p.4), que conformaron la muestra representativa:

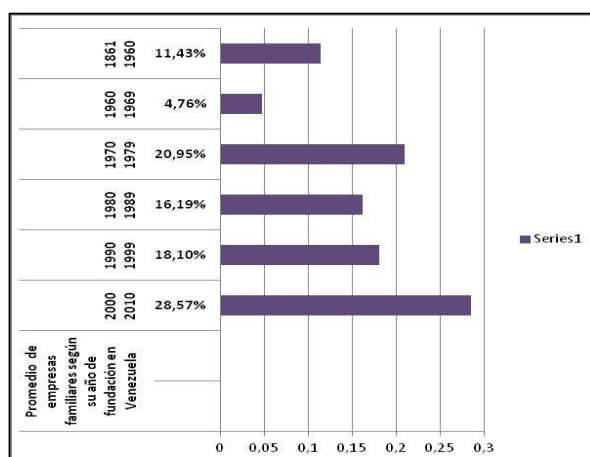


Gráfico Nro. 3 Promedio de Empresas Familiares según año de Fundación., (2010-2012)- Elaboración propia.

Como análisis de esta gráfica se aprecia que el 63, 86% de las empresas familiares en Venezuela fueron fundadas después de la década de 1980, es decir en los últimos 36 años.

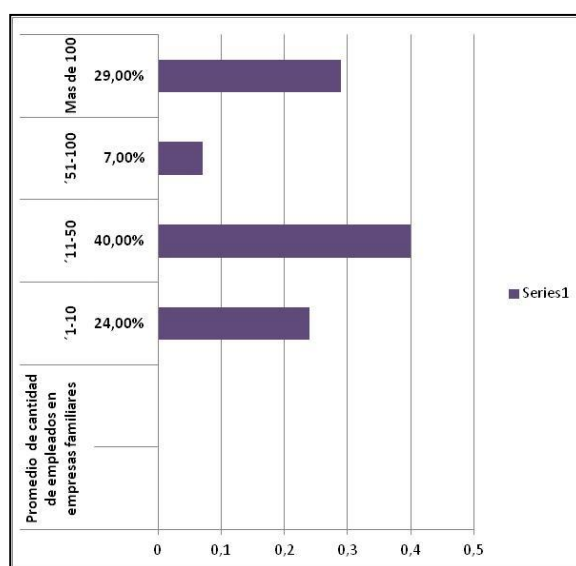


Gráfico Nro. 4 Promedio de Cantidad de trabajadores en las Empresas Familiares., (2010-2012)- Elaboración propia.

Según los datos anteriores, se puede afirmar que existe un predominio de las empresas familiares en Venezuela, en cuanto al número de trabajadores, el 64% de las empresas no superan los 50 trabajadores. (Gamboa y Marvez, 2012 .p.5)

García, (2016), describió en su artículo sobre las Empresas Familiares, las características de una empresa familiar en el contexto venezolano:

- El fundador participa y tiene influencia no solo en decisiones trascendentes sino en ciertos casos en decisiones no tan trascendentes.
- La Alta gerencia y/o los cargos claves están reservados para los accionistas y sus familiares.
- La Propiedad de la empresa está en manos de un número reducido de accionistas, por lo general solo familiares directos.
- Organizativamente rezagadas: Las empresas familiares muchas veces se han desenvuelto en un ambiente que inhibe el cambio y la modernización de las estructuras organizacionales.
- Su visión estratégica es que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de ésta.
- El aspecto humano y emocional de las empresas familiares es lo que crea los “valores familiares” que influyen en las decisiones finales de la compañía.
- Las Empresas Familiares se enfocan en la creación de valores a largo plazo, a diferencia del resto de las empresas, que tienden a ser más impersonales y cortoplacistas.
- Financiamiento proveniente del crédito bancario.
- Ingresos dependen de ventas nacionales.

La famosa consultora de Recursos Humanos en Latinoamérica Haygroup, en su web, www.haygroup.com, tienen una referencia sobre las empresas familiares, allí destacan que éstas en su forma de proceder “tienen una dinámica particular, donde el aspecto humano y emocional de las empresas familiares es lo que crea los valores familiares, que influyen en las decisiones finales de la compañía”.

Señalan como diferencia entre las empresas y las empresas familiares, que las primeras tienden a ser más impersonales y cortoplacistas, y las empresas familiares se enfocan en la creación de valores a largo plazo, las cuales se transmiten de generación en generación, estos valores “definen las decisiones de toma de riesgos e inversiones a largo plazo, la estructura de la organización (quién trabaja, dónde, y para quién), y los mercados en los que la compañía elije operar”; es por ello, que a continuación se

analizará con mayor detalle el significado de la teoría de los valores haciendo especial énfasis en el contexto de empresas familiares.

2.3 Los Valores

2.3.1. Definición de Valores

Los valores son un tema del cual se habla desde la antigüedad. Estos se han ido desarrollando con la evolución del pensamiento y fueron concentrándose en una ciencia llamada Filosofía.

Según el diccionario de la Real Academia Española, www.rae.es. (2016), la Filosofía es el “conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano”. El término de la definición nominal de filosofía está formado por dos antiguas palabras griegas, “*philos*”, cuyo significado es “amor”, y “*sophia*”, que quiere decir “sabiduría”; por lo tanto, la filosofía es el amor a la sabiduría.

Y es precisamente en ese sentido del obrar, de la actuación o conducta del ser humano, donde se presenta el juicio *de si es correcta o no* una actuación o comportamiento; este análisis busca entender que motivó o impulsó tal comportamiento y es justamente donde los valores empiezan a relucir como la causa o eje conductor del comportamiento humano.

El estudio de los valores dentro de la filosofía tiene un área denominada Axiología, palabra que significa “Teoría de los valores”, según la Real Academia Española, www.rae.es. (2016). Mucho se habla de la importancia de los valores, y de que el hombre no tendría una conducta civilizada y de sana convivencia sino tuviera internalizado una escala de valores, por ende se puede inferir que los valores otorgan parámetros que permiten a las personas diferenciar del bien o del mal.

Juarez, Straka, y Moreno, (2001), en su análisis de “Una Nueva Propuesta para la Educación en Valores”, afirman que la axiología es la “teoría de los valores”, “*axios*” que significa valor y “*logos*” tratado o estudio de los valores. Sin embargo existe aun confusión por categorizar a la axiología como teoría, ciencia o disciplina, donde actualmente la Axiología es considerada un área de la filosofía, definiéndola como el estudio de los valores o juicios que emiten las personas sobre los valores.). p. (31)

Izquierdo, (2003), define los valores como “un eje fundamental por la cual se orienta la vida humana”, también explica que “es la clave del comportamiento humano”, por lo tanto los valores son creencias que perduran y dirigen la conducta. p. (14)

2.3.2. Definición de Moral y Ética

Cuando se escucha la palabra *valores*, que usualmente se menciona en plural, ya que su concepto trae consigo el conjunto, *el grupo de valores*, se suele pensar que son actos conducidos por lo que se considera de manera obvia “actuación moral y ética”, sin embargo si alguien que realiza un acto que perjudica o daña a otra persona también se condujo por sus valores, o por lo que se escucha coloquialmente *su escala de valores*, aunque estos no sean considerados éticos por una mayoría social o cultural. Por ende la primera consulta o revisión de los valores será discriminar si se consideran *positivos o negativos para la convivencia humana*, es decir si ayudan a la paz, a las buenas relaciones, al progreso, o por el contrario dejan conflictos e imposibilidad de entendimiento entre la sociedad.

Se puede aseverar que los valores *conducen* no solo en los actos que se consideran morales, sino también en los actos amorales, pero la moralidad es un concepto propio, al final termina siendo un juicio interno que realiza cada persona basado en sus propias creencias y aprendizajes, por eso culturalmente se afirma que existe una escala de Valores, distinta en cada persona, la misma se caracteriza por ser única, e individual en cada ser humano.

Moral es una palabra de origen latino, que proviene del término *moris* (–costumbre”). De acuerdo con la página web: Definición.de.com www.definicion.de.com, –Se trata de un conjunto de creencias, costumbres, valores y normas de una persona o de un grupo social, que funciona como una guía para obrar”. Es decir, la moral orienta acerca de que acciones son correctas o buenas y cuales son incorrectas o malas.

Por consiguiente, se entiende que la moral son las normas que influyen en la conducta de una persona, es decir que es el criterio personal, corresponde a cada quien, y depende de la consideración individual. La ética que es un término muy importante para la comprensión del tema de los valores, se refiere al estudio de la moral y determina qué es lo bueno y, cómo se debe actuar.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, www.rae.es, (2016), la ética proviene del griego *êthos* y significa, estancia, lugar donde se habita.

Juarez, et al. (2001), expresan que la ética estudia cuestiones muy concretas, como la conciencia moral, la libertad, el para qué de la justicia, las fuerzas que impulsan al ser humano a la vida virtuosa o desordenada. Todo ello en un nivel especulativo o teórico, como quien conoce tecnológicamente como se construye un carro y cómo funciona internamente. p. (18).

Dada esta singularidad estos autores aprecian las siguientes características en la ética:

Objetividad: Porque intenta explicar los hechos tal como son, independientemente de su valor emocional o comercial.

Racionalidad: Porque está formada por conceptos, juicios y raciocinios, y de ninguna manera por conjeturas, imágenes, pautas de conducta, entre otros.

Sistematicidad: No se trata de un agregado de informaciones inconexas, sino de un sistema coherente de ideas conectadas lógicamente.

Metodicidad: Significa que se vale de unos métodos o procedimientos de investigación. (Juarez, et al., 2001). p. (19).

Pues entonces cómo hacer la pregunta: ¿Se podría distinguir a la moral de la ética, si la moral se aprecia como intrínseca a la ética?, desde la etimología la palabra moral traduce la expresión latina “*moralis*”, que derivaba de *mos* (en plural *mores*) y

significaba costumbre según el Diccionario Real Academia Española, www.rae.es, (2016).

Juarez, et al., (2001), también distinguen los conceptos de la ética y de la moral, explicando que la ~~la~~ moral es la praxis, acción o conducta observable”. La ética es una ciencia que tiene como objeto el estudio de la moral, afirmando que la ética es: ~~la~~ disciplina de la filosofía que se encarga de reflexionar e investigar sobre el comportamiento moral del hombre en sociedad”. p. (17).

Es por ello importante que la ética, la moral y los valores se encuentren alineados en las empresas y las personas, es decir que se compartan similitudes de criterios, para que se puedan orientar los objetivos empresariales y personales, y así obtener relaciones positivas en la organización.



**Figura Nro. 2. Relación Valores, Ética y Moral en la Organización-
Elaboración propia.**

2.3.3. Ética Empresarial

Las empresas están conformadas por seres humanos, los cuales conducen su toma de decisiones basadas en valores, esto hará sus juicios de valor se traduzcan en acciones, en las prácticas organizacionales, procesos, tareas, funciones, que dejará entrever los valores de la empresa.

Por eso se puede afirmar que en cada empresa existe una visión propia del esquema de valores, y en sus miembros existen códigos de valores. En este sentido es oportuno introducir el término ética empresarial, el cual es un valor asociado a la ética, que se desarrolla dentro de las actividades económicas y organizacionales.

Una referencia a nivel latinoamericano, es la filósofa Adela Cortina, quien ha escrito mucha investigación sobre el tema de la ética empresarial. En 1991 nace en España la fundación ÉTNOR, (Ética de los Negocios y de la Organización) y Cortina es su fundadora y directora. Esta institución, que fue creada con el fin de promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos en la actividad económica, de las organizaciones e instituciones públicas y privadas.

La empresa Auditores Externos de Chile, a través de su revista en www.aechile.cl, hacen mención sobre los señalamientos de Cortina, sobre la ética empresarial, el cual es explorado por la autora, quien expuso en la Conferencia: “*Por una gestión ética en las organizaciones*”, tres argumentos importantes del por qué las empresas deben ser éticas:

- 1) La actividad empresarial no puede estar más allá del bien y del mal, como ninguna otra actividad. ~~→~~ No se puede hacer empresa maximizando el beneficio caiga quien caiga”.
- 2) La ética es rentable para las empresas, ~~→~~ al menos fecunda”. ~~→~~ Una empresa que se arma éticamente y tiene en cuenta a los grupos de interés tiene más posibilidades de mantenerse en el futuro, genera confianza.
- 3) Sin empresas éticas no hay una buena sociedad. Necesitamos el trabajo que generan, el capital social, que defiendan y protejan los Derechos Humanos. p. (4)

Sería valioso preguntar cómo se podría apreciar la ética empresarial en una organización. Para ello la empresa en primer lugar, debe tener una definición de valores que los distinga, pero si estos existen solo de nombre, no generaran el impacto en el aprendizaje *del ser* que sostenía los autores Chiavenato, y Siliceo en donde coinciden con *el desarrollo de la persona dentro del ámbito laboral* y que se detallaba en los conceptos anteriores.

Como segundo punto, es fundamental que los valores se expresen en los procesos de trabajo. Por esa razón debe existir documentación que pueda ser compartida en la organización, y que avale los principios y valores que sostiene la empresa como sus ejes éticos. Es preciso contar con formas y procedimientos que permitan comunicar esta información de manera correcta, y con el sentido que desea la empresa imprimir, para que sea conocido, comprendido, y aceptado por los miembros de la organización

Geraiss (2010), define a la cultura organizacional como ~~un~~ conjunto de elementos compartidos grupalmente, acumulados a lo largo de la vida de la organización, por lo que se transmite a los nuevos miembros. p. (40).

Se menciona con alta frecuencia de que es importante para las empresas tener una cultura organizacional, y que esta debe ser adecuada para poder tener un ambiente laboral donde sus integrantes puedan relacionarse y cubrir sus funciones con entendimiento y con colaboración de equipo. Es por ello que afirma Geraiss. (2010), que la base de cualquier cultura organizacional son sus valores:

Los Valores son la guía de la conducta diaria. De acuerdo a la fortaleza que tenga la cultura organizacional tendrá un impacto duradero en la eficacia organizacional, y sus consecuencias son: ventajas competitivas y éxito financiero; productividad, calidad y estado de ánimo; innovación; compatibilidad de las fusiones y adquisiciones; afinidad personal organización y dirección de actividad de liderazgo. p. (39)

En su investigación este autor señala cuatro pasos importantes para la implementación de los valores dentro de la cultura organizacional de una empresa:

- 1.-Asegurar el compromiso de la conducción para desarrollar una cultura impulsada por valores positivos.
- 2.-Realizar Auditoria de Valores Organizacionales
- 3.-Conseguir cohesión de valores en el equipo de conducción
- 4.-Revisar la misión, la visión y los valores.(Geraiss, 2010., p.69)

Se destaca la mención de la palabra *conducción*, refiriéndose allí no solamente a los dueños de negocio sino que también a las personas que cumplen cargos directivos y supervisorios en las empresas, donde éstos también aportarán ejemplo de valores en su desempeño y formas de dirigir.

Existen documentos en las empresas concebidos para comunicar su enfoque con respecto a los valores, por ello es preciso introducir un concepto denominado *código de ética*, el cual se considera el pilar fundamental para expresar los valores organizacionales, y a su vez estaría otorgando parámetros para el diseño personalizado de un modelo de Capacitación de Valores.

2.3.3.1. Código de Ética

Siguiendo con los aportes de Cortina, con la Institución ETNOR, referidos en la página web www.aechile.cl, se describe el significado de “Código Ético”, a saber:

Un código ético, es un documento formal, donde se expresan los valores de la empresa, y los compromisos adquiridos que deben guiar la actividad de las personas de la organización. Es un documento que manifiesta el conjunto de valores que guían la conducta de la organización y orienta a sus miembros en la toma de decisiones. p. (7).

La empresa por ser un sistema se ve afectada por los factores internos éticos y factores externos éticos. En la organización los actores que interactúan se ven afectados por el sistema ético de la organización. Cortina, contempla un concepto interesante que incluye a las personas que pudieran afectarse por la orientación ética de una organización. A este concepto se le llama: *Stakeholders* y son definidos como sigue:

Los Stakeholders son grupos de interés afectados por las decisiones de la empresa, tales como: clientes, proveedores, entidades de crédito, accionistas, trabajadores, competidores, distribuidores, opinión pública y medios de comunicación, administradores, entre otros. p (8).

Ampliando un poco más este término, la publicación realizada por Urroz, (2010), expresa que Stakeholder lo acuñó R. Edward Freeman, y lo definió como: “todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”. Indicando que en español el término es usado a nivel gerencial como *grupos de interés*, y del cual se hará mención en su forma en español de aquí en adelante.

Para la definición de los valores organizacionales es importante distinguir quienes son los participantes en un grupo de interés, es por ello que presenta esta discriminación, a saber:

- Grupos de interés *primarios*: son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, como por ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores.
- Grupos de interés *secundarios*: son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONG's, entre otros. (Urroz, 2010).

Cortina, (s.f.), asevera que *las prácticas éticas* son una manera eficiente de sensibilizar a la organización sobre la importancia de la ética, aspecto que reafirma la necesidad e importancia de la Capacitación de Valores, siendo considerada como una estrategia que ayudará a conseguir que los miembros sientan un mayor compromiso con la empresa, y se esfuercen en apoyar a los objetivos de la organización. La autora argumenta de que se trata de *documentos y programas que formalmente se establecen en las empresas para definir como transmitir y potenciar los valores y criterios éticos*, donde se espera como expectativa que quienes trabajan en la empresa sigan estas prácticas, las cuales serán diversas, y adaptadas a las necesidades peculiares de cada empresa. Se destaca que presenta un estudio amplio sobre los códigos de ética, y explica una estructura que permite que una organización pueda diseñar su código de ética empresarial, considerando sus propias realidades. Esta conformación presenta los siguientes tópicos:

- Contenido: Valores propios de la empresa normas y deberes responsabilidades y obligaciones hacia los grupos de interés.
- Funciones: implica definir responsabilidades derechos y obligaciones de todos los grupos de interés. Servir de criterio para la toma de decisiones manifestar el compromiso de la dirección de adoptar un enfoque ético en la gestión empresarial explicar los valores con lo que la empresa quiere ser identificado dar prestigio a la empresa.
- Temas : tratados en los códigos éticos como corrupción y soborno, discriminación, confidencialidad de la información productos y servicios, relaciones con la competencia, conflicto de intereses, seguridad y salud

laboral, violencia, acoso, igualdad entorno de trabajo, uso de recursos, entre otros.

2.3.3.2. Ventajas de la Ética en la Empresa

Es reconocida la importancia de la existencia de la ética en la empresa; en Venezuela ante sistemas externos que actualmente presenta lesiones de crisis, en muchos aspectos como el económico, político, que trascienden a lo social, el tener empresas con una definición propia de sus principios y valores, ayuda a entender a sus miembros que justamente pertenecer a empresas éticas, permiten a sus miembros encontrar sentido, al hecho de impulsar a través de su contribución con el trabajo honesto, a la construcción, y mejora de un país. La aplicación de criterios y valores éticos en una empresa le proporciona una serie de ventajas, publicados en la revista Aechile, a saber:

- Incrementa la motivación para el trabajo y, por lo tanto, la satisfacción del trabajador. Esta no se debe exclusivamente a Motivos como la remuneración o el prestigio social, sino también el respeto por los valores éticos que motivan a las personas y afectan a su rendimiento y actitud, a la vez que atraen a trabajadores de mayor cualificación.
- Genera cohesión cultural, proporcionando una cultura de empresa fuerte. Una cultura empresarial fuerte es un signo distintivo frente a la competencia. Esta se construye a partir de las actuaciones y actitudes de las personas que forman la organización, sustentadas en unos valores y criterios compartidos.
- Mejora la imagen empresarial. Una buena reputación en los negocios es uno de los principales activos empresariales. Cuando una empresa actúa mal, ya sea incumpliendo sus promesas, no dando la calidad ofrecida por un producto, o simplemente dando un mal servicio, se producen quejas, se crea mala reputación y las ventas caen. Y al revés, una buena reputación acaba generando confianza entre los diferentes grupos que interactúan con la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general).
- Evita casos de corrupción gracias a una política clara que presta atención a posibles conflictos de intereses. (2013). p. (4).

2.3.4. Clasificación de Valores

La teoría de la Dirección por Valores donde se usa las siglas para identificar a su conceptualización *DpV*, ha cobrado mucha vigencia gracias a la aporte de los autores García y Dolan (2001), con su libro *Dirección por Valores*, donde establecen que el antiguo modelo empresarial orientado al control jerárquico de las personas en entornos estables tiende a cambiar hacia “otra cultura”, que opta por el desarrollo de las potencialidades de los miembros de la empresa, y que presenta como núcleo la definición de valores organizativos.

Estos autores, señalan que los valores son “aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo”. p. (63)., afirman que este modelo gerencial es una evolución de las teorías de la dirección por objetivos, y que éste considera aspectos humanistas del desarrollo organizacional, por tanto, es un método para construir los valores instrumentales, que son más conocidos como valores ético-morales, así como los valores finales (reflejados en la visión y la misión). Tanto los valores instrumentales, como los valores finales son referidos en la *DpV* tomando en cuenta los aportes de un autor que los precede llamado Milton Rockeach, quien realizó en 1973 una estructura de valores que García y Dolan, para el año 2001, actualizaron para hacerla más aplicable a los formatos de una organización, empresa o institución. La clasificación de Milton Rockeach que se mostrará a continuación, permite un entendimiento de los valores convencionales y que permanecen en el tiempo.

2.3.4.1. Valores Instrumentales o Ético Morales

En la definición de los valores Instrumentales o Ético Morales, los autores García y Dolan (2001) utilizan la definición de Rockeach, M. (1973) y afirman que son “modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales”. Añaden que esta agrupación de valores como característica peculiar está presente en el hombre

consciente como “estructuras del pensamiento que se mantienen pre-configuradas en el cerebro, de cara a la supervivencia como especie humana”.

Briceño, (2004) en su investigación, cita a García y Dolan (2001), en definir que los valores ético-morales cumplen con dos características:

1. Se ponen en práctica con relación a las demás personas.
2. En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o malestar.

Se presenta a continuación el grupo de valores que pertenece a esta clasificación, referidas por Briceño, (2004), al citar a los autores García, S. y Dolan, S. (2001), a saber:

• *Valores morales:*

Son las actitudes y conductas que una determinada sociedad considera indispensables para la convivencia, el orden y el bien general

• *Valores familiares:*

Se refieren a lo que en familia se valora y establece como bien o mal. Se derivan de las creencias fundamentales de los padres, con las cuales educan a sus hijos. Son principios y orientaciones básicas del comportamiento inicial en sociedad. Se transmiten a través de todos los comportamientos con los que actúa en familia, desde los más sencillos hasta los más “solemnes”.

• *Valores materiales:*

Son aquellos que permiten subsistir. Tienen que ver con las necesidades básicas como seres humanos, como alimento o vestido. Son importantes en la medida que son necesarios. Son parte del complejo tejido que se forma de la relación entre valores personales, familiares y socio-culturales. Cuando se exageran, los valores materiales entran en contradicción con los espirituales.

• *Valores espirituales:*

Se refieren a la importancia que se le da a los aspectos no-materiales de la vida. Es parte de las necesidades humanas y permiten sentir realización. Le agregan sentido y fundamento a la vida, como ocurre con las creencias religiosas.

• *Valores socio-culturales:*

Son los que imperan en la sociedad en la que se vive. Han cambiado a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares o los personales. Se trata de una mezcla compleja de distintos tipos de valoraciones, que en muchos casos parecen contrapuestas o plantean dilemas. Por ejemplo, si socialmente no se fomenta el valor del trabajo como medio de realización personal, indirectamente la sociedad termina fomentando “anti-valores” como la deshonestidad, la irresponsabilidad o el delito.

Otro ejemplo de los dilemas que pueden plantear los valores socio-culturales ocurre cuando se promueve que “el fin justifica los medios”. Con este pretexto, los terroristas y los gobernantes arbitrarios justifican la violencia, la intolerancia y la mentira, alegando que su objetivo final es la paz.

• *Valores Personales de Competencia:*

Son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Responden a la pregunta: ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?, entre ellos se encuentran cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, y liderazgo.

Esta clasificación se presenta esquematizada en la siguiente figura:



Figura Nro.3. Valores Ético Morales. García y Dolan (2001)-Elaboración propia

2.3.4.2. Valores Finales

De acuerdo a García y Dolan (2001), los valores finales son los que corresponden a la parte de *aspiraciones*, es decir a lo que se quiere llegar a ser. Se Subdividen en valores personales y valores organizacionales:

Valores personales:

Según Remolina, (2005), lo define como: –son valores de la persona en su auto-trascenderse, la libertad y el amor, el amar y ser-amado; el ser fuente de valores, el ser inspiración e invitación a los otros para actuar de manera semejante”. De acuerdo a García y Dolan (2001)

Son aquellos que se consideran principios indispensables para la vida y guía la relación con otras personas. Las personas tienen un número relativamente pequeño de valores, que comparten con otras personas (aunque difieren en el grado) y que organizan en un sistema de valores. Obedecen a la cultura, la sociedad y a la personalidad y subyacen a todo fenómeno digno de estudio para las ciencias sociales, generando actitudes y conductas. Son los que aspira el individuo para sí mismo: Éxito, Prestigio, Trabajo, Paz.

Valores Organizacionales:

En las empresas es muy importante la existencia y coexistencia de los valores. Las organizaciones están conformadas por personas que vienen ya formadas con su propia escala de valores y se empieza un proceso muy interesante donde la interacción humana, comienza a aceptar y rechazar los valores de cada persona, igualmente se empiezan a agrupar coincidencias de valores que inciden en la formación de grupos y equipos de trabajo.

Según García, (2011), cualquier proyecto humano y, por tanto, toda empresa, –se gobierna, lidera y gestiona basándose en la coherencia respecto a determinados valores o reglas de juego, que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción”.

Los autores García, y Dolan (2001) explican que:

Los valores organizativos son explícitamente declarados; en otras, la mayoría, flotan en el ambiente o, técnicamente hablando, en el «clima organizacional». Y, en todo caso, no siempre hay una estrecha coherencia entre los valores que se declaran y los que realmente se observan y respiran en la cultura del día a día, constituyendo así el verdadero capital axiológico o patrimonio de valores acumulado a lo largo del tiempo.

Yarse, (2012) describe que en relación a los valores organizativos con sus integrantes, mencionando, la expectativa actual de las empresas e instituciones públicas y privadas se puede consultar a través de las siguientes preguntas:

¿Cuál es su ética?, ¿Qué valores se apropian para cumplir su misión y alcanzar la visión? Pregunta clave dirigida a las personas es: ¿Cómo hacen suyo el fin corporativo?. Se requiere una apropiación, una incorporación vital que haga que el anhelo, la meta, el objetivo sean, a la vez, un sueño, pero más todavía un propósito desglosado en planes de acción de futuro.

Se mencionó en esta investigación que la mayoría de las empresas son empresas familiares. Estas suelen ser más informales con el establecimiento de los valores. García, (2001) en su investigación sobre los Valores del Fundador, señala que:

“Los valores no se suelen transmitir formalmente ni por escrito, sino que normalmente se difunden con medios más sutiles como pueden ser las anécdotas, mitos y las leyendas, que se transmiten de forma cualitativa y es fundamental el propio ejemplo del fundador y de los principales directivos”. En la siguiente figura, se resume la estructura de los Valores Finales:



Figura Nro. 4. Valores Finales –García Dolan (2004)- Elaboración propia.

2.3.4.3. Modelo Triaxial

La DpV, de García, y Dolan (2001), presenta un modelo de valores basado en una forma denominada *tríada*. La palabra tríada según diccionario de la Real Academia Española significa que: “tiene tres elementos relacionados entre sí”, “sus componentes léxicos *tri* que significa tres (3), más el sufijo *ado* que significa semejanza”

García, (2011) en su publicación *Modelo Triaxial de Valores*, de la Universidad de Barcelona, define el término de tríada como una representación sistémica que forma parte de tradiciones culturales para comprender las verdades esenciales explicativas de la naturaleza humana. Las partes de la tríada son definidas por esta institución a saber:

-El *logos* es la palabra razonable, la lógica y el diálogo práctico para comunicarse e inducir cambios juiciosos y eficientes, legítimos y mantenidos en el tiempo, sobre todo cuando consisten en la aplicación realista de ideas inspiradas o generadas en el territorio emocional.

-El *pathos* es la pasión original, impulsiva, entusiasta y espontánea para conmover e inducir cambios de la realidad.

-El *ethos* es la razón compasiva esencial de donde brota la interacción de todas las lógicas y todas las pasiones auténticamente legitimadas y humanamente sostenibles en el tiempo. p (4)

Las tríadas en el modelo de DpV están constituidas por tres elementos o partes que lo armonizan, se representa a través de la siguiente figura:



Figura Nro. 5. Modelo Triaxial. García. (2011).

Esta clasificación fue seleccionada como el concepto teórico, para interpretar el tema de los valores en la investigación dado que argumenta y se ajusta para la comprensión de empresas de tipo Pymes, un aspecto resaltante es que la combinación de los valores generan en confianza y coherencia organizacional, este resultado permite tener empresas que sientan los valores con orgullo, identidad organizacional, y de este modo poder trasladarlo a las actividades, procesos y estrategias laborales. A continuación se muestra una figura tomada del libro de la DpV, que amplía cada eje y los valores involucrados.

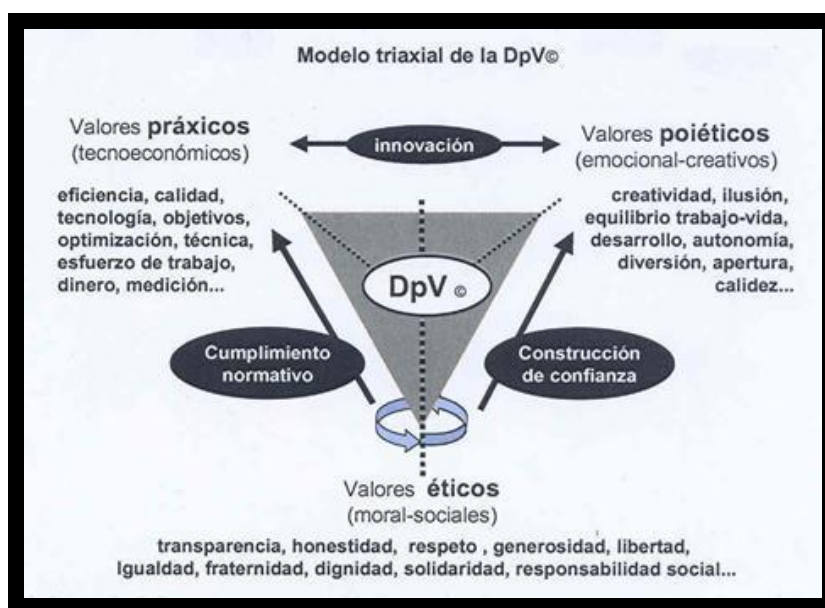


Figura Nro. 6. Modelo Triaxial de la DpV. García y Dolan. (2001).

Comprende tres tópicos, relacionados en ejes, a saber:

- Valores Prácticos
- Valores Poiéticos
- Valores Éticos

García, (2011) en su publicación en la Univesitat de Barcelona, titulado “Modelo Triaxial de Valores”, hace referencia a los conceptos de los tres ejes de este modelo, a saber:

2.3.4.3.1. Valores Práxicos

Estos valores se relacionan con los procesos económicos y de tecnología de la empresa. García, (2011) en su publicación en la Univesitat de Barcelona, titulado ~~Modelo~~ Triaxial de Valores, define su concepto como:

Están orientados a la ~~prosperidad~~ prosperidad material y al mantenimiento del sistema”, y son, por sistema, inculcados y reforzados a modo de un «imperativo categórico» desde las estructuras de poder político, económico, académico y mediático dominantes en el planeta. También pueden denominarse valores materialistas, y corresponderían a los modelos de valores económicos y políticos.

Los valores de esta clasificación corresponden a los siguientes:

- Eficiencia
- Calidad
- Tecnología
- Objetivos
- Optimización
- Técnica
- Esfuerzo de Trabajo
- Dinero
- Medición

Se considera importante definir cada valor para entender su connotación dentro de la visión de los valores en la organización, los mismos en simultaneo también son indicadores para medir los procesos de gestión de una organización, los cuales son convertidos a valor de ofreciendo más profundidad y compromiso para que haya un involucramiento de estos valores con todos los miembros de la organización, a continuación se describen cada uno de ellos:

-Eficiencia

De acuerdo a la página web conceptodefinicion.de la palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que puede aludir a *completar, acción, fuerza” o producción.*

Torrent, (2006) refiere a García, Tenorio y Pérez autores del trabajo *El éxito empresarial*, donde explican el concepto de la eficiencia.

La eficiencia mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos. En otras palabras, dicta la elección de la alternativa que produce el mayor resultado, para una aplicación de recursos para ser eficiente, quiere decir sacar el máximo de cualquier objetivo de la organización desea alcanzar. En definitiva la eficiencia permite hacer una valoración económica de los resultados al introducir la relación entre fines y medios.

La eficiencia dependerá de lo que la empresa, asigne como resultados eficientes, este concepto se confunde mucho con la eficacia, que significa lograr los objetivos, sin embargo en la eficiencia se presenta también el alcanzar los objetivos con la añadidura de que el proceso de lograr los objetivos, se realice de una manera en que se aproveche los recursos o insumos correctamente, maximizando su beneficio, así como también la forma o procesos para alcanzarlos, signifique una forma adecuada e idonea para la organización.

Torrents, (2006). p. (3)., dice que la eficiencia es un concepto limitado que ~~está~~ en íntima relación con las actividades internas”, (...) ~~asociado~~ a los factores susceptibles de costes, porque son más fáciles poderlos medir que sus beneficios”.

En relación a ejemplos dentro de la organización Torrents (2006) p.(3)., menciona que las empresas pueden revisar la eficiencia cuando pueden medir algunos de estos indicadores, como *productividad, rentabilidad, bienestar de los empleados y satisfacción de los clientes*.

-Calidad

La calidad es también un valor perseguido por las organizaciones, ya que la percepción de la calidad en los productos o servicios, significa para una empresa un mayor posicionamiento en el mercado, por lo tanto es un *objetivo clave* para muchas organizaciones.

De acuerdo a la página web conceptodefinición.de se entiende por calidad

Es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, Calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo.

Uno de los procesos más importantes para una empresa es suscribirse a normativas de calidad preestablecidas, que son instituciones expertas en apoyar y dirigir a la empresa a que su sistema de trabajo y producción, sigan lineamientos de calidad, algunos generales para todas las empresas y otros específicos y diseñados para que se logre la calidad en la organización.

Son evidencias del valor de la calidad: *auditorías de calidad* en procesos para medir el cumplimiento de los procedimientos establecidos en productos y servicios, *manuales internos de calidad*, *mediciones de satisfacción de calidad en clientes internos y externo*.

-Tecnología

Rammert, (2001), p.(2)., explica en la tecnología se define usualmente como el conjunto de herramientas hechas por el hombre, como los medios eficientes para un fin, o como el conjunto de artefactos materiales. Pero la tecnología también contiene prácticas instrumentales, como la creación, fabricación y uso de los medios y las máquinas; incluye el conjunto material y no-material de hechos técnicos; está íntimamente conectada con las necesidades institucionalizadas y los fines previstos a los cuales las tecnologías sirven

En las empresas el valor de la tecnología es la adaptación, a la utilización de recursos que permitan maximizar resultados en tiempo, cantidades, esfuerzo, precisión, disminución de recursos manuales, control, entre otros.

La decisión de la tecnología pertenece a los directivos de la organización. Es por ello útil consultar a los clientes internos si consideran que la instalación tecnológica es la adecuada o podría mejorarse. Son ejemplos de tecnología, las maquinarias instaladas, los sistemas informáticos, las redes, los sistemas de comunicación, entre otros.

Desde el punto de vista de los valores la tecnología también pudiera tener connotaciones con las personas, ya que ésta cambia vertiginosamente y de parte de los integrantes de una organización, requiere de una actitud de flexibilidad y búsqueda de aprendizaje para adquirir los nuevos conocimientos tecnológicos, que pudiera demandar la organización en un momento determinado. Es frecuente ver los casos donde las personas que tienen más apertura hacia el aprendizaje en los cambios tecnológicos cuentan con mayores oportunidades en lo laboral, mientras que las que no tienen la posibilidad o la apertura, simplemente ya no cuentan con la capacidad de desempeño para este fin.

-Objetivos

Nagy J. y Fawcett, S., (s.f), explican que los objetivos, una vez que una organización ha desarrollado su declaración de misión, su siguiente paso es desarrollar los objetivos específicos que están enfocados en alcanzar esta misión. “Los *objetivos* son los resultados específicos medibles de la iniciativa”. Los objetivos de una organización muestran específicamente *cuánto y de qué* será logrado *para cuando*.

Estos autores recomiendan apegarse a la hora de elaborar los objetivos el método S.M.A.R.T. + C.. Según Muñoz, J., la metodología SMART para definir objetivos fue ideada por George T. Doran, utilizando la palabra SMART (inteligente) como regla mnemotécnica de las siguientes palabras:

- S: Specific / Específico
- M: Measurable / Medible
- A: Attainable / Alcanzable
- R: Relevant / Relevantes
- T: Time-Related / Con un tiempo determinado
- + C: Challenge/Desafío (esto es un componente más al método original Smart).

Nagy J. y Fawcett, (s.f.) explican que significa el método SMART+C, al cual le agregan una sigla más, la C, que significa desafío o reto.

-Son *específicos*. Es decir, indican ¿cuánto (por ejemplo, el 40%) de qué será logrado (P. Ej. Que conductas de quién o qué resultados) para cuándo (P. Ej. para el 2010)?

-Son *medibles*. La información concerniente al objetivo puede ser recogida, detectada u obtenida de registros (al menos potencialmente).

-Son *alcanzables*. No solamente los objetivos en sí mismos son posibles, sino que es probable que su organización sea capaz de alcanzarlos.

-Son *relevantes para la misión*. Su organización tiene una comprensión clara de cómo estos objetivos se ajustan a la visión global y la misión del grupo.

-Son *definidos en el tiempo*. Su organización ha desarrollado un calendario (una parte del cual está clarificado en los objetivos) señalando para cuando serán ellos logrados.

-Son *un desafío*. Ellos hacen esforzarse al grupo para establecer metas acerca de mejoras significativas que son importantes para los miembros de la comunidad.

Las evidencias del valor de los objetivos en las empresas, se pueden apreciar en si estos son publicados, y compartidos a todos los integrantes pero no solo como publicación, sino que se hace un seguimiento diario de las actividades, teniendo en cuenta que cada tarea, cada acción se hace como un paso, que va sumándose al logro de los objetivos organizacionales, es por eso que se vigila, se supervisa de manera de velar por su cumplimiento idóneo.

-Optimización.

En las organizaciones se usa mucho la palabra *optimizar*, la cual es conocida como buscar hacer los productos o servicios con un proceso de mejora. La página web significados.com, la define como:

Optimizar es un verbo que designa la acción de buscar la mejor forma de hacer algo. Como tal, es un verbo transitivo que se conjuga como *realizar*. La palabra optimizar se compone del vocablo *óptimo*, superlativo de bueno, que proviene del latín *optĭmus*, y del sufijo “-izar”, del latín *-izāre*. Optimizar quiere decir buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. De allí que términos sinónimos sean mejorar, optimar o perfeccionar.

Si se aprecia la optimización como un valor, otorga un enfoque en *el hacer*, dado de que si se desarrolla la cultura en los integrantes *del hacer con optimización*, su desempeño se enfocará en realizar las tareas buscando el sentido de mejora, lo cual podría convertirse en una práctica positiva de que traerá muchos beneficios a la organización.

Según Nuel, (2012)., una de las teorías más conocidas internacionalmente para desarrollar la optimización de procesos, y que practican las empresas, se denomina el *método Kaisen* también conocido como 5S, creado por el japonés Masaaki Imai. Kaizen. Significa: ~~pequeños~~ mejoramientos hechos en el status quo (condiciones vigentes), como resultado de un esfuerzo en forma progresiva”. (...) ~~toma~~ su nombre de cinco palabras japonesas: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke”.

-*Seire*: Organización: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

-*Seiton*: Reducir búsquedas: Facilitar el movimiento de las cosas, servicios y personas.

-*Seiso*: Limpieza: Cuando todo está limpio, todo está ordenado y se simplifican los procedimientos.

-*Soiketsu*: Estandarización y simplificación de procesos: Mantener el orden, organización y limpieza en el ambiente y las personas.

-*Shitsuke*: Disciplina y buenos hábitos de trabajo: Basados en el respeto a las reglas y a las personas (compañeros de trabajo y clientes).

La pagina web wikipedia.com, define a Kaizen como ~~cambio a mejor~~ o mejora en japonés, aunque traducido habitualmente al español como *mejora continua*, basado en acciones concretas, simples y poco onerosas, y que implica a todos los trabajadores de una empresa, desde los directivos hasta los trabajadores base”.

El valor de la optimización está estrechamente ligado a la calidad, y el método kaizen también es muy conocido en los procesos y sistemas de calidad, ya que una de las premisas es justamente ~~la~~ mejora continua”.

Un aspecto interesante que destaca wikipedia.com es que el término kaizen, etimológicamente, ~~—kai~~ en japonés, *gǎi* en chino, significa cambio o la acción de enmendar y *zen* en japonés, *shàn* en chino significa bueno o beneficioso”. El término *zen o beneficioso* está más relacionado con el taoísmo o con la filosofía budista, que de

la definición de un beneficio común, que es lo que comúnmente entiende el mundo de los negocios, aunque ya interpretado de esta manera, puede considerarse como una práctica positiva. Realmente tiene un significado más profundo y alineación hacia la actuación cónsona con valores positivos, ya que zen comprende que ~~una~~ persona no se puede beneficiar a expensas de otra, es un término que refleja un acto realmente altruista, que beneficie a otros”.

-Técnica

La palabra técnica, según la página web deficion.de ~~proviene~~ proviene de téchne, un vocablo de raíz griega que se ha traducido al español como *arte o ciencia*” y su significado es:

Esta noción sirve para describir a un tipo de acciones regidas por normas o un cierto protocolo que tiene el propósito de arribar a un resultado específico, tanto a nivel científico como tecnológico, artístico o de cualquier otro campo. En otras palabras, una técnica es un conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se utiliza como medio para llegar a un cierto fin.

Ramirez, (2012). , p. (2), explica que una técnica significa ~~el~~ cómo hacer algo”. Esta autora refiere a Pozo (2000), en donde explica que para adquirir técnicas, ya sean motoras o cognitivas, ~~estas~~ se basan en un aprendizaje asociativo, reproductivo”. El mismo autor identifica tres fases en la adquisición de una técnica:

- a. La presentación de unas instrucciones verbales a través de un modelo: puede ser un listado de instrucciones o la representación de un modelo gráfico o la combinación de ambos, y de manera ideal, se debe desglosar la técnica en sus componentes mínimos, lo cual requiere un análisis de la tarea.
- b. La práctica o ejercicio de las técnicas presentadas por parte del aprendiz hasta su automatización: la función de esta fase es condensar y automatizar la secuencia de acciones en una técnica o rutina sobreaprendida.
- c. El perfeccionamiento y transferencia de las técnicas aprendidas a nuevas tareas: se basa en procesos de ajuste de la técnica a las nuevas condiciones de aplicación, que implicará tanto procesos de generalización como de especialización.

Por lo tanto en las empresas, enfocando la palabra técnica con el trabajo del colaborador en la organización, tendrá que ver con las formas de ejecución y desempeño de las tareas y las funciones. La repetición de la técnica, desarrollará las habilidades y destrezas del ejecutor de la técnica, en esa labor.

Hay que destacar, que la técnica vista como un valor, se relaciona con crear la cultura de que existen maneras adecuadas para lograr resultados, y determinar *las mejores técnicas de ejecución*, permitirán obtener resultados que se alinearan a los valores de calidad, optimización y eficiencia.

Una práctica que debe reforzarse es revisar de manera periódica, las definiciones internas de descripciones de cargos, manuales de procesos, y otros, que tengan que ver con la operatividad, de manera de estudiar las técnicas asociadas y verificar si las mismas son las ajustadas a la eficiencia que se pretende alcanzar.

-Esfuerzo de Trabajo

Vivela, (1998), explica que el esfuerzo tiene una estrecha relación con el concepto de trabajo y refiere a Blanch (1996), donde define por trabajo a ~~la~~ inversión consciente e intencional de una determinada cantidad de esfuerzo, para la producción de bienes, la elaboración de productos, o la realización de servicios con los que satisfacer algún tipo de necesidades humanas”.

Maciel., (2009) p. (10), explica que el esfuerzo laboral: —implica realizar una acción durante determinado tiempo, siendo éste parte de la motivación” (...)”la cual es una reacción de una persona ante una situación específica”.

El esfuerzo es una de las actitudes que se desea que tengan los miembros de la organización y tiene que ver con la voluntad que le otorguen al cumplimiento de tareas y funciones.

En las empresas familiares, el esfuerzo de trabajo, es uno de los valores que trascienden de la familia (dueños y directivos) a los miembros de la organización, normalmente con el ejemplo, el modelaje en sus actuaciones, y con los discursos,

cuando se mencionan razones que den sentido al trabajo y al logro de las metas de la empresa.

-Dinero

De acuerdo con la página web, definición de el dinero es ~~un~~ medio de intercambio, por lo general en forma de billetes y monedas, que es aceptado por una sociedad para el pago de bienes, servicios y todo tipo de obligaciones” (...) ~~su~~ origen etimológico proviene de vocablo latino *denarius*, que era el nombre de la moneda que utilizaban los romanos”.

En las organizaciones con fines de lucro el dinero está relacionado con el crecimiento de la organización y asociado con muchos conceptos como por ejemplo: inversión, costos, gastos, salarios, ventas, ingresos, ganancias, entre otras.

Presentar el valor de hacer negocios lícitos, cuidar el dinero, invertirlo adecuadamente, esforzarse para mejorar los productos y servicios, crecer en ventas y ganancias; estimulará el valor del dinero como una contribución del equipo de colaboradores, porque se percibirá que el beneficio y crecimiento de la empresa impactará, y se retribuirá en mejoras de sus integrantes.

-Medición

Las empresas necesitan hacer mediciones para evaluar sus resultados. Medir significa *comparar*. Usualmente para poder medir, hay que determinar el objeto de la medición y a esto se le llama *indicador*. La página web Asociación Española para la Calidad, refiere el concepto de indicadores como:

- Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además:
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

En las empresas existen muchos tipos de indicadores, entre los más importantes que menciona la Asociación Española para la Calidad están:” indicadores de procesos, resultados, eficacia, eficiencia, cumplimiento, y evaluación”

2.3.4.3.2. Valores Poiéticos

Los valores poiéticos, están relacionados con las emociones humanas. Estos buscan generar una identificación de persona-empresa. Su implementación dirige a la empresa a integrar *el sentir de sus miembros*, para que encuentren en la organización un espacio de desarrollo personal y profesional. García, (2011) en su publicación en la Univesitat de Barcelona, titulado *Modelo Triaxial de Valores*, define su concepto como:

Los valores poiéticos están orientados a inspirar, generar o desarrollar más que a controlar y medir. Hacen referencia a nuestra salud o «sostenibilidad emocional» y, juntamente con los valores éticos, corresponden a una categoría de valores de alto potencial transformador que, aunque sean inteligibles y materializadas, se suelen descartar por idealistas, utópicos o poco tangibles en el mundo actual. Ejemplos de ellos son:

- Creatividad
- Ilusión
- Equilibrio Trabajo-Vida
- Desarrollo
- Autonomía
- Diversión
- Apertura
- Calidez

A continuación se presentan los significados de cada valor poiéticos que también se denominan *emocionales-creativos*. La implementación de este tipo de valores contribuirá a crear empresas interesantes para trabajar, dado que cambia el esquema

tradicional de una empresa por jerarquía, mejorado significativamente las relaciones interpersonales dado los acercamientos que sucederán si estos valores se implementan y se practican en la organización, a continuación se describen cada uno de ellos:

-Creatividad

Hay empresas donde su estilo supervisorio es solicitar el cumplimiento mero de instrucciones, cuando el sistema directivo es así, no hay mucho espacio para la creatividad. Por esa razón es importante otorgar espacios planificados, como la solicitud de ideas, presentar proyectos que involucren a los integrantes a investigar, hacer propuestas innovadoras, dar opiniones, presentar soluciones para procesos, problemas, entre otros, incentivando el valor de incluir a los miembros en procesos donde sea necesaria la creatividad, para innovar o mejorar los productos y servicios de la empresa.

La Universidad de Cadiz, (s.f) define a la creatividad como la capacidad de:

Idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe. Esta capacidad no se debe interpretar como la imaginación pura, que genera ideas, aunque no tenga aplicabilidad práctica o no tenga utilidad ninguna, (...) debe ser intencionada y apuntar a un objetivo, la creatividad supone estudio y reflexión.

Las personas que cuentan con esta capacidad son personas que manifiestan una gran curiosidad intelectual, suelen tener una amplia información que pueden combinar, elegir y extrapolar para resolver problemas y son personas con buena capacidad de análisis y síntesis.

El valor de la creatividad en una organización, dependerá de qué tanto sus líderes permitan que ésta pueda resaltar en los procesos naturales de la organización, y que incluyan la participación de los integrantes de la organización.

-Ilusión.

Dommele, (2013), en su artículo de *cómo crear energía e ilusión para el proyecto de la empresa*, menciona cuatro etapas que deben los directivos establecer de manera de estimular la motivación en los nuevos retos, y proyectos que la empresa desee emprender, estas fases implican hacer preguntas y decir frases con una redacción como si se estuviera hablando con una persona y/o grupo:

1: Crear una visión y un objetivo audaz. Preguntarse a nivel personal, equipo y empresa:

Porqué existimos,

Cuál es exactamente nuestro rol,

Cuáles son nuestros sueños y objetivos,

En qué somos buenos o no tanto,

Cuáles son nuestros valores que determinan nuestra actitud personal y nuestras acciones en común: nuestra cultura de empresa.

2: Sentir la necesidad para crear un futuro mejor

La vida es corta, no lo tiras. Haz algo con ella.

La empresa y, sobre todo, el mercado y la sociedad nos piden un esfuerzo.

No podemos seguir haciendo las cosas como autómatas.

Ser consciente de lo que estamos haciendo y de sus consecuencias, es el inicio de sentir la necesidad de cambiar.

3: Compartirlo y crear unión. Conexión real con los compañeros y colaboradores, con la visión y con los objetivos de la empresa, con los clientes y con la sociedad en forma de responsabilidad y aportación social es la palabra clave.

4: Disfrutar y vivirlo juntos. Luchar y conseguir juntos pequeños pasos y grandes retos juntos, da satisfacción y felicidad.

Se recomienda de acuerdo a los diferentes niveles solicitar a los integrantes colaboración en proyectos especiales. Cuando a los miembros de la organización se les involucra, en actividades novedosas para la empresa, proyectos, hacerles conocer la visión de la empresa y compartir procesos que se estiman en el futuro realizar de manera de que el colaborador sienta que también es parte de esa visión, despierta en las personas ilusión e identificación por la empresa.

-Equilibrio-Trabajo y Vida.

El equilibrio o también llamado balance dentro del contexto de los valores, es referido a lograr los resultados sin excederse en el uso o exceso de la fuerza de trabajo, también está asociado a que los integrantes puedan tener oportunidades de atender compromisos de sus roles personales como familia, educación, deporte, salud, u otros que sea de alta importancia, porque hay una comprensión de parte de la empresa, que entiende que son asuntos que al ser resueltos ofrecen tranquilidad para el integrante.

Son ejemplos de desequilibrio cuando la empresa exige el trabajo de su personal con excesivas horas extraordinarias, o con alta frecuencia, también cuando no ofrece permiso para asistir a resolver algunos temas personales de alta prioridad para el empleado. Cuando esto ocurre los integrantes sienten insatisfacción y deseos de egresar de la empresa.

La página web altonivel hace referencia a la tendencia en las empresas está marcada actualmente por el *Work Life Balance*, que traduce *trabajo, vida en balance o equilibrio*. —Esta práctica cree que es básico que los integrantes de una compañía se sientan contentos y a gusto con lo que hacen, sin dejar de lado el plano personal. Cabe recordar que las personas cargan una gran responsabilidad al trabajar y a la vez, tener una familia”.

Figuerola, (2011), p. (4) menciona en su estudio sobre el Work Life Balance lo siguiente:

Se considera que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo. Debido a que los roles sociales (familia, religión, trabajo, comunidad, recreación, etc.) proveen significado y estructura en las vidas de las personas, diversos investigadores han tratado de comprender el grado de permeabilidad y flexibilidad de las fronteras de cada una ellas. Una situación de desequilibrio en los roles sociales pueden constituirse en un importante estresor potencialmente dañino para la salud y el bienestar individual, reportando una relación directa entre conflicto familia-trabajo con niveles de ausentismo y estrés laboral, e inversa entre conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral con un aumento en situaciones de estrés.

De acuerdo con la web Altonivel recomienda las siguientes prácticas para que las empresas incentiven el valor del equilibrio.

- A través del fomento de actividades extra programáticas de los empleados.
- Implementación de programas para tener una vida saludable.
- Organizar paseos para los trabajadores junto a los jefes.
- Permitir visitas de los familiares al interior de la organización.

-Desarrollo

El valor del desarrollo, se refiere al desarrollo que tendrán los miembros en el trabajo, tiene que ver con los deseos de auto-superación. Las personas para sentirse bien en un empleo, necesitan aprender y sentir que aumentan sus habilidades y destrezas. Dentro de los procesos de recursos humanos existe un área que se enfoca en planear, y apuntar al desarrollo profesional de los miembros de la organización y a esta función se le denomina *desarrollo de carrera*.

Cárdenas, 2013., p (3) refiere a Chiavenato, I. , quien explica que el desarrollo de las personas está estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras, definiendo este proceso como:

Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, la carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la Planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones integran el proceso con otros programas de Recursos Humanos, como la Evaluación de Desempeño y Planeación de Recursos Humano.

El valor del desarrollo es muy importante para los integrantes, este ofrece oportunidades para que los que hacen vida en la empresa, sientan satisfacción, ya que aprecian que la empresa los considera, toma en cuenta su futuro y a través de la capacitación, busca impulsarlo para convertirlo en un mejor profesional. El desarrollo le da sentido de pertenencia y hace aumentar el compromiso con la organización.

-Autonomía

La autonomía puede tener dos enfoques, una en donde el trabajador siente que puede tomar las decisiones de acuerdo al alcance de su cargo, y otra es si cuenta con el apoyo y respaldo de sus superiores. Muchas veces en las empresas con supervisión con estilo de dirección autoritaria, los miembros sienten que solo cumplen instrucciones.

También puede darse el valor de la autonomía desde el punto de vista de la persona, y sucede que cuando el integrante no tiene esta competencia, requiere consultar de manera excesiva la toma de decisiones, y precisamente no usa adecuadamente el alcance de su autonomía.

La página web Eumed, refiere a la autora Alles, (2004), especialista en competencias, donde menciona el concepto de la autonomía como una competencia:

Siendo ésta la rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

En las descripciones de cargo, si la definición de tareas y funciones están bien detalladas se puede apreciar el grado de autonomía que posee un trabajador para la toma de decisiones. Cuando la empresa presenta el grado de autonomía y la persona la emplea correctamente respetando el alcance, el integrante siente que usa el poder otorgado, con responsabilidad y precisión.

-Diversión

La diversión es un valor que puede considerarse novedoso en los modelos de gerencia para las formas de dirección en las empresas. Por muchos años las teorías han mencionado la importancia de la eficiencia, hablan de enfoque, cumplimiento, aprendizaje, esfuerzo, concentración, mejoramiento; pero muy poco de lograr eficiencia, tomando en cuenta *el sentir diversión en las organizaciones*.

La página web Wikipedia habla de una nueva tendencia llamada *Diverworking* que menciona que es una moderna herramienta que “Heva a una relación fresca entre las personas para que *trabajar no cueste trabajo*”.

Aclara que “separa la responsabilidad y el compromiso de los gritos, miedos, enojos, amenazas. Es un trabajo en el *ser* de los responsables máximos, muy fácilmente aplicable a toda la organización y de rápidas consecuencias creativas y económicas”.

La empresa consultora Exploramas, a través de su web, exploramas.com presenta en su artículo *la diversión: un gran valor en los eventos corporativos* hace una reflexión donde expone que rara vez se pone en valor: la diversión, recomienda realizar las siguientes preguntas directas:

- ¿Somos conscientes del valor de la diversión, de la alegría, del buen humor?

- ¿Conocemos los beneficios de la risa no sólo para los participantes de la acción sino para la propia compañía?

Es importante aclarar que la diversión y el ocio no deben confundirse, pues no es lo mismo. Mientras que lo segundo es una forma de entretenimiento o descanso; la diversión implica una participación activa del individuo, es una forma de utilizar el tiempo, perfectamente compatible con la propia actividad laboral. Dicho de otra manera, el trabajo puede ser divertido; sin embargo, nunca puede ser o formar parte del ocio.

Refieren que empresas reconocidas toman en cuenta la diversión para incorporarlo en trabajo diario, como “Google y Facebook son dos claros ejemplos de esta filosofía empresarial que incluso aplican en el diseño de sus oficinas físicas. También son interesantes casos como los de Inventionland, Corus Entertainment, Dreamhost, Lego o Youtube”. Mencionan que los beneficios de la diversión en la empresa:

- Motivar de manera individual y colectiva.

- Optimizar la comunicación interna.

- Suaviza las tensiones y reduce los obstáculos en las relaciones entre los trabajadores y hacia los clientes.

- Potenciar la cohesión de los equipos de trabajo.

- Provoca un predominio de las emociones positivas que condicionan la predisposición de los empleados a relacionarse con las personas de su entorno.

- Reforzar el vínculo de pertenencia a la compañía.

- Se genera un ambiente de trabajo positivo que resulta mucho más atractivo para los profesionales.

- Es una apuesta a medio plazo que contribuye a retener el talento en la empresa.
- Aumenta el recuerdo al vivir una experiencia divertida
- Favorecer el aprendizaje. La risa y el buen humor facilitan la flexibilidad mental, derriban estructuras que dificultan la incorporación de nuevas habilidades y conocimientos.
- Aporta valor a la marca de la compañía.

Para las empresas familiares no debe ser alejado la diversión en sus negocios, es un cambio de actitud, donde la dirección puede tomar en cuenta tres aspectos:

- 1.-Los directores, gerentes y supervisores, que puedan formarse en modelos de liderazgo basados en la inspiración y coaching.
- 2.-Incluir actividades de diversión en las rutinas eventualmente, generando sorpresa e impacto positivo,
- 3.-Programar eventos corporativos donde compartan los miembros con actividades de diversión.

-Apertura

El valor de la apertura en las empresas es una forma de relacionarse donde se toma en cuenta estimular la comunicación, considerando una herramienta muy importante llamada *escucha activa*.

La escucha activa implica escuchar al interlocutor, verificando que el mensaje recibido sea comprendido, para esto se puede repreguntar de manera de verificar si el contenido del mensaje que se recibió es correcto, de manera de entender el mensaje, para luego llegar a acuerdos o compromisos resultantes de la conversación.

Amozorrutia (s.f.), en la página web de Greatplacework presenta un artículo titulado *El genuino ejercicio de la escucha en las organizaciones*, donde destaca el significado de la escucha activa y la apertura en la comunicación organizacional. Greatplacetowork Institute es una empresa muy reconocida en latinoamerica dedicada a realizar estudios de ambiente organizacional, y reseña en su página web que se dedica

→ la investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de alta confianza”.

La escucha activa es un proceso clave para favorecer relaciones interpersonales sanas. Implica atender al otro, no sólo de manera auditiva, sino involucrando los sentidos para asegurar un completo entendimiento del mensaje y pueda llevarse a cabo una comunicación efectiva. En el ámbito laboral es uno de los factores clave para generar credibilidad en los líderes y en los lugares de trabajo y, por consiguiente, influye para que las organizaciones puedan lograr o incluso exceder sus objetivos organizacionales. Además influye directamente en la experiencia del colaborador en el lugar de trabajo. Cuando un colaborador no se siente escuchado, genera en él un sentido de poca valoración lo cual puede afectar su compromiso y sentido de pertenencia.

Otro aspecto a considerar por los líderes en la cuestión de la escucha a los colaboradores *es la actitud de apertura* que les demuestren en el día a día, es decir, la comunicación no verbal. Es importante que los líderes demuestren actitudes genuinas de escucha en un ambiente donde los colaboradores puedan sentir la libertad de expresarse, brindándoles tiempo suficiente sin distracciones que puedan representar un bloqueo en la comunicación. Esto se traduce en un ejercicio de empatía hacia el colaborador, hacia sus necesidades y sus expectativas. De esta manera sentirán apoyo para poder aportar de una mejor manera hacia su trabajo, y dar lo mejor de sí mismos.

-Calidez

La *calidez* es un valor que se relaciona con la apertura, ya que incentiva al proceso comunicacional, para establecer diálogos, de franqueza y acuerdos. Una *persona cálida* en la cotidianidad es la persona amable que permite la comunicación sin obstáculos como el formalismo.

La página web Designificados explica la definición de la palabra calidez:

Es uno de los valores personales que puede tener un individuo. Es un sinónimo de cordialidad y afecto humano, ya que las personas cálidas son aquellas que suelen ser muy queridas, amables con el otro y carismáticas. Cuando se habla de la calidez de una persona se está haciendo alusión a su

capacidad de empatía y de poder hacer que el resto de las personas se sientan queridas.

Muchas veces en las organizaciones suceden problemas de comunicación porque el valor de la calidez no se encuentra presente en los interlocutores, creando distancia y rudeza en la comunicación. Es importante modelar este valor sobre todo en los líderes y dueños de la organización para que sean ejemplo de que es posible lograr comunicaciones, donde a través del trato cordial y respetuoso se obtengan los acuerdos de ganar –ganar.

2.3.4.3.3. Valores Éticos

Los valores éticos, relacionados con los valores morales y sociales y son explicados bajo el siguiente planteamiento:

Para identificar los valores éticos, surgen de la pregunta redactada de manera personal: ¿Cómo nos hemos de comportar en la vida?; estos valores sutiles, intangibles pero inteligibles, están estrechamente relacionados con el propio centro, con la vida interior, con el pleno sentido de la existencia y con la conciencia de interconexión o unidad con los demás y con la naturaleza. Algunos de ellos son:

- Transparencia*
- Honestidad*
- Respeto*
- Generosidad*
- Libertad*
- Igualdad*
- Fraternidad*
- Dignidad*
- Solidaridad*
- Responsabilidad Social* (García, 2011)

Los valores éticos son los que suelen estar en los enunciados de los valores organizaciones. Lo importante de ellos no es su publicación, sino que formen parte de la filosofía de la empresa, que pauten premisas en el comportamiento, que forme parte del criterio para la toma de decisiones, de todos sus integrantes. A continuación se describen los conceptos de cada valor ético del modelo triaxial.

-Transparencia

Se habla con mucha frecuencia sobre la transparencia, porque es un término que se usa en política pública, donde se pide que los funcionarios usen la transparencia, y la ética en su discurso, y rendición de cuentas; también se emplea en el tema de las comunicaciones y fuentes de información de noticias, donde el ser transparente es decir una verdad sin maquillajes y ocultamientos.

Olalla, (2013), menciona que la transparencia puede darse en las personas y en las empresas, a saber

La transparencia como una cualidad de las personas que actúan de una manera franca, abierta, mostrándose tal cual son y sin ocultar nada. Con ello, nos estamos refiriendo a la cualidad moral de un individuo que busca actuar con claridad y se adapta a cierto conjunto de reglas y estándares de conducta.

La transparencia organizacional, es una distinción que recientemente nació en el dominio de la ética y de las confianzas en empresas y organizaciones. Se la relaciona con la rendición de cuentas que las empresas o personas deben dar en el ámbito de sus funciones. Es aquella actitud y metodología que permite controlar los aspectos financieros de una empresa para que ésta cumpla su misión y visión con la participación de todas las personas de una organización. Sin dudas, sin juicios, en la absoluta confianza de trabajar en forma clara, transparente entre unos y otros.

Las empresas familiares, para poder transmitir la transparencia, deben incluirla explícitamente en sus valores organizacionales, para poder actuar de manera coherente en el comportamiento diario donde se pregunten si cada decisión es clara y transparente y si no se interpreta así, la invitación es a revisar el contexto.

-Honestidad

La honestidad es el valor de decir la verdad y de ser sinceros en lo que se piensa y se dice. Cuando estamos con personas honestas, éstas transmiten confianza porque actúen con sinceridad aunque las circunstancias sean adversas o difíciles.

La página web Wikipedia.com define a la honestidad a saber:

La honestidad del latín *honestitas*, *-ātis*, es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable y justo. Desde un punto de vista filosófico es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente. Se refiere a la cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra. Quien obra con honradez se caracterizará por la rectitud de ánimo, integridad con la cual procede en todo en lo que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas en la comunidad en la cual vive.

Cuando la honestidad no está presente se lesionan las relaciones interpersonales, impidiendo poder trabajar fluidamente, así como asignar responsabilidades, porque ya no se acredita los resultados de una persona que se considera deshonesto.

-Respeto

De acuerdo a la página web Conceptodefinicion.de la palabra *respeto* ~~procede~~ etimológicamente del latín *respectus*, que significa *acción de mirar atrás, consideración, atención*” y explica el significado de este valor con las siguientes ideas en la práctica, a saber:

- Es reconocer el derecho ajeno
- Es el reconocimiento, consideración, atención o deferencia, que se deben a las otras personas.
- Es una condición ~~—~~“sine qua non” para saber vivir y alcanzar la paz y la tranquilidad.
- Es un valor basado en la ética y en la moral.
- Cuando una persona es respetuosa acepta y comprende las maneras de pensar y actuar distintas a las de ella.
- Trata con sumo cuidado todo aquello que lo rodea.

Es muy importante mostrar el respeto en las relaciones que se establecen en las empresas, en los modelos autoritarios de dirección en ocasiones no se trata con respeto a los miembros que ocupan cargos de menor responsabilidad quizás por ser ellos los más vulnerables, y más dependientes de un empleo, ya sea a nivel comunicativo o moral.

Es muy importante que la organización esté consciente que sin un ambiente de respeto no puede haber sana convivencia y suscitarán muchas dificultades en las relaciones interpersonales si se carece de respeto.

-Generosidad

La generosidad es un valor que tiene que ver con el *dar* de manera desinteresada. Se pueden apreciar actos de generosidad en la empresa cuando se aprecia la ayuda y colaboración entre los compañeros, la ayuda que la empresa ofrece a sus empleados, y la generosidad que decide la empresa aportar a la comunidad o cuando se compromete con causas de responsabilidad social.

Tapies, (2013), habla sobre la generosidad en las empresas familiares, y explica que:

Es uno de los valores más importantes para cualquier tipo de organización humana, porque del mismo derivarán el compañerismo, la amistad y el espíritu de colaboración. Es un valor íntimamente ligado a los verbos dar y compartir, dos verbos que contagian e impulsan una actitud de compromiso. Una vez la generosidad esté asumida como valor compartido por toda la familia, en el caso de una empresa familiar gracias a su gran poder motivador, se convertirá en la fuente de la ventaja competitiva

-Libertad

La libertad es un valor, y también un derecho proclamado dentro de *los derechos humanos fundamentales*. La libertad es uno de los más importantes que se ha ido expandiendo en su alcance a lo largo de la historia, a partir de los cambios del pensamiento de las sociedades del mundo. La libertad es una conquista del pensamiento racional.

La página web Humanium, especializada en derechos humanos, refiere el significado de la libertad y los tipos más importantes, a saber:

La libertad es un derecho sagrado e imprescriptible que todos los seres humanos poseen. La libertad es la facultad de obrar según su voluntad, respetando la ley y el derecho ajeno.

Las libertades individuales: Las libertades individuales fundamentales son la libertad de opinión, de expresión, de circulación, de pensamiento, de conciencia, de religión y el derecho a la vida privada..

Las libertades colectivas: Las libertades colectivas son aquellas que corresponden a un grupo de personas. Se trata particularmente de la libertad de asociación, de reunión pacífica, la libertad sindical y el derecho a la manifestación.

Los doctores de la Universidad de Carabobo Lopez , Bracho y Gonzalez p. (2) en su ensayo sobre la libertad como valor, citan a dos autores expertos en el tema de la libertad, en consideraciones alrededor del tema de Cultura, Sociedad e Individuo, al analizar la relación que existe entre la socialización y la libertad individual señalando que:

Giddens, (2001).,en el proceso de socialización cada persona desarrolla su propia individualidad y libertad, porque en el curso del proceso de la socialización, cada uno desarrolla un sentido de la identidad propia y la capacidad de pensar y actuar de forma independiente.

Garate, (1995), señala que en la historia de los pueblos y los gobiernos la libertad ha sido, sin duda, uno de sus distintivos y componentes más importantes y en sus consideraciones sobre ética y libertad, cuando habla de libertad y civilización, señala que en la historia de la humanidad, el documento más trascendente lo constituye “La Declaración Universal de los Derechos Humanos”, cuyo artículo 1º señala: ***“Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y en derechos y dotados como están de razón y conciencia deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”***

-Igualdad

La igualdad puede analizarse desde el plano individual, es al igual que la libertad un valor, y un derecho fundamental proclamado como derecho humano. La página web wikipedia, expone su definición como:

Igualdad social es la característica de aquellos estados en los que todos sus ciudadanos sin exclusión alcanzan en la práctica la realización de todos los derechos humanos, fundamentalmente los derechos civiles y políticos y los

derechos económicos, sociales y culturales necesarios para alcanzar una verdadera justicia social.

La igualdad social supone el reconocimiento de la igualdad ante la ley, la igualdad de oportunidades así como la igualdad de resultados civiles, políticos, económicos y sociales.

La página web Definiciónabc, dice que la igualdad implica:

El trato idéntico que un organismo, estado, empresa, asociación, grupo o individuo le brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social u otra circunstancia plausible de diferencia o para hacerlo más práctico, es la ausencia de cualquier tipo de discriminación.

En la Conferencia Internacional del Trabajo (2003), plantea el tema de la igualdad con respecto a la empresa, bajo la siguiente declaración:

El lugar de trabajo — ya sea una fábrica, una oficina, una plantación, una granja, un hogar o la calle — es un punto de partida estratégico para erradicar la discriminación en la sociedad. Cuando concurren en el lugar de trabajo personas de distintas características y se les dispensa un trato justo, se ayuda a combatir estereotipos de la sociedad en su conjunto. Con ello se fuerza una situación en la que es posible neutralizar y superar los prejuicios. Un mundo del trabajo socialmente integrador contribuye a prevenir, e incluso a remediar la fragmentación social, los conflictos raciales y étnicos, así como las desigualdades entre hombres y mujeres. p. (21).

Es recomendable realizar programas de inclusión donde se aprecie la intención de integración, ya sea de personal femenino, discapacitado o extranjero, y flexibilizar en los procesos de selección la participación de candidatos donde se respete la libertad de culto, origen étnico, entre otros.

-Fraternidad

La fraternidad es un valor que traslada la unión de los hermanos con las demás personas. La página web significados.com lo define así:

Fraternidad es un término derivado del latín *frater*, que significa hermano. Por esta razón, fraternidad significa parentesco entre hermanos o

hermandad. La fraternidad universal designa la buena relación entre los hombres, en donde se desarrollan los sentimientos de afecto propios de los hermanos de sangre, unión y buena correspondencia. La fraternidad es el lazo de unión entre los hombres basada en el respeto a la dignidad de la persona humana, en la igualdad de derechos de todos los seres humanos y en la solidaridad.

Millan, (s.f.), explica en su artículo *fraternidad en la empresa* proponiendo una teoría titulada *hacia una relación persona-persona*. En esta práctica se destaca el papel de los supervisores, gerentes, directores, y dueños de negocio, donde están invitados a realizar acercamientos personales y directos con su personal, de manera de expresar la fraternidad y fomentar este valor dentro de la empresa, la cual explica de la siguiente manera:

La relación persona-persona sólo se produce cuando existe reciprocidad. Ésta consiste en el hecho de dar y recibir desde el mismo centro generador, por el cual ambas personas son iguales de manera esencial. La relación de reciprocidad proviene de un acto de la voluntad libre, que busca el bien del otro mediante dar y encuentra por respuesta paralela el recibir una acción realizada con la recíproca intención de buscar también el bien del otro por sí mismo, por el hecho de ser persona. Esta relación promueve el intercambio, el diálogo, el compartir, la convivencia. Por lo general las empresas buscan el diálogo y la convivencia a través de la motivación económica. Pero si el empresario no aporta de sí lo que tiene de esencial, su persona, no recibirá de los otros sino parcialidades adquiridas, que resultan más o menos compradas.

El valor de la fraternidad invita a las empresas a que por muy grande que sea la organización se haga lo posible en acercar a los miembros, y estimular que los mismos se conozcan para desde una relación más fraterna para que así, se fortalezcan las relaciones interpersonales y mejorar directamente las relaciones de trabajo. Un aspecto positivo de este valor es que rompe el alejamiento que se da en la estructura jerárquicas de la organización, donde los integrantes se exponen a ser vistos y conocidos más desde un plano humano; para ello la empresa puede programar eventos, visitas, reuniones, proyectos, entre otros, destinados para este fin.

-Dignidad

La dignidad es un valor y un derecho que ha evolucionado con el devenir de la historia, tomando un mayor reconocimiento, luego de los procesos de guerras mundiales, se inició mucha reflexión a nivel mundial en los derechos humanos, al conocer los casos tan penosos de vejaciones que tuvieron que sufrir los sobrevivientes de las guerras.

De acuerdo a la página web significados.com el término dignidad, ~~deriva~~ deriva del vocablo en latín *dignitas*, y del adjetivo *digno*, que significa valioso, con honor, merecedor”. Es indispensable mencionar el enunciado que realiza la Declaración Universal de Derechos Humanos desde 1948, donde reza:

"Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos"

Como concepto, esta declaración menciona lo que significa la dignidad humana:

Es un valor o un derecho inviolable e intangible de la persona, es un derecho fundamental y es el valor inherente al ser humano porque es un ser racional que posee libertad y es capaz de crear cosas. Esto quiere decir, que todos los seres humanos pueden modelar, cambiar y mejorar sus vidas ejerciendo su libertad y por medio de la toma de decisiones. La dignidad se basa en el respeto y la estima que una persona tiene de sí misma y es merecedora de ese respeto por otros porque todos merecen respeto sin importar cómo son. Cuando se reconoce las diferencias de cada persona y se tolera esas diferencias, la persona puede sentirse digna, con honor y libre.”

Jimenez, W., desarrolló un artículo titulado *Dignidad humana y clima organizacional*, donde relaciona este valor con el clima organizacional de las empresas. Presenta una recomendación de manera de cuidar con mucha atención el tema de la dignidad, indicando ~~el~~ el buen trato para con nuestros congéneres debe estar ubicado dentro del más rígido marco de respeto. Esta acción por sí misma *ahuyenta la discriminación, humillación y maltrato*, acercándonos cada día más a tener sentido de justicia”

Es importante erradicar en las empresas comportamientos que afecten la dignidad de los miembros. No aceptar ningún tipo de acoso, intimidación, burlas, chismes, gritos,

maltrato verbal o gestual, o discriminación; los líderes de la empresa deben ser ejemplo impecable del respeto en el trato al personal; en el caso de detectar algún tipo de estos comportamientos, se deben hacer intervenciones que tendrán formas de abordar diferentes tipos de circunstancias, ya que la empresa que está representada por los valores positivos, no puede hacer caso omiso a este tipo de conductas irrespetuosas.

-Solidaridad

La solidaridad es un valor que proviene de sentimientos genuinos en el ser humano, donde nace el deseo de ayudar y de respaldar a alguien que en ese momento se encuentra en circunstancias de indefensión, pérdida, o sufrimiento, aunque no se conozca a la persona que padece la situación.

La página web Definicionabc describe al término solidaridad como:

Aquel sentimiento o también considerado por muchos un valor, a través del cual las personas se sienten y reconocen unidas y compartiendo las mismas obligaciones, intereses e ideales y conformando además uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la ética moderna. A instancias de la Sociología, el término solidaridad goza de una especial participación en dicho contexto, supone la unidad de los lazos sociales que unirán a los miembros de una determinada sociedad.

De este modo se dice que una acción es solidaria cuando está orientada a la satisfacción de las necesidades de los otros y no a las propias. Así, la idea de solidaridad expresa el apoyo a una causa ajena. En ese sentido, se trata de un tipo de ayuda o colaboración que viene precedida por un sentimiento de empatía por las circunstancias de los demás.

En las empresas se puede apreciar expresiones de solidaridad cuando internamente alguno de los miembros puede sufrir algún problema; igualmente la empresa expone su sentido de solidaridad cuando contribuye con ayuda y donativos por causas imprevistas de su entorno y decide ser solidaria, así como cuando asume la ayuda permanente a través de la responsabilidad social, valor que se apreciará a continuación.

-Responsabilidad social

La responsabilidad social es un valor y un deber, el cual trata de la obligación que tienen las personas o grupos que habitan en una comunidad, de mantener las condiciones de la zona o ambiente donde se encuentran.

Se puede afirmar que es un valor, que se ha ido desarrollando en los últimos años, gracias a las normativas y leyes que se han ido institucionalizando en los países, donde se ha incluido a las empresas para que cumplan y den un aporte a su entorno.

VenAmCham- Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria, presenta en su página web, los conceptos estructurales de la definición de responsabilidad social empresarial, para el país Venezuela. (2012). A saber:

Empresa Socialmente Responsable: Aquella cuyos procesos de hacer y de ser como empresa son coherentes porque ha ido construyendo tanto afuera como en su interior relaciones sanas con sus públicos de interés. Sus actuaciones responsables generan reputación y confianza en su entorno.

Responsabilidad Social en su dimensión interna: Incluye iniciativas que impactan positivamente la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. La dimensión interna también incluye a los accionistas como agentes clave de la organización. Estas iniciativas deben ser concertadas y suponen un diagnóstico previo de las necesidades de los trabajadores.

Responsabilidad Social en su dimensión externa: Son esfuerzos orientados a formular iniciativas de desarrollo, integración y alineación de las comunidades ubicadas en el área de influencia de la organización y sus fuerzas vivas, proveedores, distribuidores y público en general, así como esfuerzos hacia su formación como consumidor, ciudadano activo y responsable. Asimismo implica un acercamiento profesional respetuoso hacia las comunidades identificando sus necesidades y expectativas y buscando engranaje entre éstas y las políticas y posibilidades corporativas.

No es necesario ser una empresa de gran tamaño para tener responsabilidad social; las empresas familiares y pymes pueden hacer responsabilidad social. Demostrar con hechos, contribuciones a una causa, expone a la organización como una empresa que amplía sus dimensiones de visión, no limitándose al mero lucro, sino que también su gestión ayuda a mejorar un entorno. Tener responsabilidad social e involucrar a los

miembros, es un ejemplo positivo y de gran valor, que estimulará el orgullo, e identificación por su empresa.

2.3.4.4. Los Valores en las Empresas Familiares

De la Garza, et al. (2011) realizaron un estudio sobre los *Valores familiares y la Empresa Familiar en el Nordeste De México*. En este estudio refieren la importancia de los valores, cuando señalan, que un aspecto clave que distingue a la empresa familiar es ~~la~~ relación de parentesco entre algunos de sus miembros, que en su lugar de trabajo comparten valores, creencias y normas de conducta provenientes, al menos en parte, del ambiente familiar". Afirman que la empresa familiar, es una organización en la que la cultura es trascendente y compleja, pues combina atributos de la familia propietaria y de la propia empresa.

La empresa recibe muchos elementos de la familia, entre ellos los valores y principios compartidos por la familia propietaria que se trasladan a la empresa, y los que mejor la describen son ~~la~~ justicia, la rentabilidad, el respeto y el trabajo duro". (De la Garza, et al. 2011)

Los valores tienen tal importancia que se consideran el fundamento de las organizaciones y las familias, y es por ello la importancia que le dedican a estudiar la influencia del fundador, la cual marca pautas y es decisiva en su descendencia

Estos autores para su investigación, consideraron los elementos de los valores de las empresas familiares, según los aportes de Longenecker, Justin (1978), quien hizo estudios sobre empresas familiares y publicó diferentes libros, entre ellos *Administración de pequeñas empresas*.

Cuadro Nro.5. Los valores, elementos de la cultura de la empresa familiar según Longenecker, (1978). Presentado por (De la Garza et al 2011)

LOS VALORES	
PATRON	ELEMENTOS DE LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR
De negocio	Creencias, valores y principios que la familia lleva a la empresa, como las creencias y conductas acerca de la importancia de la calidad del servicio o producto; de modo que el esfuerzo y la dedicación del gerente inducen a los miembros de la empresa apreciar dichos valores.
Familiares	Valores que los ancestros transmitieron a la familia, y que el fundador lleva a la empresa, no relacionado directamente con el producto o servicio, como la responsabilidad hacia la sociedad. Estos valores compartidos por la familia son heredados por otras generaciones, y en ellos se fincan las acciones de la familia como grupo.
De la dirección de la empresa	Son aquellos que adoptan los miembros del consejo directivo de la empresa familiar, que si es formado en alta proporción por miembros de la familia, se centrará en dar aprobación formal a las decisiones de la familia.

2.3.4.5. Formalización de los Valores en las Empresas Familiares.

Siliceo, (2004). p. (36), indica que “es necesario mantener vivos los valores de una organización, si éstos no existen se deben crear”.

Garcia y Dolan (2001) citado por Briceño, (2004), afirman que los valores, siempre y cuando se de la oportunidad de elegirlos, pueden convertirse en elemento aglutinante de las energías individuales.

Cada persona mentalmente sana es capaz de reconocer sus propios valores, es una información que está asociada a las creencias individuales de cada quien, y es por ello que para hacer un ejercicio de identificación de los valores de una empresa, se recomienda reunirse en equipo y tratar este tema, darle un espacio de tiempo exclusivo

para este propósito donde a través de las ideas de los participantes, se pueda indagar y profundizar en las siguientes preguntas:

- ¿En qué creemos?
- ¿Cómo somos?,
- ¿Cuáles son las cosas importantes para nuestra empresa?
- ¿Cuáles son los valores que nos representan?

Igualmente es importante realizar enunciados que ayuden a determinar los valores de mayor identificación con la empresa.

Sustentando el proceso de toma de decisiones, para realizar la selección de valores en el trabajo de Briceño, (2004), menciona los siguientes pasos, los cuales se presentan a continuación:

1.- *Determinación*

En esta etapa se deben establecer el número de valores necesarios para formar la cultura organizacional y los contenidos de los mismos.

2.- *Clarificación.*

Para evitar malos entendidos y conflictos originados por la interpretación y comunicación de los valores mismos, se hace necesario "purificar" su contenido.

3.- *Definición.*

Para una mejor comprensión y entendimiento de los valores organizacionales, es necesario precisar el lenguaje y sus significados semánticos para delimitar los contenidos.

4.- *Jerarquización.*

Establecer un orden de prioridad en función de la importancia que los diferentes valores tienen para una organización, sus diferentes rangos y parámetros, es vital para la formación de la cultura organizacional.

5.- *Enunciación*

Los valores de una organización puede ser enunciados en cualquiera de las dos formas: explícita o implícita.

6.- *Conductualización de los valores.*

Es la puesta en "acción" y "práctica" de los valores, su operacionalización en términos de actitudes y comportamientos por parte de las personas que adquieren el compromiso explícito ó tácito de aplicarlos..

7.- *Aplicación.*

El sistema de valores tiene sentido cuando su aplicación de los "principios de actuación" en todas las áreas organizacionales se "materializa" en resultados concretos.

8.- Monitoreo.

Los sistemas de valores están caracterizados por la complejidad, y cuando concurren varios en una organización, causan conflictos, dificultando las acciones administrativas, hasta que un sistema de valores domina y subordina a los otros.

9.- Evaluación.

Para completar el círculo de un sistema de valores organizacionales, estos deben ser evaluados en términos de resultados obtenidos y compararlos contra los resultados esperados, para establecer las medidas correctivas necesarias, las mismas que pueden implicar cambios.



Figura Nro. 7. Proceso de Toma de Decisiones-Aplicado a la Definición de Valores Organizacionales - Elaboración propia.

2.3.4.6. El Antivalor

Por sentido común se conoce el significado de antivalor, con una connotación hacia lo negativo, hacia lo contrario de los valores.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el término antivalores es un neologismo formado a partir del griego y del latín, por una parte, "valor, valoris que

proviene del latín, del verbo *valeo*, *valere*, *valui*, *valitum*, cuyo significado es ser *fuerte*”. Por la otra, el prefijo *ἀντί-* (pr.anti-) que proviene del griego, con el concepto de *contra*, *opuesto*”.

Se dice que el antivalor son aquellos que degradan al ser humano, que lo deshumaniza, y que además genera el aislamiento de parte de los otros, o también, en algunos casos, puede llegar al castigo de parte de la sociedad, a través de la justicia.

Entre ellos están: Desconfianza – Odio – Intolerancia – Mentira – Irresponsabilidad – Falsedad – Desobediencia – Orgullo – Injusticia – Negligencia – Irrespeto – Soberbia – Altanería – Misantería – Infidelidad – Deshonestidad – Traición – Deslealtad – Egoísmo – Crítica – Burla – Envidia – Falta de modales – Indiscreción – Esclavitud.

2.4. La Capacitación en el Trabajo

2.4.1. Concepto de Capacitación en el Trabajo

La capacitación en el trabajo es una actividad que se ejecuta para enseñar y generar aprendizajes en los integrantes de una organización, por lo tanto es una gestión que sigue un propósito que contribuirá a una mejor ejecución y entendimiento sobre un tema. Silíceo, (2004) expresa esta definición: “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. p. (25)

Guiñazú, (2004), describe a la capacitación como el proceso que permite a la organización, en función de las demandas y necesidades de su mercado, ambiente o contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus integrantes, modificando conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola al cargo específico, para poder resolver problemas de trabajo. p. (103).

La capacitación incluye por tanto, los métodos educativos que se usan, para proporcionar a los nuevos y actuales empleados, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar, enseñar a operar una nueva máquina, pasos para vender el producto de la empresa, etapas para entrevistar a un postulante. Estas actividades corresponden a las formas de capacitación más usadas por las empresas, sin embargo solo cubre la enseñanza técnica. También la capacitación puede incluir aspectos más profundos en el cambio de actitudes, por ejemplo: el aumento en las competencias como el liderazgo, la autoconfianza, la asertividad, entre otros; la cual va dirigida hacia el auto-desarrollo personal.

La capacitación no debe ser un elemento aislado dentro de la organización sino que debe formar parte de la estrategia de la empresa, es por ello que una de las áreas de la gerencia de recursos humanos incluye el estudio de la capacitación, la cual se enfoca como un proceso organizacional, con el fin de contribuir con los objetivos de una manera eficiente, así como también, se puede afirmar que la formación debe estar al servicio en la organización como un elemento integrador porque impacta en la cultura

La palabra capacitación, suele confundirse con el término entrenamiento, García, (2014) .p (3-4) menciona las diferencias entre estos conceptos:

Capacitación: es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.

Desarrollo: se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras.

Entrenamiento: es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo.

Chiavenato, (2007), enfoca a la capacitación, con la siguiente definición:

Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación.

En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa. p. (386)

2.4.2. Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos, para el desarrollo estratégico de la capacitación son los siguientes:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas, o para aumentarles la motivación, y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias. (Chiavenato, 2007. p.387).

Es importante destacar que considerando estos niveles, se puede capacitar en dos aspectos básicos:

- Cambios de actitud
- Cambios en el hacer

En relación al *cambio de actitud* cuando se integra al modelo de capacitación al sistema de valores de la empresa, se fomenta la generación de un clima armonioso y positivo que se aspira obtener en las relaciones de trabajo.

Chiavenato, (2007), p. (387), en cuanto a los objetivos en *el hacer*, comprenden cambios en la frecuencia indicando por ejemplo, el promedio o cantidad de veces que una persona ejecuta una conducta o actividad; la eficiencia y eficacia, comprende conceptos como fuerza, potencia, dedicación, y entusiasmo que una persona pone al ejecutar la destreza optimizando tiempos y recursos; y la duración se refiere al lapso o período durante el cual la persona aplica la conducta.

Cuadro Nro. 6. Tipos de Objetivos en la Capacitación basados en el aprendizaje del “Hacer” y del “Ser”. Fuente Chiavenato, (2007)-Elaboración propia

TIPOS DE OBJETIVOS EN LA CAPACITACION	
EN EL HACER	EN EL SER
Mejorar el Promedio	Concientizar
Aumentar la Eficiencia y Eficacia	Responder
Disminuir Tiempo	Valorar
Aumentar la Frecuencia	Organizar

2.4.3. Tipos de Capacitación

Chiavenato, (2007). p. (387) especifica que los tipos de capacitación se distinguen por el propósito y por el tipo de contenido. Explica que estos pueden clasificarse en:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo de aptitudes
- Desarrollo de conceptos

Se presenta una figura que resume el enfoque de Chiavenato (2007). p. (387)

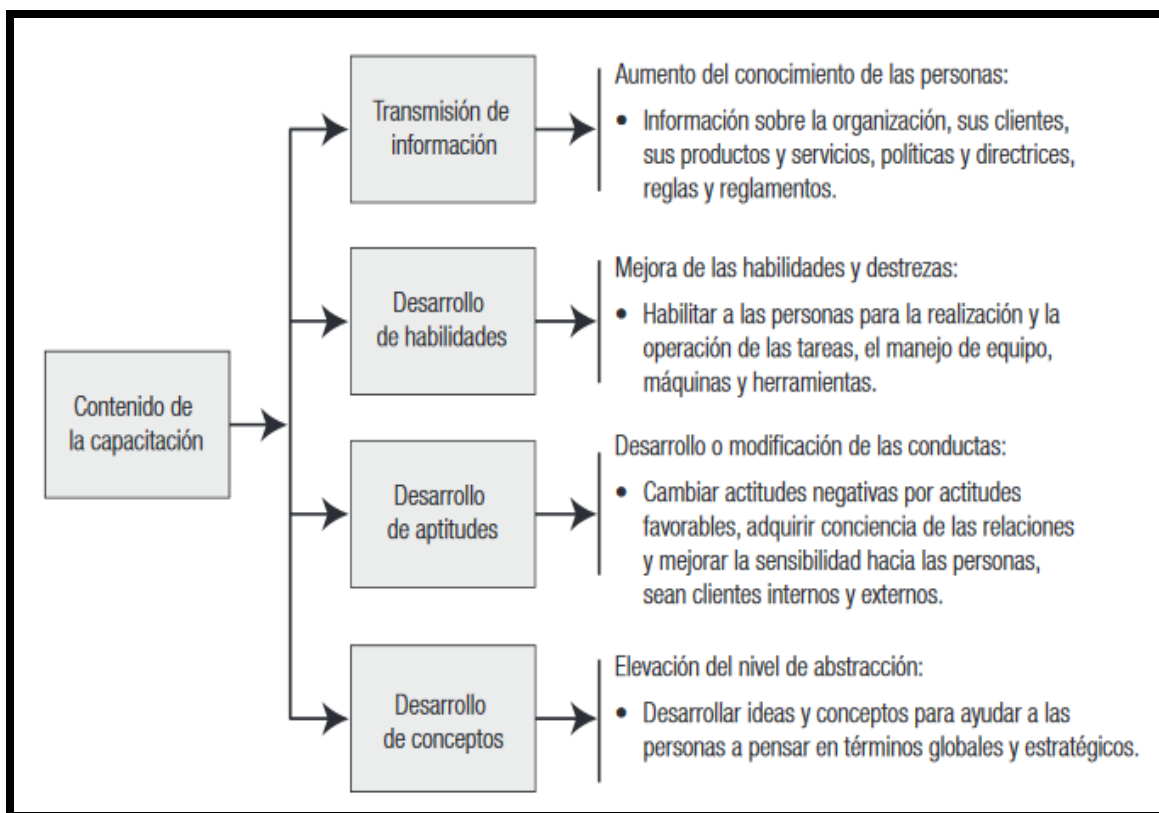


Figura Nro. 8. Contenido de la Capacitación. -Fuente Chiavenato. (2007)

Siliceo, (2004), p.(20), menciona que existe dos tipos de capacitación, primero una orientada *para llegar hacer*, la cual tiene que ver con el impartir conocimientos para el mejoramiento de la función técnica y la segunda se proyecta hacia el desarrollo del hombre es decir hacia el perfeccionamiento de su personalidad, con el propósito de *llegar a ser*. Esta última es usualmente más ignorada en los planes de capacitación, no obstante es esencial para la vida de la empresa.

Perdomo (2014), p. (15), menciona en su tesis de diagnóstico de necesidades de capacitación, una clasificación de los tipos de capacitación que ofrecen las organizaciones según los autores Robbins y Coulter (2005).

-Destrezas interpersonales: que incluyen liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al

cliente, conciencia cultural, y de la diversidad, otras destrezas interpersonales.

-Técnica: capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular.

-Empresarial: incluye finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional.

-Obligatoria: como seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales.

-Gestión del desempeño: cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.

-Solución de problemas: toma de decisiones, definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones.

-Personal: planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales, administración del dinero, cómo hablar en público.

2.4.4. Etapas del Proceso de Capacitación

Chiavenato, (2007). p. (239) propone un esquema de etapas para el desarrollo e implementación de un proyecto de capacitación, el cual consiste en el cumplimiento de los siguientes procesos consecutivos:

- Detección de Necesidades de Adiestramiento
- Diseño de Instrucción
- Validación-Aplicación
- Evaluación y Seguimiento.

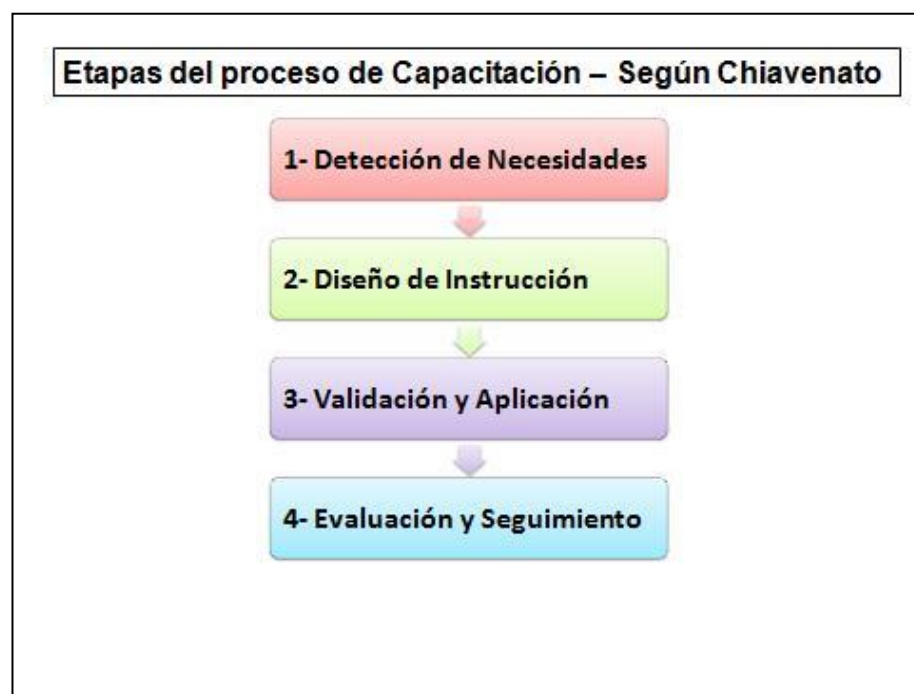


Figura Nro. 9. Las cuatro etapas en el proceso de capacitación. -Fuente Chiavenato, (2007)- Elaboración propia.

Estas fases arrojarán resultados diferentes en cada empresa y permitirán obtener los resultados ajustados a los requerimientos organizacionales, a continuación se detallará cada una de las etapas:

2.4.4.1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación.

El Diagnóstico de las necesidades en las empresas es conocido con las siglas (D.N.C.) que significa Detección de Necesidades de Capacitación, en esta fase se requiere realizar un análisis global de la organización, y para ello Chiavenato, (2007) p. (390), propone revisar tres (3) niveles, los cuales son:

1.-Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los

planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

2.-Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.

3.-Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

El estudio de la detección de necesidades de capacitación determina cuáles son los aspectos con mayor oportunidad en la empresa, esto ofrece la visión primordial tener la claridad que permitirá establecer objetivos, y de este modo identificar qué es lo que lo que se aspira obtener a través de la capacitación.

Es muy importante que la empresa implemente una frecuencia para la creación de los planes de capacitación, se aprecia que lo más usual es realizar un plan anual, sin embargo dependiendo de su situación este período pudiera variar. Es importante mencionar que las empresas son sistemas que constantemente están cambiando, por este hecho es primordial que cada vez que se haga el plan de capacitación, éste debe venir precedido de su diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Guiñazú (2004) p. (105), define al proceso necesidades de capacitación como ~~una~~ brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas”. Esta autora menciona que la organización puede contar con diversos recursos para la realización del diagnóstico, los cuales son:

- Descripción de puestos.
- Evaluación de desempeño.
- Entrevistas y/o encuestas de detección de necesidades con responsables de áreas o sectores, orientadas a la identificación de problemas o situaciones indeseadas.
- Encuestas a clientes externos e internos y de clima organizacional.
- Análisis de incidentes críticos.
- Auditorías (informes sobre estándares de producción, medición de la calidad de productos o servicios, variaciones de costos operativos, nivel de rechazos o quejas).
- Planes de carrera y sistemas de rotación de tareas.

En función de las fuentes de información descritas, las mismas se agruparon en la siguiente tabla empleando la conceptualización por niveles del autor Chiavenato, (2007). p. (395)

Cuadro Nro. 7. Fuentes de Información para la Detección de Necesidades de Capacitación (2016)- Elaboración propia.

Fuentes de Información para la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C)		
Nivel Organizacional	Nivel Tareas - Procesos	Nivel Persona-Resultados
Misión	Normas del Departamento	Gestión de Desempeño
Visión	Resultados Objetivos	Descripción de Cargo
Objetivos	Descripciones de Cargo	Amonestaciones-Reconocimientos
Políticas	Organigrama	Permisos-Asistencia
Valores	Resultados del Clima Organizacional	Pruebas Psicométricas, de Personalidad, y exámenes técnicos
Resultados de Auditorías	Resultados de Auditorías	Auditorías
Conclusiones de Entrevistas y/o Cuestionarios a Directivos y Clientes.	Conclusiones de Entrevistas y/o Cuestionarios a Supervisores	Conclusiones de Entrevistas y/o Cuestionarios a los trabajadores
Indicadores Económicos-como Ganancias-Pérdidas-Crecimiento o Disminución, Calidad de Servicio o Producto, entre otros consolidado y a nivel departamental.	Indicadores como Retención del Personal-Ausentismo-Frecuencia de Permisos-Siniestros-Huelgas-Reclamos-Demandas Laborales-Indicadores de Fallas-Errores en Procesos-Resultados de Capacitación anterior (si la hubiere)	Observaciones de Supervisores Directos sobre trabajador – Casos particulares-Planes de Carrera

Para esto se sugiere crear un comité donde la unidad de recursos humanos pueda recibir los enfoques por áreas departamentales, es importante crear su programación, asignar, horarios de reunión, personas responsables, establecer una fecha de entrega de esta fase a través de un informe final.

2.4.4.2. Diseño de la instrucción

Este proceso corresponde en reunir la información, en crear, y construir el programa de capacitación de la empresa, que responda a cubrir los objetivos de aprendizajes claves que requieren adquirir los miembros de la organización, detallando los métodos y recursos alcanzables en función del presupuesto de la empresa.

Una recomendación importante sería configurar un comité que se encargue de analizar cada uno de los hallazgos obtenidos. Es común en las empresas que esta función solo queda asignada al área de recursos humanos, sin embargo es importante contar con diferentes puntos de vista para que este proceso obtenga una visión más amplia, y que se enfoque en poder conocer cuáles son las capacitaciones necesarias para la empresa.

Echevarri, y Patiño, (2011) p. (30), en su trabajo investigativo sobre la capacitación en la Universidad Tecnológica de Pereira- Colombia, indican que un programa de capacitación deben contener cinco aspectos a describir, a saber:

- Contenido Programático.
- Actividades del Capacitador y Participante.
- Tiempo.
- Metodología.
- Recursos

Para ello es muy importante seleccionar los recursos didácticos, que consiste en describir y dar secuencia de la forma en cómo se transmitirá los contenidos de la capacitación, de manera organizada, con la selección de temas, ejercicios, prácticas, y actividades de la instrucción. Igualmente es primordial, especificar la secuencia del contenido, de manera de estructurar un programa.

Cada capacitación para poderla medir y analizar su impacto debe contar con la determinación de indicadores que permitan medir el tiempo, y ejecución, como fechas, duración de los programas, frecuencias, observaciones de los participantes entre otros. Como recursos se pueden diseñar cuestionarios que se entregan al final de cada

capacitación con el fin de compilar las informaciones obtenidas para obtener un resultado general de cada capacitación.

Chiavenato, (2007). p. (390), propone analizar esta secuencia de etapas a la hora de diseñar el plan o programa en el proceso de capacitación saber:

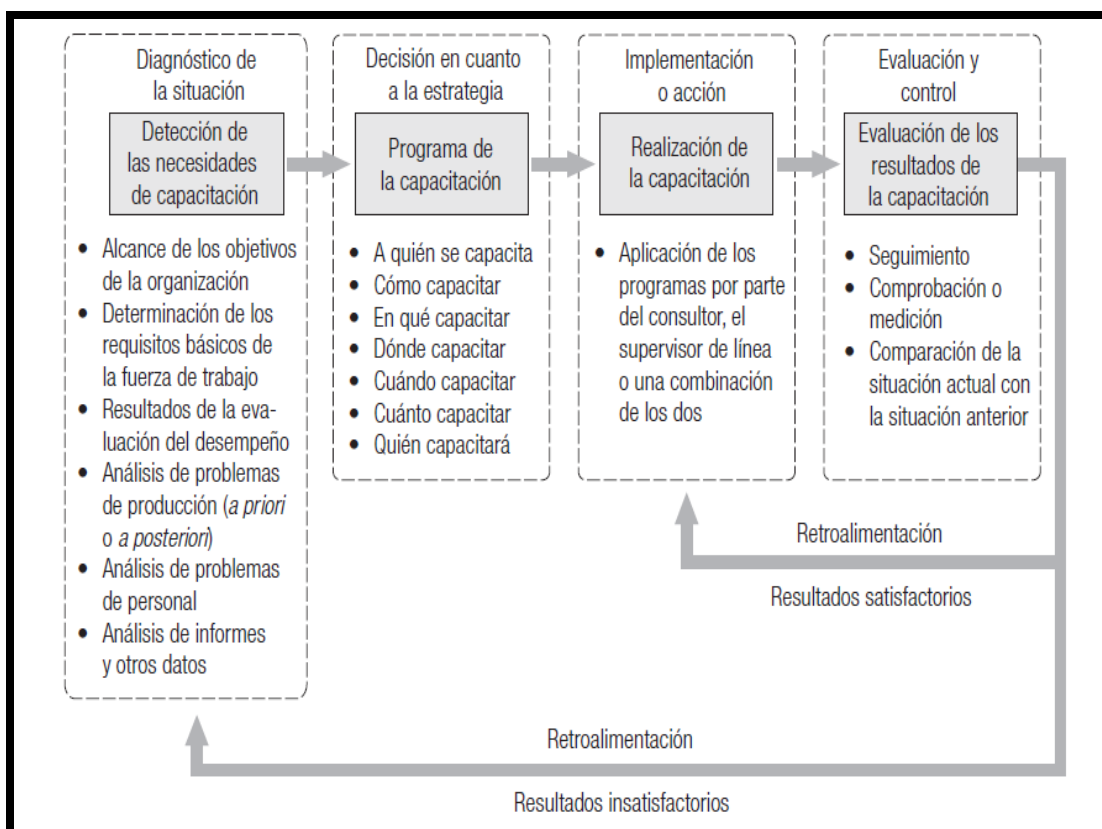


Figura Nro.10. Proceso de capacitación-Fuente Chiavenato. (2007)

2.4.4.3. Aplicación y Validación

Es la etapa que consiste en ejecutar el Programa de Capacitación, donde se recomienda implementar y validar previamente ante una audiencia representativa, iniciando con una muestra piloto, con el fin de poder asegurarse de que la misma responde ajustadamente a los objetivos.

En la tesis García, (2001) refiere a Van y Shein, (1979) p. (232) y relaciona con los autores Ashforth y Saxks (1996) p. (169), en donde coinciden en la proposición de seis tácticas de *socialización*". Estas formas se relacionan con la aplicación del entrenamiento y permiten generar distintas maneras de hacer que los miembros de una organización "*se relacionen*" desde diferentes perspectivas de antigüedad en la empresa. Estas tácticas son:

- 1.-Colectiva: Agrupar a los recién incorporados y hacerlos pasar por las mismas experiencias frente a la individual: donde cada quien pasa por unas experiencias individuales.
- 2.-Formal: se segrega al recién incorporado de los miembros de la organización durante el período de socialización frente al Informal: donde no existe esa separación.
- 3.-Secuencial: secuencia fija de pasos al proceso de sociabilización frente a la 3.-Aleatoria: donde no existe un proceso.
- 5.-Fija: existe un calendario para la asunción del rol frente a variable: donde no existe ese período de tiempo.
- 6.-Serial: el recién incorporado sociabiliza bajo la tutela de un miembro experimentado de la organización frente a disyuntivo: donde no se utiliza un modelo.
- 7.-Investidura: afirma la identidad y las características personales del recién incorporado frente a rescisión: trata de eliminar las diferencias individuales.

2.4.4.4. Evaluación y Seguimiento

Para conocer el impacto de la Capacitación, es importante recibir la retroalimentación de los participantes, de manera de obtener sus impresiones, y realizar ajustes para hacer que el proceso sea más eficiente con el tiempo. Para ello es importante apoyarse con cuestionarios que permitan valorar a través de un puntaje los diferentes aspectos que comprende un evento de capacitación.

Echevarri, y Patiño, (2011), destacaron que en la fase de evaluación se debe: *“tener en cuenta la evaluación de dos aspectos, tanto al curso, como al instructor”*. Es por ello que las autoras en su tesis elaboraron unas consultas, que se presentan en el Cuadro Nro. 8, para llevarlas a la práctica y preguntar directamente a los participantes

cuando culminan un proceso de capacitación, y así obtener impresiones y resultados de la valoración, esto permite aprender del evento, y obtener oportunidades de mejora.

Sostienen que estas evaluaciones deben medir:

-Reacción. Documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.

-Aprendizaje. Usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.

-Comportamiento. Una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.

-Resultados. Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral. p. (35)

***Cuadro Nro.8. Proceso de Evaluación y Seguimiento. Echevarri y Patiño (2011)-
Elaboración propia.***

Proceso de Evaluación y Seguimiento	
Evaluación	Preguntas principales
Reacción	¿Cómo colaborador, disfrutó de la capacitación?
Aprendizaje	¿Qué principios hechos o técnicas se aprendieron?
Comportamiento	¿Qué cambios en el comportamiento laboral ha producido la capacitación?
Resultados	¿Cuáles fueron los resultados tangibles de la capacitación en términos del mejor desempeño laboral?

También Guiñazú G. (2004). p. (110), define al proceso de evaluación y sus principales objetivos como:

Proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado a la capacitación desde su inicio, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad mejorándola progresivamente.

La evaluación, como instrumento de la capacitación, atiende a cinco objetivos principales:

- Correctivo: mejorar la acción de capacitación.
- Verificador: saber en qué medida han sido alcanzados los objetivos preestablecidos (seguimiento del plan de capacitación).
- Formativo: generar una oportunidad de aprendizaje para los que participan de la misma.
- Económico: medir la rentabilidad de la acción.
- Sociológico: medir los cambios producidos en el entorno (impacto de una acción estratégica).

Guñazú, (2004)., p. (110), expone cuatro puntos del proceso de capacitación donde es importante enfocar el proceso de evaluación:

- 1) La relación que existe entre lo que se necesita y lo que se enseña, es decir, la relación que guarda lo que se enseña con la necesidad que determina que se haga una actividad de capacitación.
- 2) La diferencia entre lo enseñado y lo aprendido, o sea, el conjunto de nuevos comportamientos adquiridos por el participante en el acto educativo.
- 3) La diferencia entre lo aprendido y lo transferido a la tarea. Para cada uno de los participantes de un mismo programa de capacitación, esta dificultad será diferente, tanto por las características de las personas como de las situaciones que deberá enfrentar.
- 4) La permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea. Presenta la dificultad natural del deterioro que sufre todo aprendizaje en la medida en que no sea incorporado como una rutina de trabajo. En estas situaciones se ingresa en una curva de olvido que sólo puede ser tratada con acciones de mantenimiento del aprendizaje.

Un guión que permite evaluar los resultados de la capacitación, en los niveles capacitación y capacitador es el que presenta la institución, Departamento de la Administración Pública de Colombia (2004), el cual se adapta a los tipos de consultas generales que se pueden realizar para la evaluación. A saber:

Cuadro Nro. 09. Evaluación de la Jornada de Capacitación. Administración Pública de Colombia (2004)-Elaboración propia.

A continuación encontrará una serie de preguntas a través de las cuales se pretende conocer su opinión sobre la jornada de capacitación que acaba de culminar. El diligenciamiento objetivo de este cuestionario contribuirá con el mejoramiento continuo de los programas de capacitación de la entidad.

Fecha:

Nombre del Curso:

Dependencia:

Señale la casilla correspondiente, según su opinión:

I. EL CURSO. SI NO

1. ¿Conocía con anterioridad los objetivos y finalidad de la capacitación que acaba de recibir?
2. ¿Los contenidos se ajustaron a los objetivos del curso?
3. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue adecuado?
4. ¿La duración del curso fue suficiente?
5. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?
6. ¿Adquirió conocimientos según los objetivos propuestos?
7. El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado?

II. EL CAPACITADOR. SI NO

1. Explicó claramente el objetivo del curso.
2. Demostró conocimiento sobre el tema.
3. Estimuló la participación activa.
4. Demostró capacidad para resolver preguntas.
5. Empleó lenguaje de fácil comprensión
6. Presentó los contenidos en forma ordenada y clara.
7. Desarrolló todos los temas propuestos.
8. Mantuvo el interés de los participantes

III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO. SI NO

1. El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo.
2. Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo
3. Obtuvo los conocimientos e información planteados
4. El curso le aportó conocimientos nuevos
5. Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron

IV. METODOLOGÍA UTILIZADA. SI NO

1. Los medios técnicos utilizados fueron adecuados.
2. La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenido del curso.
3. La metodología permite una participación activa.
4. La documentación entregada ha sido suficiente.
5. La calidad del material entregado ha sido suficiente.
6. El ritmo de exposición ha sido adecuado.
7. Las técnicas de formación han facilitado assimilar la información.
8. Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje.

V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO. SI NO

1. La información previa sobre el curso fue adecuada.
2. La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente.
3. El aula y el equipo utilizado fue adecuado.
4. La distribución de la jornada que se estableció en el curso fue adecuada.
5. La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada.

En el proceso de Seguimiento, es valioso apoyarse con los supervisores de área de manera de poder determinar si los conocimientos impartidos impactaron en la mejora de los procesos técnicos o en los cambios. Es importante crear instrumentos que permitan abordar a los líderes de manera que ofrezcan reportes de sus áreas de adscripción en función de los hallazgos obtenidos. Una de las formas de observar si ocurrieron cambios es con los procesos de medición de resultados que tienen implementado algunas empresas denominado *gestión de desempeño*.

2.4.5. Capacitación de Valores

La capacitación de los valores organizaciones es un proceso que se da por transferencia y que viene como herencia de los dueños o directivos de la organización, es un proceso que lleva tiempo internalizarlo en cualquier organización.

Guiñazú, (2004), presenta un concepto que se suma y que tiene que ver con el *ambiente organizacional*, lo presenta como un contexto de factores analizados que permiten establecer las condiciones necesarias para que la capacitación brinde a quienes

participan en ella, la posibilidad de aprendizaje y aplicación de lo aprendido, pero para que se haga efectiva en la organización debe cumplir además con tres requerimientos fundamentales. Lo define de la siguiente manera:

- Estar alineada con las ideas rectoras de la organización
- Lograr arraigo en la cultura organizacional.
- Establecer acuerdos entre los actores involucrados. p. (111)

La capacitación de los valores, representará la transferencia de los valores organizacionales a sus integrantes. Esto lo destaca Siliceo, A. (2004) como el primer propósito de la organización lo siguiente:

Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del *código de valores corporativos*. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos. p. (29),

Por esa razón es importante que las organizaciones tengan definidos los valores que las identifican, creando una cultura de identidad empresarial, donde predominen valores concernientes al ser, como por ejemplo el desarrollo personal, de carrera y de los equipos, valores del hacer como la productividad, la calidad, la eficiencia, y valores organizacionales como la responsabilidad social con la comunidad, con el medio ambiente, con el país.

Es importante contar en el programa de capacitación, con contenidos que permitan expandir la motivación del colaborador, las competencias laborales y el sentido de pertenencia con la organización. Siliceo (2004), propone como componentes de un código de valores corporativos los siguientes tópicos:

- Historia de la empresa
- Misión
- Visión
- Valores
- Filosofía
- Código de Ética
- Instalaciones y ubicación geográfica
- Miembros del Equipo Ejecutivo

- Expectativas de la empresa respecto del personal
- Políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- Los procesos productivos y los productos mismos los mercados y sistemas de comercialización de la empresa los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa así como los Sistemas de reconocimiento p. (31)

En la capacitación también hay que incentivar el conocimiento de aspectos particulares de la organización, que son meramente informativos, donde se busca que el integrante maneje aspectos generales que son de valor para el mejor desenvolvimiento. Esto permite disminuir dudas, y confusiones y así tiene mucha más claridad de condiciones de su entorno. Es por ende que se recomienda incluir en las etapas iniciales y cuando haya cambios que notificar, los siguientes tópicos a los procesos de capacitación:

- Formas de pago de la empresa
- Descripción de Cargo
- Competencias más importantes para el desarrollo de su cargo.
- Beneficios económicos y sociales.
- Solicitudes de Permisos-Vacaciones-Matrimonios-Nacimientos-Casos por -
- Fallecimiento
- Fechas importantes para la empresa, así como los feriados de su país.
- Procesos en casos de situaciones de emergencias-
- Listados de Teléfonos para llamadas internas y externas
- Normas de Seguridad Básicas
- Códigos de Vestimenta- Uniformes

Muchas organizaciones entregan esta información de manera explicada a través de una capacitación interna impartida con expertos pertenecientes a la organización, muchas lo hacen en el periodo inicial de la experiencia laboral de un nuevo integrante, denominado *proceso de inducción*, el cual también se puede complementar con un material didáctico personalizado para el trabajador, el cual se le denomina *manual de inducción*. También otras organizaciones entregan un manual de capacitación que incluye las recomendaciones más importantes para un cargo determinado, titulado *manual de desempeño del cargo*.

Es oportuno conocer la utilidad de los manuales dentro de los procesos organizacionales. La capacitación anual se puede compilar a través de un manual que irá actualizándose en función de las necesidades, cambios y exigencias de los entornos de la organización. La capacitación presentada en un manual, le otorgará a la empresa formas más analizadas y eficientes de realizar este proceso y también será de gran ayuda para compartir la información con los diferentes miembros de la organización.

2.4.6 Manuales en las organizaciones.

En las empresas se aprecian que los procesos, servicios, tareas, productos, están documentados a través de contenidos formales agrupados denominados *manuales*.

Un manual es un documento que contiene procedimientos, con descripciones detalladas de actividades, que deben seguirse para manejar los procesos con la efectividad que planea la empresa. Contiene información de los cargos responsables, y de esta manera se puede controlar, verificar. Cuando una empresa tiene diseñado e implementado los manuales de procesos, tienen un instrumento de comparación para sus evaluaciones internas y auditorías.

Según la pagina web Definicion.mx se denomina manual:

A toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y de la utilización que del mismo debe hacerse, ya sea para obtener un buen rendimiento de éste como para dar cuenta de posibles problemas y la forma de evitarlos.

La página web wikipedia.com expone las partes que conforman un manual, a saber:

Identificación: .Este documento debe incorporar la siguiente información:

Logotipo de la organización. Nombre oficial de la organización.
Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma. Lugar y fecha de elaboración.
Número de revisión (en su caso). Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Índice o contenido. Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

Prologo y/o Introducción. Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

Objetivos de los procedimientos. Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos. Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables. Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Políticas o normas de operación. En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Conceptos (s). Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimiento (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a

su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Formulario de Impresos: Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

Diagramas de Flujo. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Glosario de Términos. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

Con esto se pretende informar a los trabajadores de los componentes que identifican y que definen *la personalidad* de la organización, haciendo que sus miembros valoren la historia de la empresa y sus esfuerzos por mantenerse activa en un mercado, colaborando en la construcción de su país, transmitiendo el compromiso y la dedicación de sus años de ejercicio. Para valorar es muy importante dar a conocer, y justamente el código de valores organizacionales es un compendio de lo que representa la organización, haciéndola más humana y permitiendo entender que con la colaboración y aporte del equipo, es como surge y mejora el sistema de la organización.

2.4.7 La capacitación como práctica positiva en la organización

Bravo, (2008), menciona en su artículo, que “para muchos, hablar de prácticas positivas en Venezuela puede parecer incomprensible y hasta carecer de sentido. Los diagnósticos de esta sociedad fácilmente se convierten en «libros negros», que resaltan lo que está mal.”. Con este comentario se refiere a que existe un colectivo venezolano hablando de manera negativa sobre el país contribuyendo con esto a generar un clima de desesperanza en los actores de la sociedad. Es por ello que la autora afirma que es importante resaltar las prácticas que destaquen y refuercen los valores en las empresas, ya que esto se apoya a mejorar a la sociedad, y si esto se convierte en parte de la cultura laboral.

Cuando una empresa inicia un proceso de prácticas positivas, ello incide en su reputación, lo cual contribuye a que otras organizaciones también se motiven a tenerlas, así como los profesionales soliciten en contar con estas experiencias como parte de los beneficios que se pueden otorgar.

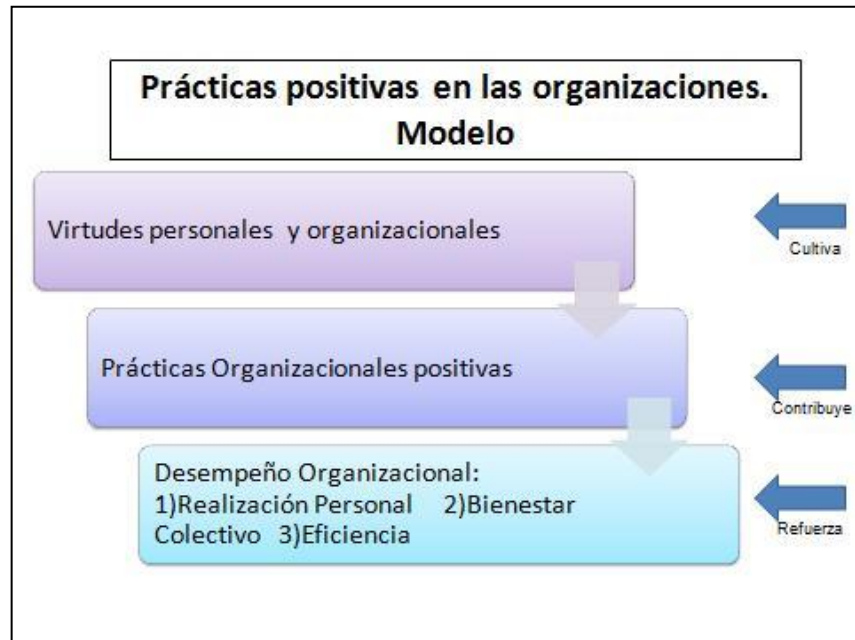


Figura Nro.11. Prácticas positivas en las organizaciones. Bravo. (2008)

Una de las prácticas en los procesos de capacitación, es hacer empatía con el personal que serán los que recibirán la capacitación, es por ello importante considerar que la capacitación debe ser pensada en cómo aprende una persona adulta, por eso es recomendable seguir el modelo andragógico.

Yturalde, (s.f.), experto en andragogía, explica el propósito del adulto cuando quiere aprender un nuevo conocimiento:

El adulto busca el conocimiento para su aplicación inmediata que le permita redituarse en el menor tiempo, existiendo la clara conciencia de buscar ser más competitivo en la actividad que el individuo realice, más aún si el proceso de aprendizaje es patrocinado por una organización que espera mejorar su posición competitiva, mejorando sus competencias laborales, entendiendo como competencias al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes orientadas a un desempeño superior en su entorno laboral, que incluyen tareas, actividades y responsabilidades, que contribuyen al logro de los objetivos clave buscados.

Las organizaciones que ya tienen desarrollado y que han vivido experiencias de sus programas de capacitación, tienen como práctica, toman en cuenta los fundamentos del modelo andragógico como eje en los contenidos de capacitación.

Como referencia interesante en documento sobre los fundamentos de la andragogía, la Universidad del Valle de México, (2009) define que es importante considerar los siguientes ejes para que los adultos reciban la capacitación como un proceso positivo para su desarrollo personal, a saber:

- Aprender a Hacer. Implica la adquisición de competencias que permitan hacer frente y resolver situaciones concretas del campo laboral.
- Aprender a Ser. Involucra el desarrollo de valores y actitudes para formarse como una persona íntegra, autónoma, responsable y con principios éticos.
- Aprender a Emprender. Se refiere al logro de una visión y actitud emprendedora que conduzca a la generación de nuevas opciones empresariales.
- Aprender a Convivir. Requiere la habilidad para el establecimiento efectivo de relaciones interpersonales, de tolerancia y respeto en el contexto laboral, social e intercultural de un mundo globalizado. p. (19-20)

En el artículo de la página web de *Emprende Pymes*, mencionan los beneficios de la capacitación, haciendo referencia que este proceso debe ser considerado como una inversión que estará ofreciendo un retorno. Detallando las siguientes ventajas:

- Eleva la motivación del personal
- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Mejora el conocimiento de los cargos.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Mayor identificación con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

La capacitación ofrecerá retorno siempre que sea un proceso analizado y ajustado a las necesidades de la organización, todas las dimensiones de la capacitación son muy importantes, tanto el desarrollar, conocimientos, habilidades, y valores. Sin embargo, el primer nivel es la capacitación de los valores organizacionales, ya que generará las bases para contar con equipos que estimen a la empresa, y que coincidan expectativas personales y organizacionales, generándose una relación de trabajo más comprometida, donde ambas partes tienen intereses comunes de crecimiento y desarrollo.

Es importante mencionar que la capacitación de valores incluye un proceso denominado *concientizar*, la página web quesignificado.com explica que “concientizar es una acción que se relaciona con la toma de conciencia acerca de una situación determinada, con mostrar una verdad y/o hacer conocer las consecuencias de las propias decisiones”.

En la concientización las personas tienen un reconocimiento interno de lo que para ellos está bien o está mal. Esto incluye su percepción individual, y hacia su entorno con las relaciones interpersonales.

Otro aspecto importante a la hora de tomar consciencia y que es un proceso que se puede inculcar en la organización para permitir que un programa de capacitación de valores pueda tener el efecto deseado es formar en el proceso de la *conciliación*. Las empresas casi siempre tienen casos de colaboradores con problemas, molestias entre ellos, y esto no encaja en una cultura de valores. El programa de arbitraje que funciona en Colombia define que conciliación es: ~~un~~ “un mecanismo de solución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador”. En las empresas buscar que estos inconvenientes entre los miembros se suavicen, o lo mejor se resuelvan, permite como práctica positiva, tener un mejor ambiente laboral que favorece al trabajo, y a lograr las metas, con una armonía en el clima laboral.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

CASO DE ESTUDIO

3.1 Granos Selectos Guayana C.A.

Granos Selectos fue fundada en el 09 de Agosto de 1963, por el Sr. Virgilio Rosas y su esposa Sra. Aura de Rosas Ora. Se distingue por ser uno de los de comercios más antiguos de Ciudad Guayana. Se encuentra ubicado en la Carrero. 8, Pb 7. Sector La Grúa, San Félix, Bolívar.



Figura Nro.12. Logo Granos Selectos Guayana C.A.

3.2.- Historia.

Granos Selectos Guayana, C.A., Es una empresa familiar, de capital nacional, con directores con amplia experiencia y en al ámbito de los negocios perteneciente a la familia Rosas, se inicio con la venta de granos de maíz, y empezó a ampliar sus

productos con la idea de expandirse en la zona y cubrir un área de negocio que abarcara la venta variedad de granos e insumos para la dulcería que se vendía en esa época en pequeños negocios.

En 1974 se denominó Granos Selectos Guayana, C.A. (GRASELGUACA) (Estado Bolívar) en primera instancia con el propósito de comercializar granos de todo tipo; más tarde, se convierte en la empresa líder en la región, especializándose en la distribución y comercialización de granos, e incluyendo rubros como condimentos, especias, y semillas, alimentos para animales, repostería, víveres, entre otros.

Es una empresa dedicada al ramo de la venta directa de insumos alimenticios condimentos y especias, granos y semillas, insumos para repostería y panaderías, embutidos, refrescos, harinas, alimentos enlatados, detergentes, y envases plásticos para servicio de comida y líquidos. También cuentan con una línea de comidas para animales domésticos y cría de animales.

La visión de la compañía es convertirse en la Empresa líder en todo lo referente al mercado y comercio de productos de consumo masivo, para llegar a ser la empresa más exitosa y transparente de la industria del comercio, que facture legalmente el 100% de sus ventas, y pague absolutamente todas sus obligaciones, brindando el mejor servicio a sus clientes.

3.3.- Organización actual de Granos Selectos Guayana

La empresa Granos Selectos Guayana C.A., cuenta con un solo turno de trabajo, y está conformada por la siguiente estructura de cargos.

Cuadro. 10. Lista de Cargos y Números de Trabajadores en Granos Selectos
Guayana C.A., Noviembre, 2017

LISTADO DE CARGOS	NRO.
GRANOS SELECTOS GUAYANA C.A.	
ADMINISTRADOR	1
ANALISTA DE ADMINISTRACION	4
ANALISTA DE CONTABILIDAD	4
ANLISTA CTA X COBRAR	1
AUX MTTO	1
CAJERA	3
CALETERO	2
CHOFER	1
COORD RRHH	1
DESPACHADOR	1
ESCOLTA	3
FACTURADOR	2
GERENTE DE ADMINISTRACION	1
GERENTE DE OPERACIONES	1
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	1
GERENTE OPERATIVO	1
PESADOR	3
SEGURIDAD INDUSTRIAL	1
SERVICIOS GENERALES	1
SUPERVIDOR DE INVENTARIO	1
SUPERVISOR DE CAJA	1
SUPERVISOR DE DESPACHO	2
SUPERVISOR GENERAL	1
TOTAL	38

A continuación se presenta el organigrama de la empresa Granos Selectos Guayana para Noviembre 2017.

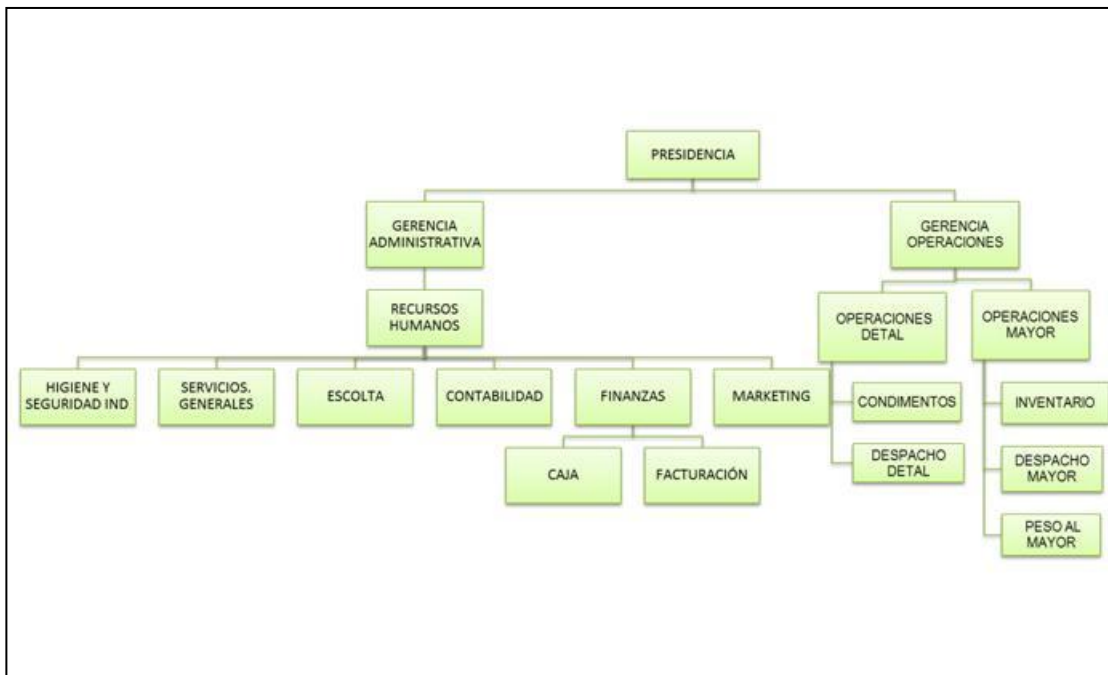


Figura Nro.13. Organigrama actual Granos Selectos Guayana. (2017)

Su personal se distingue en la mayoría por tener residencia cercana a la ubicación de la empresa, y de esta manera la empresa colabora con ser un ente de empleo para las familias de la comunidad de la Grúa.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

Las investigaciones se clasifican de acuerdo a la fuente: documental y de campo; de acuerdo al nivel de investigación: exploratoria, descriptiva, explicativa, experimental, histórica; y de acuerdo al propósito: básica y aplicada.

A continuación se describe el tipo de investigación, los instrumentos y técnicas de recolección y la metodología de análisis.

4.1. Tipo y diseño de la investigación.

Los estudios descriptivos según los expertos en metodología de la investigación Hernandez, Fernandez y Baptista (2006), dentro de un enfoque cualitativo:

~~–~~Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga” p. (10).

. La investigación propuesta se realizará a través de un estudio de tipo ~~–~~descriptivo”, ya que tiene el propósito de exponer, identificar y analizar los valores presentes desde la percepción de los empleados y directivos que conforman la empresa GRANOS SELECTOS GUAYANA C.A. con el fin de proponer el modelo de capacitación requerido para la difusión y comprensión de los mismos.

Hernandez et al (2006) acota como que el investigador para realizar los estudios de tipo cualitativos:

–Observa eventos ordinarios y actividades cotidianas tal como suceden en sus ambientes naturales además de cualquier acontecimiento inusual.
–Está directamente involucrado con las personas estudiadas y con sus experiencias personales.

- Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible de acuerdo a los requerimientos de la situación.
 - Datos en forma de notas extensas diagramas mapas o cuadros humanos para generar descripciones detalladas.
 - Sigue una perspectiva holística.
 - Observa los procesos sin interrumpir alterar o imponer un punto de vista externo sino Tal como son percibidos por los actores del sistema social.
- p.(10)

Es una investigación de campo de tipo no experimental; en donde las variables principales se presentarán sin variación, se expondrán tal cual se presenten y se observarán en función de los valores seleccionados a saber:, Valores Éticos, Valores Poiéticos (Emocionales- Creativos) y Valores Práxicos (Tecno- Económicos) tal cual como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Por ende no se construirá ninguna situación, sino que se observarán las ya existentes.

En este trabajo las personas investigadas serán analizadas, en su ambiente natural sin ningún tipo de intervención.

Es importante destacar que corresponde a una investigación no transaccional o transversal, porque se recogerán los datos en un solo momento, en un tiempo único.

4.2. Población y Muestra

La población de la presente investigación estará constituida por todos los empleados fijos y directivos de los diferentes departamentos de la empresa Granos Selectos Guayana C.A, identificados en el Cuadro Nro. 8; ésta por ser finita permite acceder e incluir a sus integrantes, por lo que el estudio se extendió en la totalidad de los 47 empleados, más el personal directivo; estableciendo que la población es igual a la muestra en estudio.

4.3. Técnicas de recolección de datos

Se consideró conveniente para determinar los valores organizacionales predominantes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A., emplear las siguientes técnicas de investigación:

- 1) El Cuestionario: el cual está dirigido a abordar la opinión de los empleados, supervisores y directivos. Para esta investigación tiene tres fines:
 - a) Indagar sobre los valores organizacionales presentes en la empresa (según el Modelo Triaxial de Valores. García y Dolan. 2001).
 - b) Indagar sobre los valores organizacionales que les gustaría implementar. (según el Modelo Triaxial de Valores. García y Dolan. 2001).
 - c) Indagar sobre las necesidades de capacitación de valores de cada empleado según la visión de los equipos de supervisores.
- 2) La Entrevista: destinada a consultar preguntas a los miembros directivos sobre los valores de su fundador y cultura organizacional de la empresa.
- 3) Formatos: Los cuales permiten registrar datos previamente analizados por la dirección de la empresa, recursos humanos y áreas de la organización. Para esta investigación se enfocó en:
 - a) Registrar los valores organizaciones que definen a la empresa, según decisión de sus directivos.
 - b) Registrar acciones para el diseño de un modelo de capacitación de valores.
 - c) Registrar acciones para la validación y aplicación de un modelo de capacitación de valores.
 - d) Registrar datos de la evaluación de la capacitación según perspectiva de participante
 - e) Registrar datos de la evaluación de la capacitación según perspectiva de los supervisores.

4.4. Instrumento-Descripción

Para el desarrollo de la presente investigación se establecerá como técnica de recolección de información, el diseño y empleo de ocho (8) instrumentos, discriminados en dos (2) cuestionarios, una (1) entrevista estructurada y cinco (5) formatos.

En una primera fase, a través de los cuestionarios y la entrevista estructurada se pretende obtener datos sobre los valores organizacionales de la empresa Granos Selectos Guayana C.A., con un total de cuarenta (40) preguntas. Para luego indagar y establecer acciones formativas que permitan desarrollar la capacitación de los valores de la empresa en todos los miembros de la organización. Se consideraron 52 ítems distintos para el abordaje del tema de la capacitación de valores, y 4 ítems que se repiten entre un formato y el siguiente, para establecer una relación de secuencia entre estos procesos.

Cada instrumento está constituido por tres partes, a saber:

- 1) Instrucciones
- 2) Datos de identificación que aparecen en el encabezado, y de autorización que se visualiza al pié de página.

Se hace notar una excepción en el formato de evaluación del participante que se mostrará a continuación, ya que *no solicita información personal por ser de tipo confidencial*, y por ello no hay exigencia de nombres ni de firmas de autorización.

- 3) Preguntas o ítems

En la siguiente tabla, se muestra a continuación los instrumentos que se desarrollaron para la presente investigación:

**Cuadro Nro. 11 .Lista de instrumentos de la investigación, (2017)-
Elaboración propia.**

Identificación	Nombre del Instrumento	Dirigido
A	Entrevista Estructurada: “Valores del fundador”.	Fundador, Presidente y Directivos
B	Cuestionario: “Identificación de los valores”.	Empleados
C	Cuestionario: “Detección de necesidades de capacitación de valores”.	Supervisores

4.4.1. Instrumento A. Entrevista Estructurada- “Valores del Fundador”

La entrevista “Valores del Fundador”, se presentan consultas para dirigirlas al dueño o fundador de la empresa, así como los directivos familiares que se encuentran activos laborando. Su objetivo es conocer aspectos resaltantes de la investigación, como: valores, historia de la empresa, estructura organizativa, identificación de la misión, visión, objetivos, normas, entre otros.

A continuación se muestra los tres componentes de la entrevista estructurada diseñada:

Instrucciones:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca de los valores que Ud. considera importantes que se encuentren en la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

En primer lugar, encontrará un cuadro donde se le solicita información relacionada a datos de identificación. Es importante resaltar que la información acá suministrada es confidencial. La franqueza de sus opiniones es lo que hace valiosa su información, por lo que mucho agradecemos responder a todas las preguntas.

Seguidamente, encontrará una serie de preguntas mixtas, (preguntas abiertas y cerradas) con la finalidad que responda su opinión sobre cada cuestionamiento.

Datos de Identificación:

Nombre del Fundador:
Nombre del Directivo:
Cargo:
Antigüedad en la empresa (años y meses):
Tiene vínculo familiar con algún representante de la empresa SI/NO

Preguntas de la Entrevista:

1A) ¿Cuál es la misión de la Empresa?	2A) ¿Cuál es la visión de la empresa?																																																												
3A) ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	4A) ¿Mencione la historia de la empresa?																																																												
5A) ¿Cuáles son las normas existentes en la empresa?																																																													
6A) ¿Seleccione con una X, cuáles son los valores que ha transmitido el Fundador?																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">VALORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Eficiencia</td> <td></td> <td>Calidad</td> <td></td> <td>Tecnología</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Creatividad</td> <td></td> <td>Ilusión</td> <td></td> <td>Honestidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equilibrio-Trabajo vida</td> <td></td> <td>Respeto</td> <td></td> <td>Transparencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objetivos</td> <td></td> <td>Técnica</td> <td></td> <td>Optimización</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Generosidad</td> <td></td> <td>Desarrollo</td> <td></td> <td>Esfuerzo de Trabajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Libertad</td> <td></td> <td>Autonomía</td> <td></td> <td>Igualdad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Solidaridad</td> <td></td> <td>Fraternidad</td> <td></td> <td>Diversión</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apertura</td> <td></td> <td>Dinero</td> <td></td> <td>Dignidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Medición</td> <td></td> <td>Calidez</td> <td></td> <td>Responsabilidad Social</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		VALORES						Eficiencia		Calidad		Tecnología		Creatividad		Ilusión		Honestidad		Equilibrio-Trabajo vida		Respeto		Transparencia		Objetivos		Técnica		Optimización		Generosidad		Desarrollo		Esfuerzo de Trabajo		Libertad		Autonomía		Igualdad		Solidaridad		Fraternidad		Diversión		Apertura		Dinero		Dignidad		Medición		Calidez		Responsabilidad Social	
VALORES																																																													
Eficiencia		Calidad		Tecnología																																																									
Creatividad		Ilusión		Honestidad																																																									
Equilibrio-Trabajo vida		Respeto		Transparencia																																																									
Objetivos		Técnica		Optimización																																																									
Generosidad		Desarrollo		Esfuerzo de Trabajo																																																									
Libertad		Autonomía		Igualdad																																																									
Solidaridad		Fraternidad		Diversión																																																									
Apertura		Dinero		Dignidad																																																									
Medición		Calidez		Responsabilidad Social																																																									

4.4.2. Instrumento B. Cuestionario: “Identificación de los valores”.

Con la aplicación del cuestionario “Identificación de Valores”, se buscará obtener la opinión general de los empleados en cuanto a los valores existentes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A. Para gestionar correctamente el levantamiento de la información, y considerando que va dirigido a los colaboradores, se llevará a cabo encuentros complementarios para exponer los conceptos del modelo triaxial para el

conocimiento de todos, y de este modo permitan comprender mejor la definición e identificación de los valores en las preguntas formuladas.

Este cuestionario está diseñado con las variables correspondientes a las dimensiones Valores Éticos, Valores Poiéticos (Emocionales- Creativos) y Valores Práxicos (Tecno- Económicos), formulados en 22 ítems con la opción de selección de una o varias alternativas, según su criterio y en algunos casos se le brindará a los encuestados ítems de preguntas abiertas con el fin de poder agregar alguna observación que considere. Todas estas preguntas están configuradas para obtener mayor rapidez en el análisis de las mismas, basadas en su apreciación cualitativa

A continuación se muestra los tres componentes de la entrevista estructurada diseñada:

Instrucciones:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca de los valores que Ud. considera importantes que se encuentren en la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

En primer lugar, visualizará un cuadro donde se le solicita información relacionada a datos de identificación. Es importante resaltar que la información acá suministrada es confidencial. La franqueza de sus opiniones es lo que hace valiosa su información, por lo que mucho agradecemos responder a todas las preguntas.

Seguidamente, encontrará una serie de preguntas mixtas, (preguntas abiertas y cerradas) con la finalidad que responda su opinión sobre cada cuestionamiento.

Datos de Identificación

Datos de Identificación			
Nombre del Empleado	Edad: _____	Sexo: F:____ M:____	F.Ingreso: ____/____/____
Cargo:	Nivel educativo: Bachiller: _____ TSU: _____ Universitario: _____ Postgrado: _____ Especialidad de estudios: _____ _____		
Tiene vínculo familiar con algún representante de la empresa SI: _____ NO: _____	En caso de tener vínculo, indique cargo y el nombre del familiar:		

Preguntas del Cuestionario

1B) ¿Cuáles son los valores más destacados, según su opinión identifican actualmente a la empresa Granos Selectos Guayana? Seleccione con una X.

VALORES					
Eficiencia		Calidad		Tecnología	
Creatividad		Ilusión		Honestidad	
Equilibrio-Trabajo vida		Respeto		Transparencia	
Objetivos		Técnica		Optimización	
Generosidad		Desarrollo		Esfuerzo de Trabajo	
Libertad		Autonomía		Igualdad	
Solidaridad		Fraternidad		Diversión	
Apertura		Dinero		Dignidad	
Medición		Calidez		Responsabilidad Social	

2B) ¿Conoce Ud., la historia de la empresa Granos Selectos Guayana?

SI _____ NO _____

3B) ¿Existen publicaciones formales en la organización para dar a conocer los valores de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.?

Si _____ No _____

En caso de ser afirmativo. ¿Cuáles han sido las formas de enterar al personal sobre los valores de la empresa Granos Selectos Guayana? Seleccione con una X.

COMUNICACIÓN DE VALORES					
Discursos Corporativos		Eventos o Reuniones Sociales de la Empresa		Carteleras	
Comunicaciones escritas-email		En Página Web o Redes Sociales		Reuniones de Equipos con Supervisor Inmediato	
Reuniones por llamados de atención		Reuniones por Reconocimientos		No se ha comunicado hasta ahora los valores de la empresa	

4B) ¿Conoce Ud., la misión y visión de la empresa?
SI _____ NO _____

5B) ¿La empresa Granos Selectos Guayana, comparte y comunica los objetivos que desea alcanzar?
SI _____ NO _____

6B) ¿Ha participado Ud. en actividades como reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa Granos Selectos Guayana?
SI _____ NO _____

7B) ¿Mencione si Granos Selectos Guayana, cuenta con prácticas o procedimientos en donde la empresa, realiza reconocimientos a sus empleados?
SI _____ NO _____

En caso de ser positivo- mencione el procedimiento:

RECONOCIMIENTOS EMPLEADOS					
Premiaciones		Publicaciones en Carteleras		Notificación por correo	
Homenajes		Cumpleaños		Celebraciones	

8B) ¿Ante qué incumplimientos de las normas, la empresa realiza procedimientos de notificación?

INCLUMPLIMIENTOS A LAS NORMAS					
Amonestaciones escritas		Llamado de atención directo al empleado (sitio de trabajo)		Llamado de atención directo al empleado (reunion privada)	
Omite realizar procedimientos de notificación ante incumplimientos					

9B) ¿En qué circunstancias la empresa Granos Selectos ha sido solidaria con su personal?

SOLIDARIDAD CON SU PERSONAL

Donaciones		Empleo a personas de la comunidad		Enfermedad	
Muerte de familiares		Estudios		Matrimonio	
Nacimiento hijos		Permisos		Préstamos	

10B) ¿La empresa Granos Selectos cuenta con algún proyecto de Responsabilidad Social?
SI _____ NO _____

11B) ¿Mencione las normas que existen en la empresa?

NORMAS

Horarios		Vestimenta		Comedor	
Manejo del dinero		Nomas de calidad		Orden y limpieza	
Manipulación de alimentos		Seguridad		Seguridad Industrial	

12B) ¿Existe en la empresa algún programa de capacitación del personal?
SI _____ NO _____

En caso de ser positivo, describa los tipos de Capacitación recibidos

CAPACITACION

Capacitación Técnica (para desarrollo de habilidades en el cargo)		Capacitaciones de Seguridad Industrial		Capacitaciones de Calidad	
Capacitaciones por cambio de cargo		Capacitación de Valores Organizacionales		Capacitación de inducción por ingreso	

13B) ¿Cuenta la empresa con algún sistema de medición de desempeño laboral? Describa

MEDICION DEL DESEMPEÑO

Observaciones directas del supervisor (verbales)		Informe escrito del supervisor		Frecuencia de la medición del desempeño:	
				Semanal	
				Mensual	
				Trimestral	
				Semestral	
				Anual	
				No tiene establecido el procedimiento de la gestión de desempeño	

14B) ¿Cuenta la empresa con implementación de sistemas de calidad?

SI _____ NO _____

15B) ¿Cuenta la empresa con procesos de medición de la eficiencia?

SI _____ NO _____

Mencione: _____

4.4.3. Instrumento C. Cuestionario: “Detección de necesidades de capacitación de valores”.

Con la aplicación de este cuestionario, se buscará obtener la opinión general de las necesidades de capacitación de cada uno de los empleados, con la intención de encontrar datos coincidentes que se consideren relevantes para incluirlas en el modelo de capacitación de valores que constituye el objetivo principal de esta investigación. De igual manera contará con datos de necesidades individuales que son un insumo muy importante para el seguimiento supervisorio.

Este instrumento va dirigido a los responsables de los departamentos, (rol supervisorio), por tener conocimiento de sus colaboradores, lo cual permitirá gestionar correctamente el levantamiento de esta información. En casos de que el supervisor se encuentre con poca antigüedad, se manejarán casos de excepción con la unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca de los valores que Ud. considera importantes que se encuentren en la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

En primer lugar, encontrará un cuadro donde se le solicita información relacionada a datos de identificación. Es importante resaltar que la información acá suministrada es confidencial. La franqueza de sus opiniones es lo que hace valiosa su información, por lo que mucho agradecemos responder a todas las preguntas.

Seguidamente, encontrará una serie de preguntas mixtas, (preguntas abiertas y cerradas) con la finalidad que responda su opinión sobre cada cuestionamiento.

Datos de Identificación:

<i>Sucursal:</i>			
<i>Nombre Supervisor:</i>		<i>Cargo Supervisor:</i>	
<i>Nombre del Empleado:</i>	<i>Edad:</i> _____	<i>Sexo:</i> F: _____ M: _____	<i>F.Ingreso:</i> ____/____/____
<i>Cargo:</i>	<i>Nivel educativo:</i> <i>Bachiller:</i> _____ <i>TSU:</i> _____ <i>Universitario:</i> _____ <i>Postgrado:</i> _____ <i>Especialidad de estudios:</i> _____		

Preguntas de Cuestionario:

1C) De la gama de valores propuestas – seleccione aquellos que considera Ud., importante desarrollar a través de la capacitación de cada empleado a evaluar- Seleccione con una X al menos unos 5 Valores.

VALORES					
<i>Eficiencia</i>		<i>Creatividad</i>		<i>Transparencia</i>	
<i>Calidad</i>		<i>Ilusión</i>		<i>Honestidad</i>	
<i>Tecnología</i>		<i>Equilibrio</i>		<i>Respeto</i>	
<i>Objetivos</i>		<i>Trabajo-Vida</i>		<i>Generosidad</i>	
<i>Optimización</i>		<i>Desarrollo</i>		<i>Libertad</i>	
<i>Técnica</i>		<i>Autonomía</i>		<i>Igualdad</i>	
<i>Esfuerzo de Trabajo</i>		<i>Diversión</i>		<i>Fraternidad / Solidaridad</i>	
<i>Dinero</i>		<i>Apertura</i>		<i>Dignidad</i>	
<i>Medición</i>		<i>Calidez</i>		<i>Responsabilidad Social</i>	

2C) Valor 1: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

3C) Valor 2: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

4C) Valor3: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

5C) Valor4: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

6C) Valor5: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

4.5. Operacionalización de las variables

Las variables establecidas dentro de los objetivos de esta investigación corresponden *a los valores*, los cuales se corresponde a las siguientes dimensiones:

Valores Práxicos (Tecno- Económicos)

Valores Poiéticos (Emocionales- Creativos)

Valores Éticos.

Se consultaron en los instrumentos variables demográficas edad, sexo, antigüedad en su cargo, grado académico, especialidad, y si es miembro de la familia del fundador en los instrumentos pero están enfocadas como *datos* para establecer identificación.

A continuación se presenta la operacionalización de las variables, presentadas en un mismo cuadro, con discriminación en las dimensiones, para así mantener una mejor visualización dentro del texto.

Cuadro Nro. 12. Operacionalización de las variables (2017). Parte 1-
Elaboración propia.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
Número 1 1.-Diagnosticar los valores organizacionales predominantes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A	Valores de la organización	Valores Práxicos o (Tecno-Económicos) Incluye los valores relacionados a la empresa, como su razón de ser, a dónde va a largo plazo y sus elecciones estratégicas esenciales, las mediciones que realiza para conocer sus resultados.	Misión	1A-4B	A. Entrevista Estructurada: –Valores del fundador”. B. Cuestionario –Determinación de valores C. Cuestionario: –Detección de necesidades de capacitación de valores.	García, (2011)
			Visión	2A-4B		
			Objetivos	3A-5B		
			Normas	5A-11B		
			Valores del fundador (práxicos)	6A		
			Valores de la empresa (práxicos)	1B-8B-10B-11B-12B-13B-14B-14B-1C		

Cuadro Nro. 12. Operacionalización de las variables (2017). Parte 2-

Elaboración propia.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
Número 1 1.-Diagnosticar los valores organizacionales predominantes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A	Valores de la organización	Valores Poiéticos-(Emocionales-Creativos) que permiten que haya un desarrollo profesional y personal, dentro de un ambiente laboral fraterno que estimula la identificación con la organización	Historia de la empresa	4A-2B	A. Entrevista Estructurada: -Valores del fundador”. B. Cuestionario: -Determinación de valores C. Cuestionario: -Detección de necesidades de capacitación de valores.	García, (2011) Geraiss. (2010)
			Valores del fundador (poiéticos)	6A		
			Valores de la empresa (poiéticos)	1B-3B-9B-12B-1C		
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
Número 1 1.-Diagnosticar los valores organizacionales predominantes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A	Valores de la organización	Los Valores éticos, corresponden a las creencias y principios fundamentales recibidos de los padres y familia. Desde los más sencillos hasta los más -solemnes”. En la organización constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad.	Valores del fundador (éticos)	6A	A. Entrevista Estructurada: -Valores del fundador”. B. Cuestionario: -Determinación de valores C. Cuestionario: -Detección de necesidades de capacitación de valores.	García, (2011) Aechile. (2013)
			Valores de la empresa (éticos)	1B-3B-12B-1C		

**Cuadro Nro. 12. Operacionalización de las variables (2017). Parte 3-
Elaboración propia.**

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
Número 2 2) Determinar los requerimientos en capacitación de valores de los trabajadores de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.	Valores de la organización	Corresponde al proceso de detección de necesidades de capacitación en valores, de cada empleado, tomando en cuenta la apreciación del supervisor quien observa de cerca el comportamiento de su colaborador.	Necesidades de capacitación en los tres tipos de valores del modelo triaxial práticos, poéticos y éticos.	1C-2C 3C-4C 5C-6C	C. Cuestionario: -Detección de necesidades de capacitación de valores.	García, (2011) Chiavenato (2007)

4.6 Confiabilidad de los instrumentos.

Para manejar la confiabilidad de los instrumentos descritos se validarán los ocho (8) instrumentos a través de la técnica de juicio de experto, se solicitó la revisión y aprobación del Licenciado Gilberto Resplandor profesor universitario de la Universidad Católica Andres Bello núcleo Guayana.

4.7 Procesamiento estadístico de los datos

Para procesar la información que arrojen los instrumentos, se elegirá un análisis estadísticos como Excel o programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para Windows.

El estudio se basará en el análisis estadístico de tipo descriptivo.

CAPITULO V

MARCO DE ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1. Descripción del análisis e interpretación de resultados

A continuación se presenta el análisis e interpretación de resultados. El capítulo está comprendido de cinco (5) apartados destinados a evaluar la variable denominada: *“valores organizacionales”*. Para esta investigación la variable tiene asociada una clasificación de tres (3) tipos de valores definidos, y que representan un conjunto de veintisiete (27) valores, los cuales son llamados valores éticos, poiéticos y práxicos, correspondientes al sustento teórico del Modelo Triaxial de Valores de García y Dolan.

En primer lugar se describe cómo está estructurada la población de integrantes de Granos Selectos Guayana C.A, luego continúa como segundo punto, los resultados del instrumento A, *“Entrevista Estructurada”*, el cual fue dirigido a los directivos de la organización. De tercero se muestran los resultados del instrumento B, *“Identificación de los valores”*, el cual fue aplicado a los empleados para conocer su opinión. En cuarto lugar se presentan los resultados del instrumento C, *“Detección de Necesidades de Capacitación de Valores”*, el cual expresa la consideración de los supervisores de equipo, y por último se identifican las coincidencias de los valores seleccionados en los resultados de los instrumentos A, B, y C.

Los resultados se presentan en forma general, mostrando cada instrumento y a su vez el desglose de los ítems, donde se compiló la información elaborando cuadros de datos y gráficos para analizar y visualizar cada ítem, y obtener posteriormente conclusiones de la forma en cómo se comporta la apreciación de los integrantes de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

5.1.1. Composición de la población.

La población quedó conformada por la totalidad de los miembros presentes y activos para el mes de Noviembre 2017. Los cuales se detallan a continuación:

- Instrumento A. Tres (3) directivos de tres (3) actuales.
- Instrumento B. Treinta (30) empleados de treinta ocho (38) actuales.
- Instrumento C. Tres (3) supervisores de cuatro (4) actuales.

5.2 Valores según sus directivos. Instrumento A, “Entrevista Estructurada”.

El instrumento A, denominado “Entrevista Estructurada”, se desarrolló para consultar la opinión de sus directivos actuales sobre el modelo Triaxial de García y Dolan presentes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A. Los mismos ocupan cargos de alta responsabilidad y son descendientes directos del fundador.

El instrumento está constituido por las preguntas de datos personales de los directivos, y las preguntas numeradas 1A, 2A, 3A, 4A, 5A, 6A, 7A, las cuales se irán presentando en el desarrollo de este capítulo

5.2.1. Nombres de los directivos actuales.

Los representantes actuales de Granos Selectos Guayana C.A., que presentaron sus respuestas en el mes de Noviembre del 2017, en el presente instrumento corresponden a los siguientes datos:

- Diana Rosas - Gerente de Administración
- Vaira Rosas - Gerente Operativo
- Vladimir Rosas- Gerente de Recursos Humanos

5.2.2. El Fundador de Granos Selectos Guayana C.A.

En las empresas familiares el papel del fundador es un modelo de persona que ejerce influencia en los familiares y empleados del entorno, es por ello que sus valores personales permean a la organización. Tal es el caso en la empresa Granos Selectos Guayana. La entrevista a los directivos registró los datos del fundador.

- Virgilio Rosas - Presidente Fundador (No está laborando actualmente)

Hace 52 años, el Sr. Virgilio Rosas constituyó la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

5.2.3. Misión de la empresa según sus directivos actuales.

Se consultó en la pregunta Nro. 1A: ¿Cuál es la misión de la Empresa? Las respuestas en la entrevista estructurada en cuanto a la misión, se concretaron en las siguientes expresiones:

Ser líderes en la distribución de alimentos
Servir y ser líder en alimentos
Granos Selectos Guayana CA., es una empresa líder en distribución de productos de consumo masivo, caracterizada por la excelencia en el servicio que se ofrece a nuestros clientes y con valor agregado a nuestros productos.

5.2.4. Visión de la empresa según sus directivos actuales.

En la pregunta Nro. 2A, se interrogó: ¿Cuál es la visión de la empresa?. Se obtuvo las siguientes respuestas, las cuales se presentan en las siguientes frases:

Servir

Servir es un privilegio.

Somos competitivos, exitosos, innovadores y con calidad humana, la honestidad y el respeto son la mayor virtud que nos caracteriza, como un equipo de trabajo operativamente exitoso, para mantener y reforzar las bases que nos sustenta como organización.

5.2.5. Objetivos de la empresa según sus directivos actuales.

En la pregunta Nro. 3A, se consultó: ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? La empresa no suministró detalle de sus objetivos formales como organización; no describió expectativas concretas en cuanto a montos económicos, lapsos de tiempo, nivel de ventas en números o porcentajes, posicionamiento en el mercado, entre otros. Sus directivos expresaron que: *“actualmente la situación económica que vive el país Venezuela para el momento Noviembre 2017, es difícil para el desarrollo o crecimiento y por tanto nuestro principal objetivo se describe a continuación:”*

“Realizar las gestiones de ventas que permitan aumentar las ganancias y hacer lo necesario para mantener el negocio activo y trabajando”.

5.2.6. Historia de la empresa, según sus directivos actuales.

En la pregunta Nro. 4A, se buscó complementar la historia formal de la empresa, y la misma se formuló con la siguiente consulta: ¿Mencione la historia de la empresa?

Los directivos describieron que la historia de la empresa se resume en:

“El sueño de su fundador, el Sr. Virgilio Rosas concretó sus deseos de ser comerciante y crear una empresa; la cual inició con mucho esfuerzo hace 52 años empezando con la venta de los rubros del café y el maíz; con los años fue creciendo su sucursal ubicada en San Félix, expandiéndose con la incorporación de productos de repostería y luego agregando productos alimenticios propios del consumo masivo”.

5.2.7. Normas existentes de la empresa, según sus directivos actuales.

En la pregunta Nro.5A, se solicitó a los directivos mencionar: ¿Cuáles son las normas existentes en la empresa?

Entre las respuestas se hizo referencia que Granos Selectos Guayana C.A., no cuenta con manuales de normas internas, sino más bien con guías que les ayudan a regular procesos específicos, las cuales se nombran a continuación:

<i>NORMAS</i>
-Horarios
-Vestimenta
-Comedor
-Manejo del dinero
-Normas de calidad
-Orden y limpieza
-Manipulación de alimentos
-Seguridad
-Seguridad industrial

Estas normas son comunicadas de manera verbal de los supervisores a los empleados, en los momentos de nuevos ingresos, y en los recordatorios que se hacen en el desempeño cotidiano.

5.2.8. Valores que ha transmitido el fundador, según sus directivos actuales.

Se puede afirmar que es la pregunta Nro.6A, es una de las consulta más relevantes del instrumento A, donde se indaga la opinión de los directivos sobre los valores presentes en Granos Selectos Guayana C.A., Se presentó el modelo Triaxial de García y Dolan, compuesto de veintisiete (27) valores, para elegir a través de la selección simple y libre. Se totalizaron el número de respuestas de cada valor seleccionado y se obtuvo un porcentaje tomando en cuenta que son tres (3) participantes directivos.

La pregunta Nro.6A correspondió en el instrumento: ¿Seleccione con una X, cuáles son los valores que ha transmitido el Fundador?

En el siguiente cuadro se compila los resultados indicados por los tres directores:

***Cuadro Nro. 13. Valores seleccionados según directivos (2017)-
Elaboración propia.***

VALORES	CLASIFICACION DE LOS VALORES	NUMERO RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
CALIDEZ	POIÉTICO	1	33,33
CREATIVIDAD	POIÉTICO	1	33,33
DESARROLLO	POIÉTICO	1	33,33
ESFUERZO DE TRABAJO	PRÁXICO	1	33,33
GENEROSIDAD	ÉTICO	1	33,33
SOLIDARIDAD	ÉTICO	1	33,33
DIGNIDAD	ÉTICO	2	66,67
EFICIENCIA	PRÁXICO	2	66,67
FRATERNIDAD	ÉTICO	2	66,67
HONESTIDAD	ÉTICO	2	66,67
IGUALDAD	ÉTICO	2	66,67
RESPETO	ÉTICO	2	66,67
RESPONSABILIDAD SOCIAL	ÉTICO	2	66,67
TRANSPARENCIA	ÉTICO	2	66,67
CALIDAD	PRÁXICO	3	100,00
EQUIBRIO-TRABAJO Y VIDA	POIÉTICO	3	100,00

Se tomaron estos datos para elaborar un gráfico comparativo. A continuación se presenta el gráfico donde se puede apreciar la selección de los valores realizada:



Gráfico Nro. 5. Valores seleccionados según directivos (2017)- Elaboración propia.

Se estableció una relación de los valores obtenidos con el Modelo Triaxial de García y Dolan para determinar qué tipo de valores predominan de acuerdo a la clasificación de poéticos, éticos y prácticos, de acuerdo a la opinión de los directores, a continuación los resultados:



**Gráfico Nro. 6. Clasificación de los valores seleccionados según directivos (2017)-
Elaboración propia.**

Estos resultados también pueden apreciarse desde la óptica del tipo de valores que predominó siendo los dos (2) más altos el valor poiético (equilibrio-trabajo y vida) y el valor prático (la calidad).

También se puede establecer una relación de los valores que más predominaron según la opinión de sus directivos, siendo los resultados dieciseis (16) por sumatoria simple los valores seleccionados, se totalizó por tipo de valor y se determinó el tanto por ciento de cada uno, para hallar cuál es la clasificación de valor predominante, obteniéndose los siguientes datos:

Cuadro Nro. 14. Clasificación de los valores con mayor predominio según sus directivos (2017)-Elaboración propia.

CLASIFICACION DE VALORES	NÚMERO DE VALORES SELECCIONADOS	PORCENTAJE (%)
ÉTICO	9	56,25
POIÉTICO	4	25
PRÁXICO	3	18,75
TOTAL VALORES SELECCIONADOS	16	100,00

Los datos registrados en el cuadro Nro.14 permiten elaborar un gráfico para visualizar que clasificación de los valores que predominan según la opinión de los directores, resultado lo siguiente:

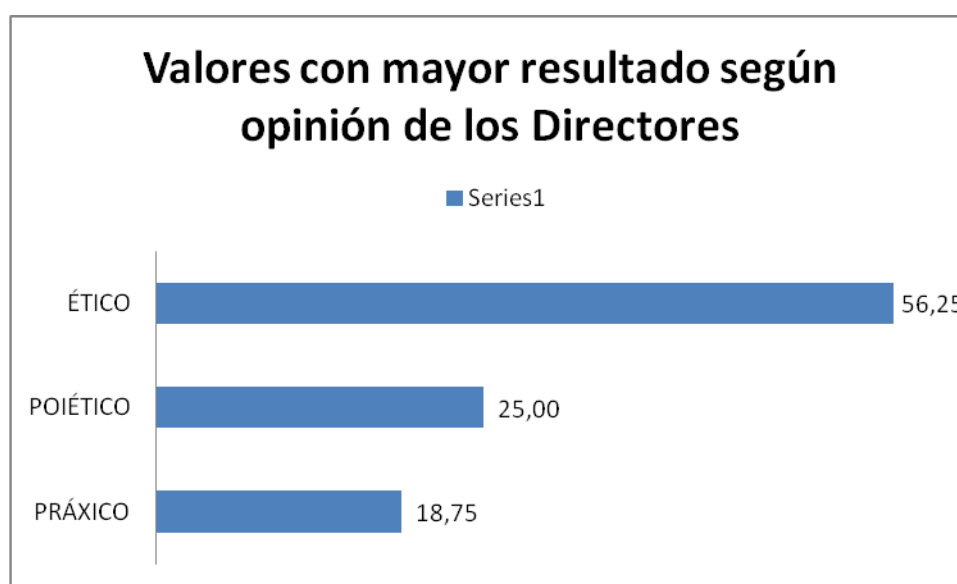


Gráfico Nro. 7. Clasificación de los valores seleccionados con mayor predominio según directivos (2017)- Elaboración propia.

Es por tanto la opinión de los directivos de la empresa de Granos Selectos que los valores éticos son los más importantes, luego los poéticos y de tercer lugar los valores prácticos.

5.3 Valores según los empleados. Instrumento B. Cuestionario: “Identificación de los valores”.

El instrumento B, denominado. Cuestionario: “Identificación de los Valores”, comprende las preguntas Nro.1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B, 7B, 8B, 9B, 10B, 11B, 12B, 13B, 14B y 15B. Con este instrumento se pretendió obtener la opinión de los empleados de Granos Selectos Guayana C.A.

A diferencia del instrumento A, en el instrumento B, no se tomaron en cuenta los datos personales, para hacer estudios de la población participante, dado que posteriormente la empresa indicó que se le diera un carácter de información anónima a los datos personales y así los integrantes respondieran con sinceridad y libertad; se destaca que se solicitaron los datos personales, sin embargo los mismos fueron tratados solo para cotejar y comparar contra el listado de personal, y así determinar si el empleado había registrado su encuesta.

Se obtuvieron treinta (30) encuestas respondidas de treinta y ocho empleados en nómina, que correspondían al cien por ciento (100%) de los empleados activos presentes realizada en el lapso del mes de Octubre hasta Noviembre 2017.

5.3.1. Valores más destacados según la opinión de los empleados.

En la pregunta Nro.1B, se consultó: ¿Cuáles son los valores más destacados, según su opinión identifican actualmente a la empresa Granos Selectos Guayana?

A través del instrumento B, se presentó a libre elección los veintisiete (27) valores del Modelo Triaxial, para que los empleados identificaran cuáles según su consideración, apreciaban presentes en la organización Granos Selectos Guayana C.A, a través de una selección libre marcando con una “X” su respuesta.

Se anexa a continuación el siguiente cuadro de resultados, donde se muestra el número de respuestas, el nombre del valor del Modelo Triaxial, la clasificación de los tipos de valores, es decir si es Práxico, Ético o Poiéticos y se obtuvo el porcentaje en

función de una participación de treinta (30) empleados, ordenándose de mayor a menor el resultado.

**Cuadro Nro.15. Valores seleccionados según empleados. (2017)-
Elaboración propia**

VALORES	CLASIFICACION DE LOS VALORES	NUMERO RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
SOLIDARIDAD	ÉTICOS	27	90,00
RESPETO	ÉTICOS	27	90,00
ESFUERZO DE TRABAJO	PRÁXICO	26	86,67
GENEROSIDAD	ÉTICOS	19	63,33
EFICIENCIA	PRÁXICO	17	56,67
HONESTIDAD	ÉTICOS	17	56,67
RESPONSABILIDAD SOCIAL	ÉTICOS	17	56,67
CALIDAD	PRÁXICO	13	43,33
EQUILIBRIO TRABAJO Y VIDA	POIÉTICO	11	36,67
FRATERNIDAD	ÉTICOS	10	33,33
IGUALDAD	ÉTICOS	10	33,33
CALIDEZ	POIÉTICO	8	26,67
TRANSPARENCIA	ÉTICOS	7	23,33
DIGNIDAD	ÉTICOS	7	23,33
DINERO	PRÁXICO	6	20,00
DESARROLLO	POIÉTICO	6	20,00
LIBERTAD	ÉTICOS	5	16,67
CREATIVIDAD	POIÉTICO	4	13,33
OBJETIVOS	PRÁXICO	4	13,33
OPTIMIZACION	PRÁXICO	4	13,33
AUTONOMIA	POIÉTICO	3	10,00
MEDICION	PRÁXICO	3	10,00
TECNICA	PRÁXICO	3	10,00
ILUSION	POIÉTICO	1	3,33
TECNOLOGIA	PRÁXICO	1	3,33
APERTURA	POIÉTICO	0	0,00
DIVERSION	POIÉTICO	0	0,00

Los datos registrados en el cuadro Nro.15 permitieron elaborar un gráfico para visualizar los valores que predominan según la opinión de los empleados, se unieron en un mismo nivel los valores con resultados porcentuales iguales, quedando como sigue a continuación:

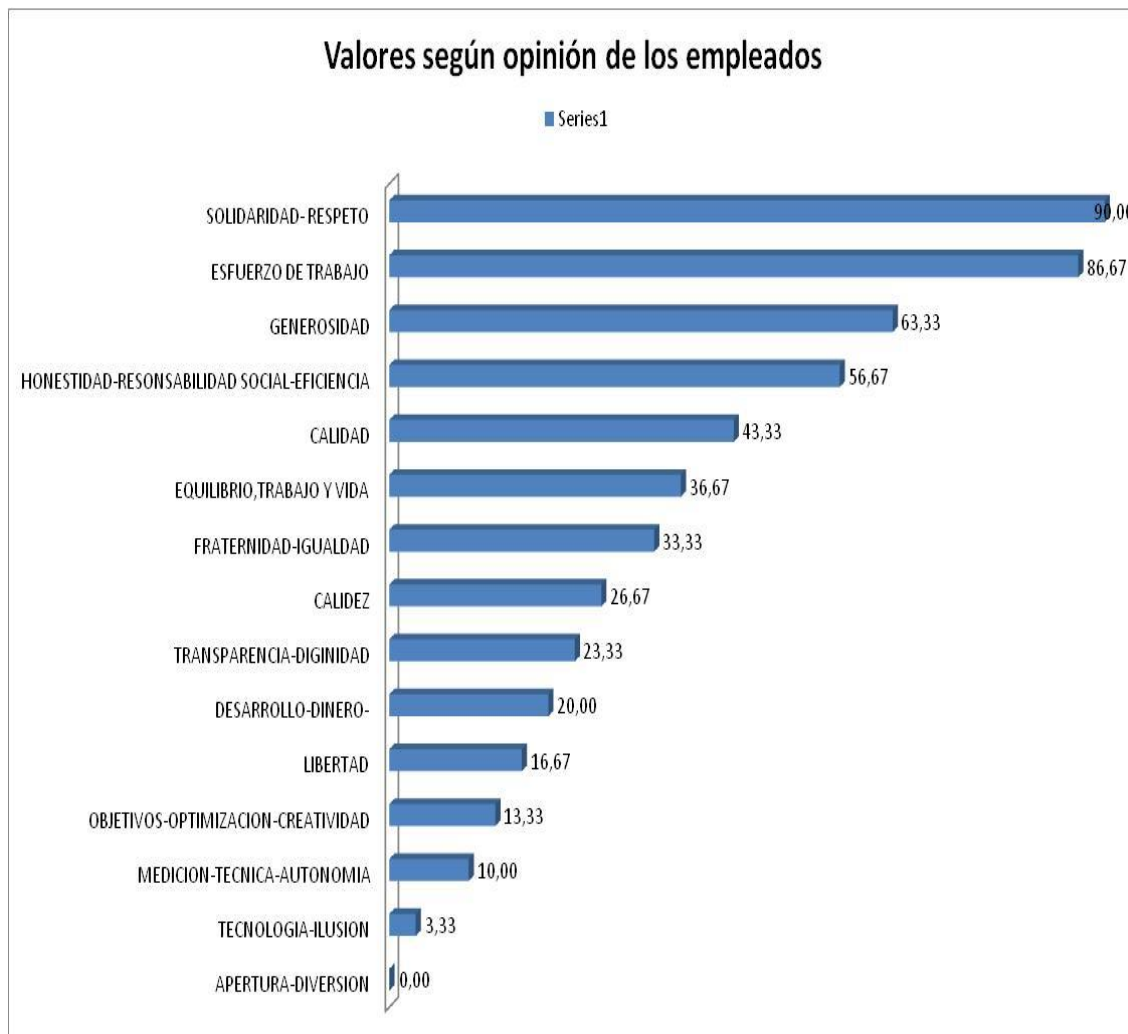


Gráfico Nro.08. Comparación de resultados de los valores según apreciación de los empleados. (2017)- Elaboración propia.

Los valores *solidaridad* y *respeto* corresponden a la clasificación de valores éticos, y son considerados los más predominantes en la empresa según sus empleados. Luego continúa *el esfuerzo del trabajo*, donde las personas sienten que la empresa toma en cuenta su involucramiento en el desempeño para la realización de las tareas, se encuentra de la clasificación de valores prácticos.

También es de interés en esta investigación determinar qué clasificación de valores predomina, es por ello que se reordenó los datos obtenidos en el Cuadro Nro.15, por el criterio de la clasificación de los valores, y se procedió a totalizar las respuestas por tipo de valor y las respuestas totales. Luego a cada una se obtuvo el tanto por ciento para relacionar su nivel de repetición y determinar que clasificación de valores según el Modelo Triaxial de García y Dolan predomina en la opinión de los empleados de Granos Selectos, resultando lo siguiente:

Cuadro Nro.16. Valores seleccionados según empleados, ordenados por clasificación de valores. (2017)- Elaboración propia

VALORES	CLASIFICACION DE LOS VALORES	NÚMERO RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
SOLIDARIDAD	ÉTICO	27	90,00
RESPECTO	ÉTICO	27	90,00
GENEROSIDAD	ÉTICO	19	63,33
HONESTIDAD	ÉTICO	17	56,67
RESPONSABILIDAD SOCIAL	ÉTICO	17	56,67
FRATERNIDAD	ÉTICO	10	33,33
IGUALDAD	ÉTICO	10	33,33
TRANSPARENCIA	ÉTICO	7	23,33
DIGNIDAD	ÉTICO	7	23,33
LIBERTAD	ÉTICO	5	16,67
PORCENTAJE DE VALORES ETICOS		146	
EQUILIBRIO TRABAJO Y VIDA	POIÉTICO	11	36,67
CALIDEZ	POIÉTICO	8	26,67
DESARROLLO	POIÉTICO	6	20,00
CREATIVIDAD	POIÉTICO	4	13,33
AUTONOMIA	POIÉTICO	3	10,00
ILUSION	POIÉTICO	1	3,33
APERTURA	POIÉTICO	0	0,00
DIVERSION	POIÉTICO	0	0,00
PORCENTAJE DE VALORES POIETICOS		33	
ESFUERZO DE TRABAJO	PRÁXICO	26	86,67
EFICIENCIA	PRÁXICO	17	56,67
CALIDAD	PRÁXICO	13	43,33
DINERO	PRÁXICO	6	20,00
OBJETIVOS	PRÁXICO	4	13,33
OPTIMIZACION	PRÁXICO	4	13,33
MEDICION	PRÁXICO	3	10,00
TECNICA	PRÁXICO	3	10,00
TECNOLOGIA	PRÁXICO	1	3,33
PORCENTAJE DE VALORES PRAXICOS		77	
TOTAL RESPUESTAS		256	

Se tomó en cuenta, las totalizaciones de valores éticos, poiéticos y prácticos, para elaborar el gráfico que a continuación se muestra, el cual presenta la clasificación de los valores predominantes según la consideración de los empleados de Granos Selectos Guayana C.A.

Cuadro Nro.17. Clasificación de los valores predominantes según los empleados (2017)-Elaboración propia

CLASIFICACION DE VALORES	NÚMERO DE VALORES SELECCIONADOS	PORCENTAJE (%)
ÉTICO	10	40
POIÉTICO	6	36
PRÁXICO	9	24
TOTAL VALORES SELECCIONADOS	25	100,00

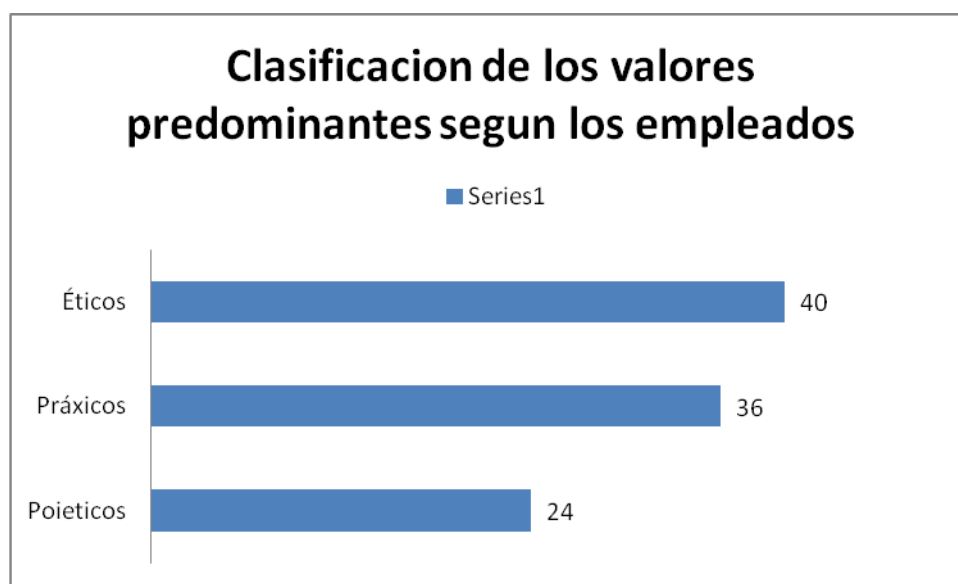


Gráfico Nro.09. Clasificación de los valores predominantes según los empleados. (2017)- Elaboración propia.

Los valores más predominantes en Granos Selectos Guayana, según la opinión de los empleados son los valores éticos, en segundo lugar están los valores prácticos y en tercer orden los valores poéticos.

Es valioso para este estudio determinar cuáles son los valores de mayor importancia para el grupo de empleados de Granos Selectos Guayana. C.A. Para esto se consideró los valores que superan más de quince (15) coincidencias de selección simple, lo que se relaciona a un nivel de respuesta mayor o igual al 50%, dado que los empleados participantes comprendían un número de treinta (30) personas.

Cuadro Nro.18. Valores seleccionados mayores al 50% en resultados según los empleados. (2017)- Elaboración propia

VALORES	CLASIFICACION DE LOS VALORES	NÚMERO RESPUESTAS	PORCENTAJE (%)
SOLIDARIDAD	ÉTICO	27	90,00
RESPECTO	ÉTICO	27	90,00
ESFUERZO DE TRABAJO	PRÁXICO	26	86,67
GENEROSIDAD	ÉTICO	19	63,33
HONESTIDAD	ÉTICO	17	56,67
RESPONSABILIDAD SOCIAL	ÉTICO	17	56,67
EFICIENCIA	PRÁXICO	17	56,67
VALORES ETICOS			71,43
VALORES PRAXICOS			28,57

Esta data permite extraer las siguientes observaciones:

- Los valores éticos fueron los más seleccionados y su porcentaje corresponde al 71,43% en relación a los siete (7) valores que superan el 50% según los empleados.
- Los valores prácticos, están en segundo lugar con un porcentaje de 28,57%.
- Los valores poéticos no fueron seleccionados dentro del 50% de mayor coincidencia, según los empleados.

Se elaboró un gráfico para representar estas proporciones tomando en cuenta que:

- 71,43% correspondiente al porcentaje de: “valores éticos” se aproximó al valor inmediato inferior (71).
- 28,57% correspondiente al porcentaje de: “los valores prácticos” se aproximó al valor inmediato superior (29).

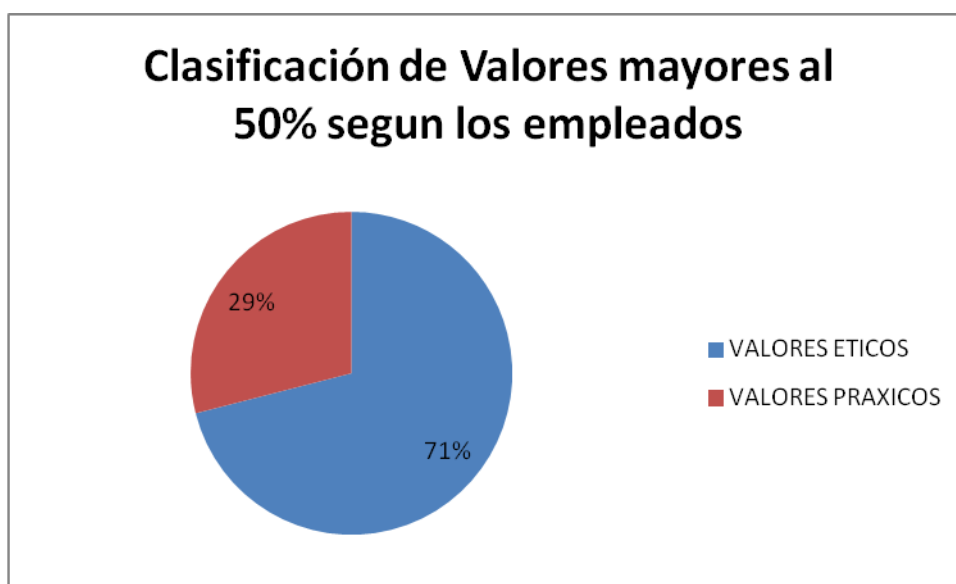


Gráfico Nro.10. Comparación de la clasificación de valores con resultados mayores al 50% en las respuestas de los empleados. (2017)- Elaboración propia.

5.3.2. La historia de la empresa según opinión de los empleados.

Se consultó en el ítem Nro 2B, lo siguiente: ¿Conoce Ud., la historia de la empresa Granos Selectos Guayana?, y se presentó la alternativa de respuesta:

SI _____ NO _____

Se obtuvo que veintitrés (23) empleados respondieron afirmativamente conocer la historia de la empresa y ocho (8) personas manifestaron que no la conocen.

Cuadro Nro.19. Consulta a los empleados sobre si conoce la historia de la empresa. (2017)-Elaboración propia

CONSULTA HISTORIA DE LA EMPRESA	RESPUESTAS		%
CONOCE LA HISTORIA DE LA EMPRESA	SI	23	76,67
NO CONOCE LA HISTORIA DE LA EMPRESA	NO	7	23,33

Se elaboró un gráfico para representar estas proporciones tomando en cuenta que:

- 76,67% correspondiente al porcentaje de “sí conoce la historia de la empresa”, se aproximó al valor inmediato superior (77).
- 23,33% correspondiente al porcentaje de: “no conoce la historia de la empresa”, se aproximó al valor inmediato inferior (23).

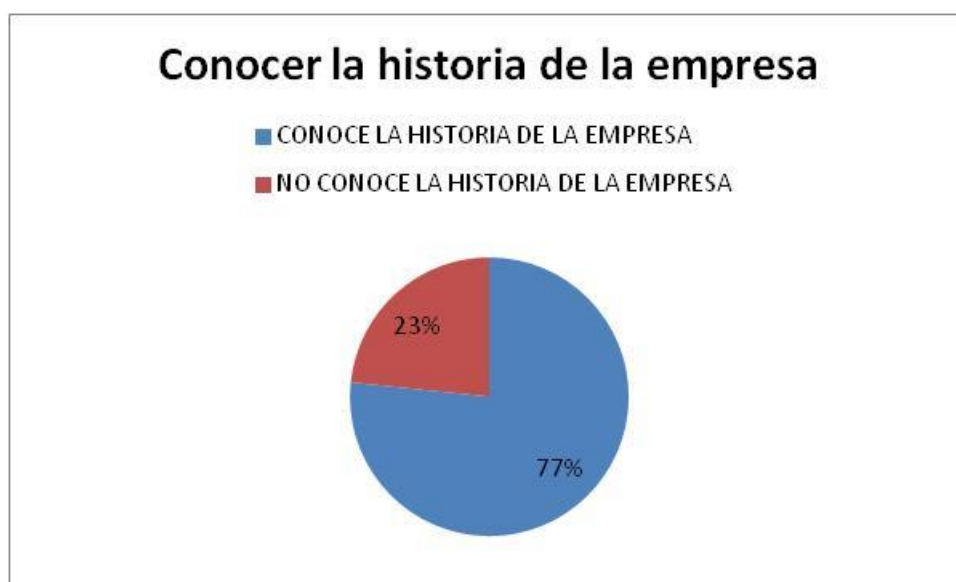


Gráfico Nro.11. Consulta a los empleados sobre si conoce la historia de la empresa. (2017)- Elaboración propia.

5.3.3. *Publicaciones formales en la organización según opinión de los empleados.*

La pregunta Nro.3B, se formuló de manera directa para saber si los empleados aprecian evidencias de publicaciones formales en la organización. Se presentó en el instrumento la consulta de la siguiente manera: ¿Existen publicaciones formales en la organización para dar a conocer los valores de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.? Si ____ No ____

Se obtuvo que trece (13) empleados respondieron afirmativamente indicando que la empresa si realiza publicaciones y diecisiete (17) indicaron que la empresa no realiza publicaciones.

Cuadro Nro.20. Consulta a los empleados sobre si la empresa realiza publicaciones. (2017)- Elaboración propia

PUBLICACIONES DE LA EMPRESA	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
LA EMPRESA SI REALIZA PUBLICACIONES	13	43,33
LA EMPRESA NO REALIZA PUBLICACIONES	17	56,67

Se elaboró un gráfico para representar estas proporciones tomando en cuenta que:

- 43,33% correspondiente al porcentaje de “la empresa si realiza publicaciones”, se empleo el valor de su número entero (43).
- 56,67 % correspondiente al porcentaje de: “la empresa no realiza publicaciones” se aproximó al valor inmediato superior (57).

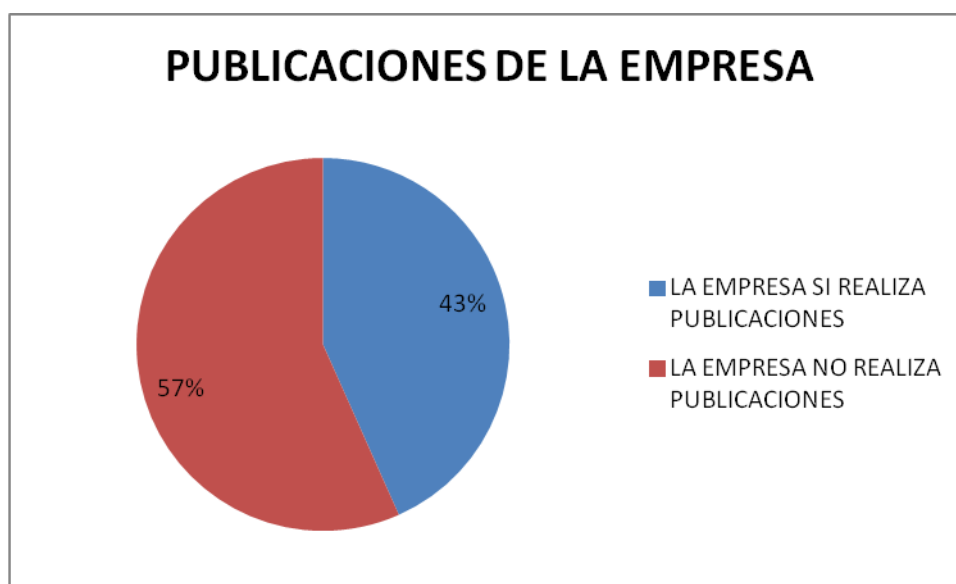


Gráfico Nro.12. Consulta a los empleados sobre si la empresa realiza publicaciones. (2017)- Elaboración propia.

En esta consulta se ofreció alternativas, para saber cuáles son los medios que la empresa utiliza para comunicar sus valores. En el instrumento se preguntó exactamente: En caso de ser afirmativo. ¿Cuáles han sido las formas de enterar al personal sobre los valores de la empresa Granos Selectos Guayana? Seleccione con una X.

COMUNICACIÓN DE VALORES

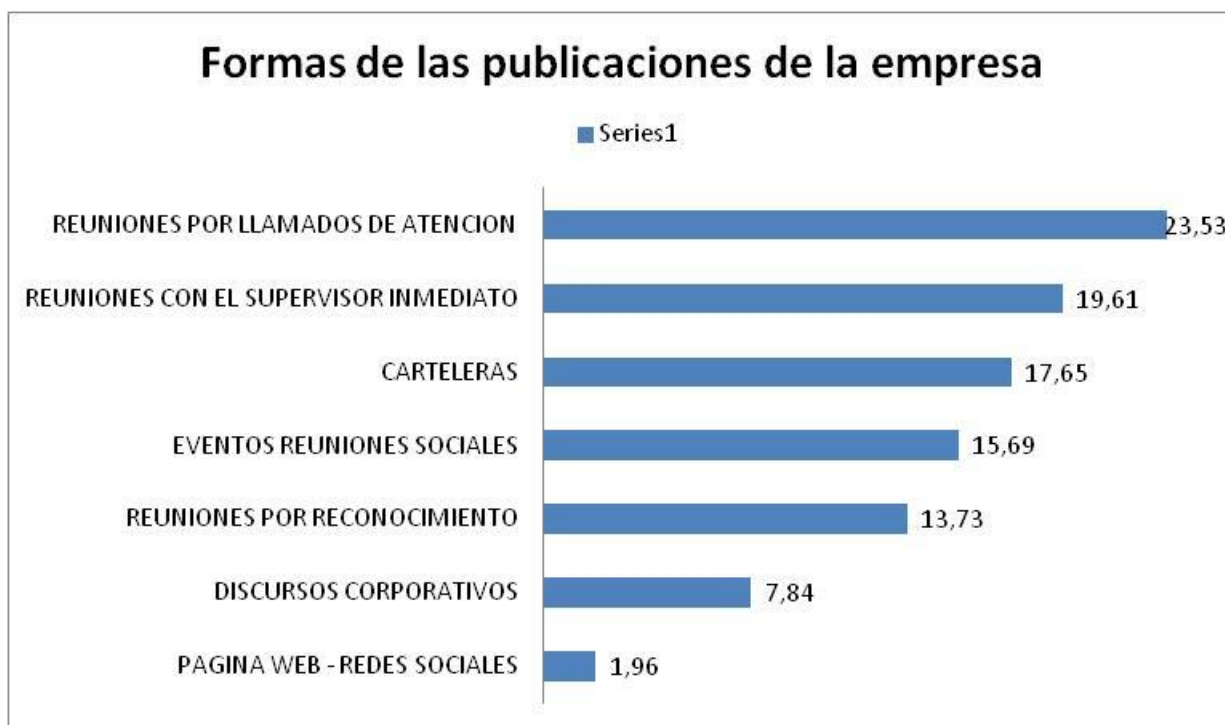
- Discursos Corporativos
- Comunicaciones escritas-email
- Reuniones por llamados de atención
- Eventos o Reuniones Sociales de la Empresa
- En Pagina Web o Redes Sociales
- Reuniones por Reconocimientos
- Carteleras
- Reuniones de Equipos con Supervisor inmediato
- No se ha comunicado hasta ahora los valores de la empresa

De las trece (13) personas que respondieron que si existen formas de comunicar los valores, se les presentó diferentes alternativas. Resultado 51 respuestas. Las mismas fueron las siguientes.

***Cuadro Nro.21. Formas en que la empresa comunica sus valores. (2017)-
Elaboración propia***

COMUNICACIÓN DE LOS VALORES EN LA EMPRESA	RESPUESTAS	%
REUNIONES POR LLAMADOS DE ATENCION	12	23,53
REUNIONES CON EL SUPERVISOR INMEDIATO	10	19,61
CARTELERAS	9	17,65
EVENTOS REUNIONES SOCIALES	8	15,69
REUNIONES POR RECONOCIMIENTO	7	13,73
DISCURSOS CORPORATIVOS	4	7,84
PAGINA WEB - REDES SOCIALES	1	1,96
TOTALES	51	100

Se elaboró un gráfico para representar estas proporciones y visualizar las formas cómo la empresa comunica los valores a través de sus publicaciones, tomando en cuenta que:



***Gráfico Nro.13. Formas en que la empresa comunica sus valores. (2017)-
Elaboración propia.***

Como observación se aprecia que las formas en que comunica los valores en un 43,14%, por tanto predominan las reuniones por llamados de atención y reuniones con los supervisores inmediatos, y desde estas dos opciones no están presentes el factor de publicaciones.

5.3.4. Conocer la Misión y Visión de la empresa según opinión de los empleados.

La pregunta Nro. 4B, solicitó en la encuesta: ¿Conoce Ud., la misión y visión de la empresa? SI _____ NO _____

Los resultados obtenidos se compilaron en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.22. Conocimiento de la misión y visión de la empresa por los empleados (2017)- Elaboración propia

CONOCIMIENTO DE LA MISION Y VISION	RESPUESTAS	%
NO CONOCE LA MISION Y LA VISION DE LA EMPRESA	8	26,67
SI CONOCE LA MISION Y LA VISION DE LA EMPRESA	22	73,33

Se elaboró un gráfico para representar estas proporciones tomando en cuenta que:

- 26,67% correspondiente al porcentaje de “no conoce la misión y la visión de la empresa”, se empleo el valor inmediato superior (27).
- 73,33 % correspondiente al porcentaje de: “si conoce la misión y la visión de la empresa” se aproximó al valor entero (73).

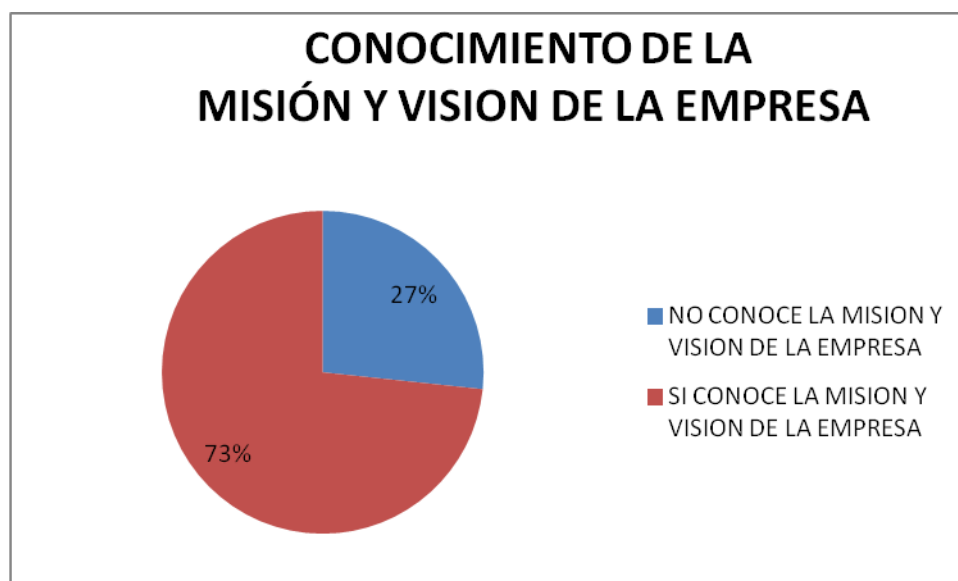


Gráfico Nro.14. Conocimiento de la misión y visión de la empresa por los empleados. (2017)- Elaboración propia

5.3.5. *Compartir y comunicar los objetivos de la empresa según opinión de los empleados.*

En la pregunta Nro. 5B, se consultó en el cuestionario. ¿La empresa Granos Selectos Guayana, comparte y comunica los objetivos que desea alcanzar?

SI _____ NO _____

Los resultados obtenidos se compilaron en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.23. La empresa comparte y comunica los objetivos según opinión de los empleados (2017)- Elaboración propia

LA EMPRESA COMPARTE Y COMUNICA LOS OBJETIVOS	RESPUESTAS	%
SI COMPARTE Y COMUNICA LOS OBJETIVOS	25	83,33
NO COMPARTE Y COMUNICA LOS OBJETIVOS	5	16,67

Se elaboró un gráfico para representar estas proporciones tomando en cuenta que:

- 83,33% correspondiente al porcentaje de ~~si~~ "comparte y comunica los objetivos", se empleó el valor entero (83).
- 16,67% correspondiente al porcentaje de: ~~no~~ "comparte y comunica los objetivos" se aproximó al valor inmediato superior (17).

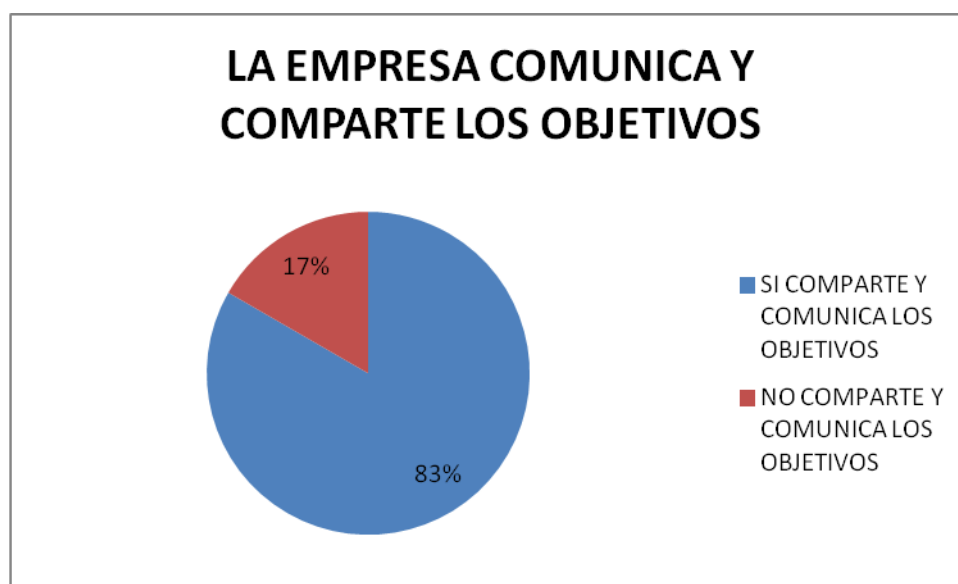


Gráfico Nro.15. La empresa comparte y comunica los objetivos según opinión de los empleados (2017)- Elaboración propia

5.3.6. Reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa según opinión de los empleados.

En la pregunta Nro.6B, se consultó a los empleados, ¿Ha participado Ud. en actividades como reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa Granos Selectos Guayana? SI _____ NO _____

Los resultados obtenidos se compilaron en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.24. Reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa según opinión de los empleados. (2017)- Elaboración propia

HA RECIBIDO CHARLAS O CURSOS QUE REFUERZEN LOS VALORES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI HA RECIBIDO CHARLAS O CURSOS QUE REFUERZEN LOS VALORES	18	60
NO HA RECIBIDO CHARLAS O CURSOS QUE REFUERZEN LOS VALORES	12	40

Se elaboró un gráfico para representar estas proporciones:

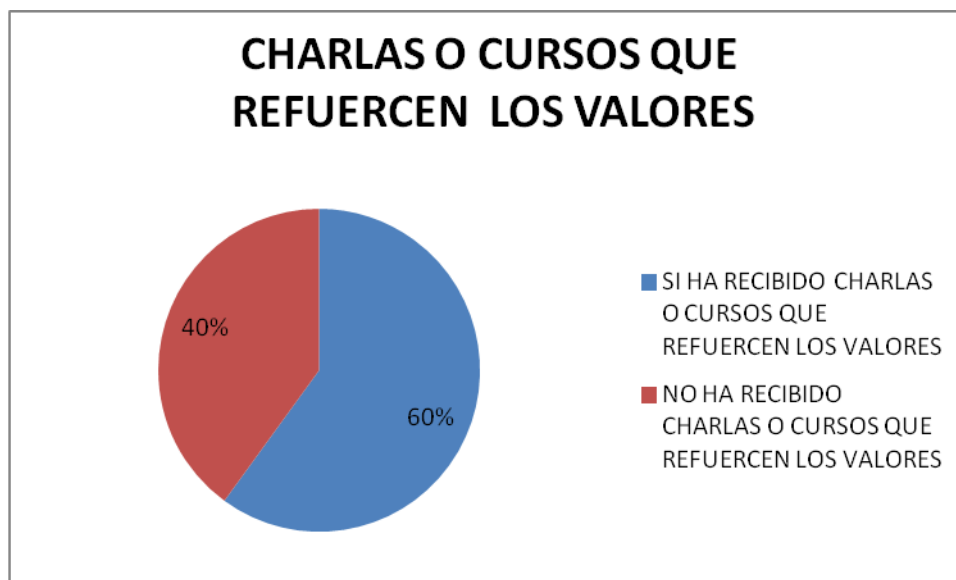


Gráfico Nro.16. Reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa según opinión de los empleados. (2017)- Elaboración propia

5.3.7. Prácticas o procedimientos para reconocer a los empleados.

Se consultó en la pregunta Nro.7B lo siguiente: ¿Mencione si Granos Selectos Guayana, cuenta con prácticas o procedimientos en donde la empresa, realiza reconocimientos a sus empleados? SI _____ NO _____

Los resultados obtenidos se compilaron en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.25. Reconocimientos a los empleados. (2017-Elaboración propia)

RECONOCIMIENTOS A LOS EMPLEADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
SI REALIZA RECONOCIMIENTOS A LOS EMPLEADOS	22	73,33
NO REALIZA RECONOCIMIENTOS A LOS EMPLEADOS	8	26,67

Se elaboró un gráfico para representar estas proporciones tomando en cuenta que:

- 73,33% correspondiente al porcentaje de “sí realiza reconocimiento a los empleados”, se empleó el valor entero (73).
- 26,67 % correspondiente al porcentaje de: “no realiza reconocimiento a los empleados” se aproximó al valor inmediato superior (27).

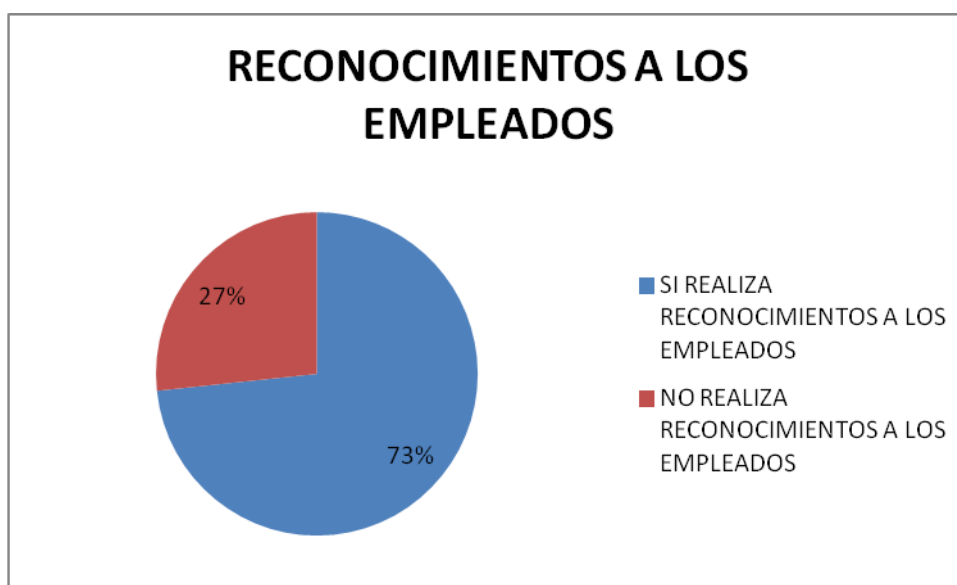


Gráfico Nro.17. Reconocimiento a los empleados. (2017)- Elaboración propia

En esta consulta se ofreció alternativas, para saber cuáles son los medios que la empresa utiliza para reconocer a sus empleados. En el instrumento se preguntó exactamente: En caso de ser positivo. Mencione el procedimiento y seleccione con una X.

RECONOCIMIENTOS EMPLEADOS

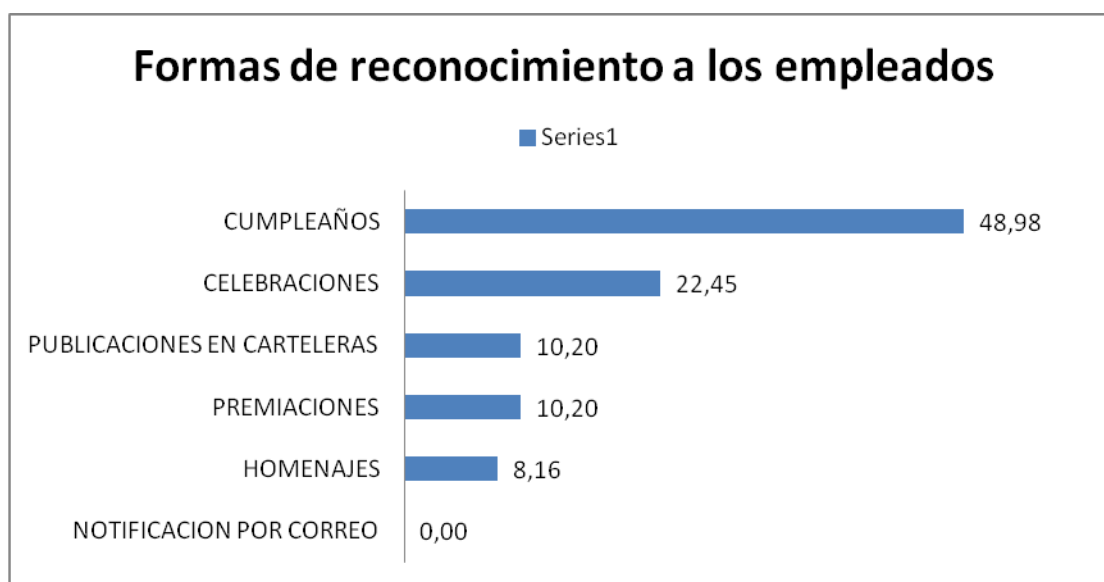
- Premiaciones
- Homenajes
- Publicaciones en Carteleras
- Cumpleaños
- Notificación por correo
- Celebraciones
-

De los veintidós (22) empleados que respondieron que si realiza reconocimiento a los empleados, se les presentó diferentes alternativas. Resultando cuarenta y nueve (49) respuestas. Las mismas fueron las siguientes.

Cuadro Nro.26. Formas de reconocimientos a los empleados. (2017)- Elaboración propia

RECONOCIMIENTOS EMPLEADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
PREMIACIONES	5	10,20
HOMENAJES	4	8,16
PUBLICACIONES EN CARTELERAS	5	10,20
CUMPLEAÑOS	24	48,98
NOTIFICACION POR CORREO	0	0,00
CELEBRACIONES	11	22,45
TOTAL RESPUESTAS	49	100,00

Se elaboró un gráfico para representar estas proporciones:



**Gráfico Nro.18. Formas de reconocimiento a los empleados. (2017)-
Elaboración propia**

Las formas más importantes en Granos Selectos Guayana para reconocer a los empleados son en cumpleaños y celebraciones corporativas.

5.3.8. Incumplimientos de las normas.

La consulta Nro. 8B, presentó la pregunta: ¿Ante qué incumplimientos de las normas, la empresa realiza procedimientos de notificación? Seleccione con una X.

INCUMPLIMIENTOS A LAS NORMAS

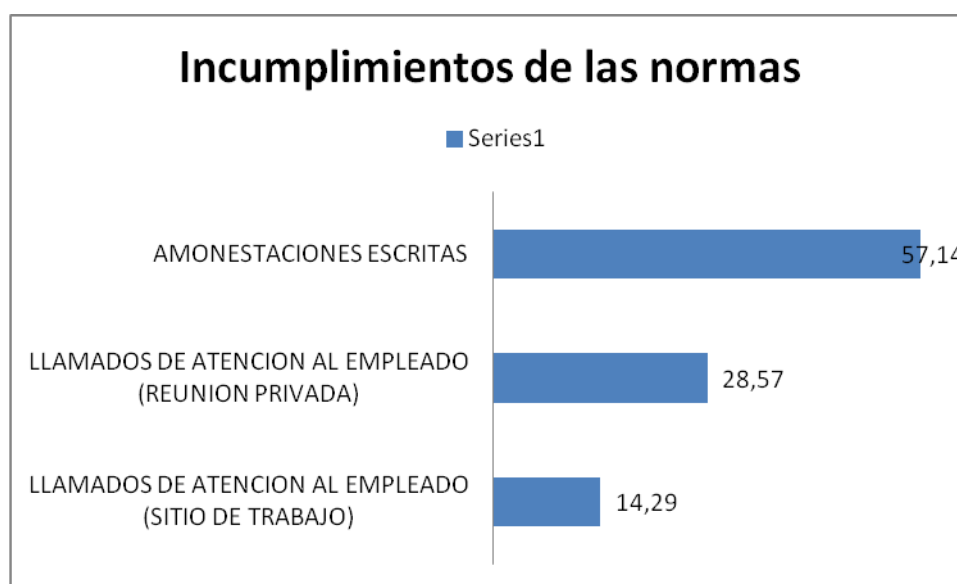
- Amonestaciones escritas
- Llamado de atención directo al empleo (sitio de trabajo)
- Llamado de atención directo al empleado (reunión privada)
- Omite realizar procedimientos de notificación ante incumplimientos

Los resultados obtenidos se compilaron en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.27. Incumplimiento a las normas. (2017)-Elaboración propia

INCUMPLIMIENTOS DE LA NORMAS	RESPUESTAS	%
LLAMADOS DE ATENCION AL EMPLEADO (SITIO DE TRABAJO)	6	14,29
LLAMADOS DE ATENCION AL EMPLEADO (REUNIÓN PRIVADA)	12	28,57
AMONESTACIONES ESCRITAS	24	57,14
TOTAL	42	100,00

Se obtuvieron cuarenta y dos (42) respuestas, a las alternativas presentadas en el incumplimiento a las normas, y con esta data se realizó el siguiente gráfico, que muestra que mayormente la forma de comunicar incumplimiento de normas, se hace a través de amonestaciones escritas.

**Gráfico Nro.19. Incumplimiento a las normas. (2017)-Elaboración propia**

5.3.9. Solidaridad con su personal.

La pregunta Nro. 9B del instrumento indicó: ¿En qué circunstancias la empresa Granos Selectos ha sido solidaria con su personal? Seleccione con una X.

SOLIDARIDAD CON SU PERSONAL

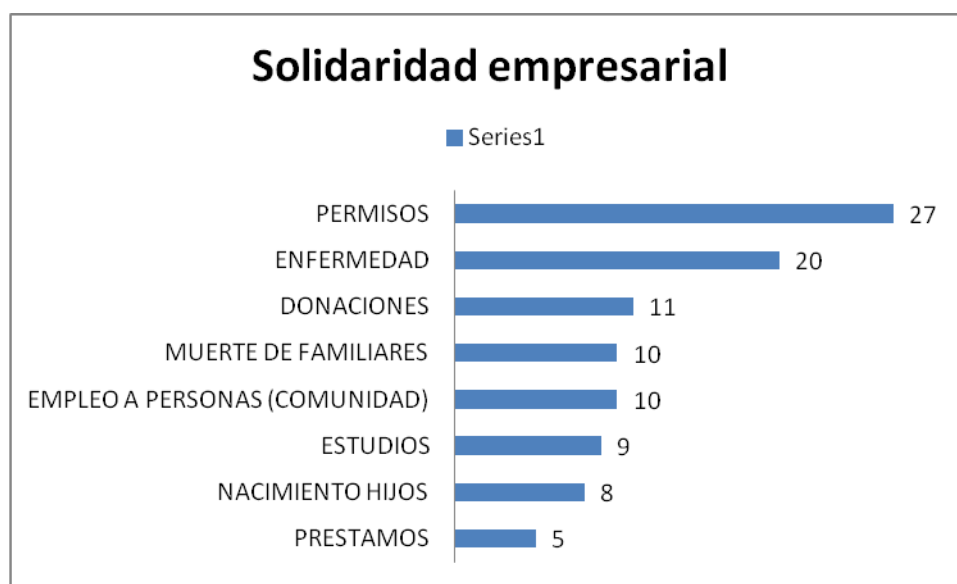
- Donaciones
- Muerte de familiares
- Nacimiento hijos
- Empleo a personas de la comunidad
- Estudios
- Permisos
- Enfermedad
- Matrimonio
- Préstamos

Los resultados obtenidos se compilaron en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.28. Solidaridad con su personal. (2017)- Elaboración propia

SOLIDARIDAD CON SU PERSONAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
PRESTAMOS	5	5
NACIMIENTO HIJOS	8	8
ESTUDIOS	9	9
EMPLEO A PERSONAS DE LA COMUNIDAD	10	10
MUERTE DE FAMILIARES	10	10
DONACIONES	11	11
ENFERMEDAD	20	20
PERMISOS	27	27
TOTALES	100	100

Se obtuvieron cien (100) respuestas, en las alternativas presentadas, las cuales se representaron en el siguiente gráfico.



**Gráfico Nro.20. Solidaridad con su personal. (2017)-
Elaboración propia**

Los empleados de Granos Selectos Guayana indicaron que la empresa transmite su solidaridad con sus empleados en diferentes acciones, siendo las más importantes la aceptación de permisos y ausencias por enfermedad.

5.3.10. Responsabilidad Social.

Se consultó a través de la pregunta la Nro.10B: ¿La empresa Granos Selectos cuenta con algún proyecto de Responsabilidad Social?. SI _____ NO _____

Los resultados obtenidos se compilaron en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.29. Responsabilidad Social. (2017)- Elaboración propia

RESPONSABILIDAD SOCIAL		
SI CUENTA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL	13	43,33
NO CUENTA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL	17	56,67
TOTALES	30	100

Se obtuvieron treinta (30) respuestas, en las alternativas presentadas, las cuales se representaron en el siguiente gráfico.

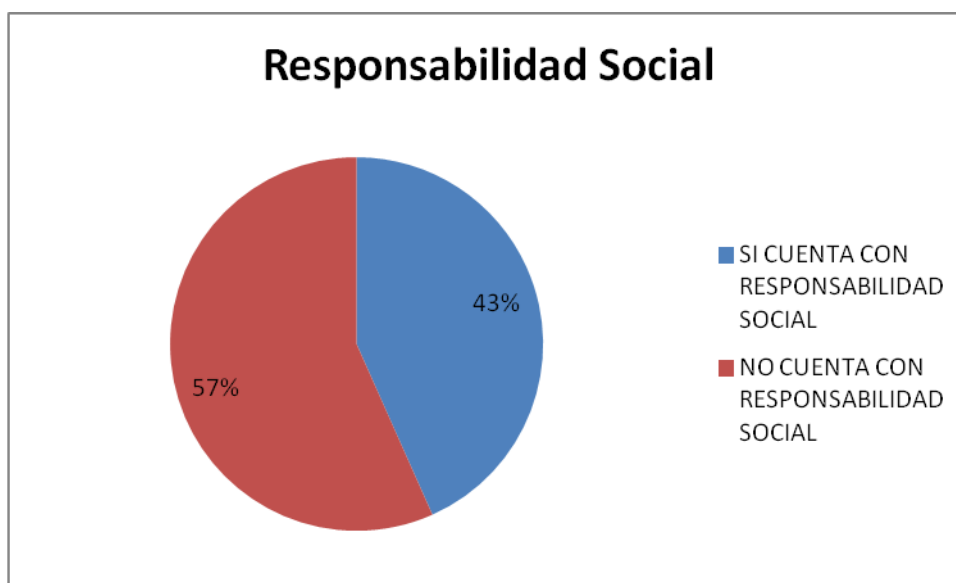


Gráfico Nro.21. Responsabilidad Social. (2017)-Elaboración propia

5.3.11. Normas.

La pregunta Nro. 11B, registró la siguiente pregunta: ¿Mencione las normas que existen en la empresa? Seleccione con una X.

NORMAS

- Horarios
- Manejo del dinero
- Manipulación de Alimentos
- Vestimenta
- Normas de calidad

- Seguridad
- Comedor
- Orden y limpieza
- Seguridad Industrial

Los resultados obtenidos se compilaron en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.30. Normas. (2017)- Elaboración propia

NORMAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
ORDEN Y LIMPIEZA	25	16,45
VESTIMENTA	23	15,13
MANIPULACION DE ALIMENTOS	20	13,16
SEGURIDAD INDUSTRIAL	20	13,16
SEGURIDAD	18	11,84
COMEDOR	15	9,87
HORARIOS	12	7,89
MANEJO DEL DINERO	12	7,89
NORMAS DE CALIDAD	6	3,95
CALIDAD	1	0,66
TOTALES	152	100

Se obtuvieron ciento cincuenta y dos (152) respuestas, en las alternativas presentadas, las cuales se representaron en el siguiente gráfico.

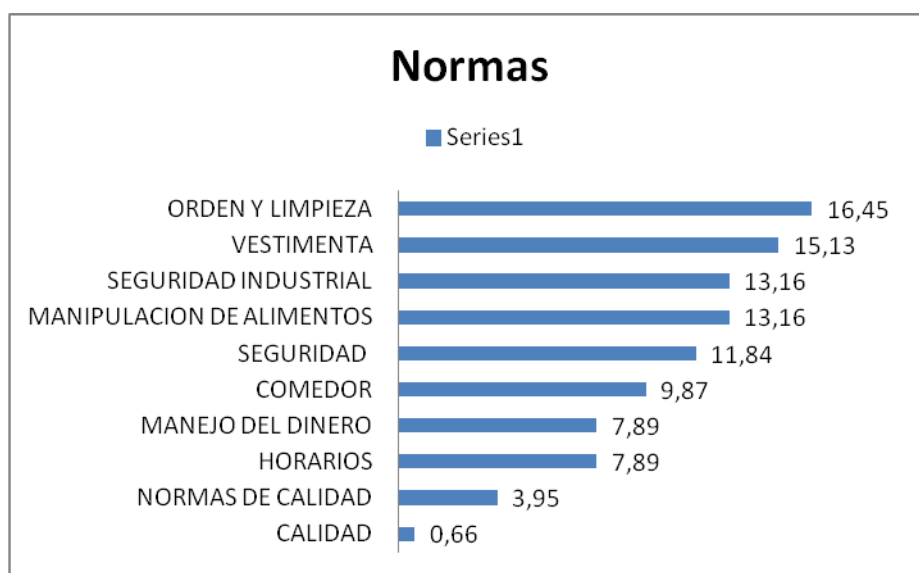


Gráfico Nro.22. Normas. (2017)-Elaboración propia

Siendo para los empleados las más notorias la de orden y limpieza y vestimenta.

5.3.12. Capacitación del personal

La pregunta Nro. 12B, indicó: ¿Existe en la empresa algún programa de capacitación del personal? SI _____ NO _____

Los resultados obtenidos se compilaron en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.31. Plan de Capacitación. (2017)- Elaboración propia

PLAN DE CAPACITACION	RESULTADOS	%
SI CUENTA CON PLAN DE CAPACITACION	17	56,67
NO CUENTA CON PLAN DE CAPACITACION	13	43,33
TOTALES	30	100,00

Se obtuvieron treinta (30) respuestas las cuales se totalizaron en el siguiente cuadro:

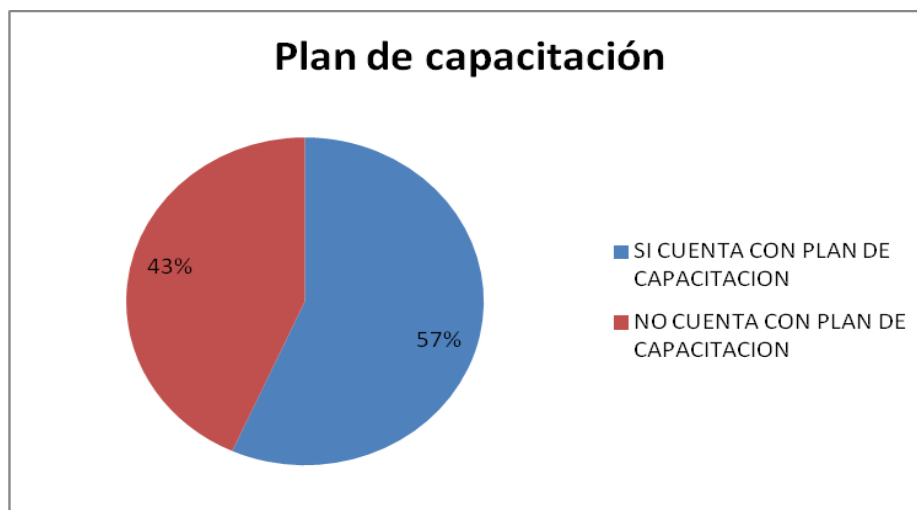


Gráfico Nro.23. Plan de Capacitación. (2017)-Elaboración propia

La consulta tenía una segunda parte que indicaba: en caso de ser positivo, describa los tipos de capacitación recibidos:

CAPACITACION RECIBIDA

Capacitación técnica (para desarrollo de habilidades en el cargo)

Capacitaciones por cambio de cargo

Capacitaciones de seguridad Industrial

Capacitación de valores organizacionales

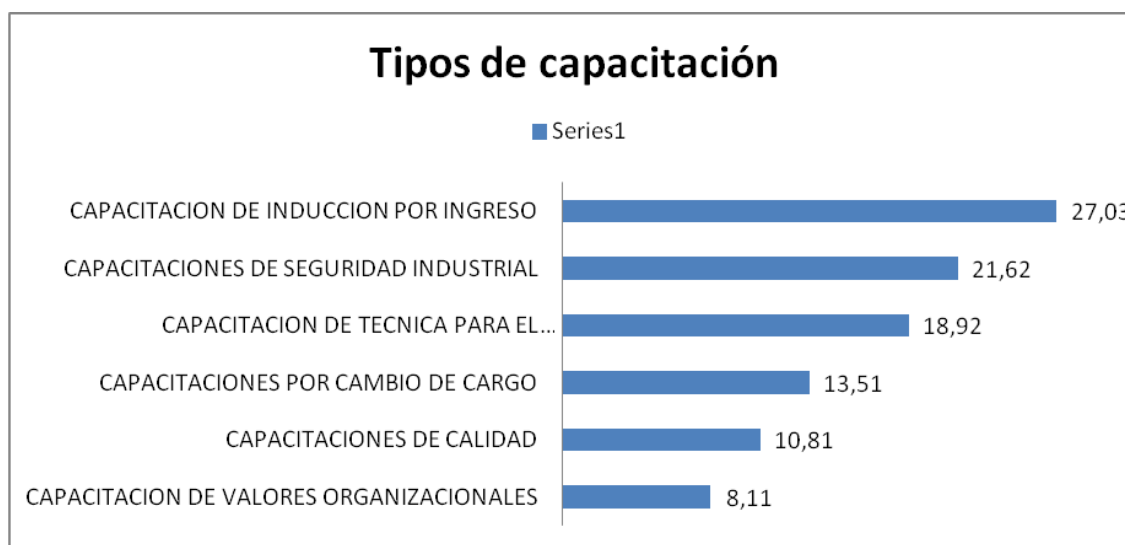
Capacitaciones de calidad

Capacitación de inducción por ingreso

Cuadro Nro.32. Tipos de capacitación. (2017)-Elaboración propia

CAPACITACIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE %
CAPACITACION DE INDUCCION POR INGRESO	10	27,03
CAPACITACIONES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	8	21,62
CAPACITACION DE TECNICA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES EN EL CARGO	7	18,92
CAPACITACIONES POR CAMBIO DE CARGO	5	13,51
CAPACITACIONES DE CALIDAD	4	10,81
CAPACITACION DE VALORES ORGANIZACIONALES	3	8,11
TOTALES	37	100

Se obtuvieron treinta y siete (37) respuestas en las alternativas presentadas, las cuales se representaron en el siguiente gráfico:

**Gráfico Nro.24. Tipos de capacitación. (2017.-Elaboración propia**

5.3.13. Medición del desempeño laboral.

En la consulta Nro.13B, se preguntó: ¿Cuenta la empresa con algún sistema de medición de desempeño laboral? Seleccione con una X. Se presentó los siguientes ítems de selección simple:

MEDICIONES.

- Observaciones directas del supervisor (verbales
- Informe escrito del supervisor
- Frecuencia de la medición del desempeño:
 - Semanal
 - Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
 - No tiene establecido el procedimiento de la gestión de desempeño

Se obtuvieron veintiún respuestas (21) de las cuales todas indicaron que recibían observaciones directas del supervisor con una frecuencia semanal, como tarea dentro de un proceso de gestión de desempeño.

Cuadro Nro.33. Medición del desempeño. (2017)-Elaboración propia

MEDICION DEL DESEMPEÑO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
OBSERVACIONES DIRECTAS DEL SUPERVISOR (VERBALES)-FRECUENCIA SEMANAL	21	100
INFORME ESCRITO DEL SUPERVISOR	0	0
TOTALES	21	100

Este dato fue presentado en siguiente grafico:

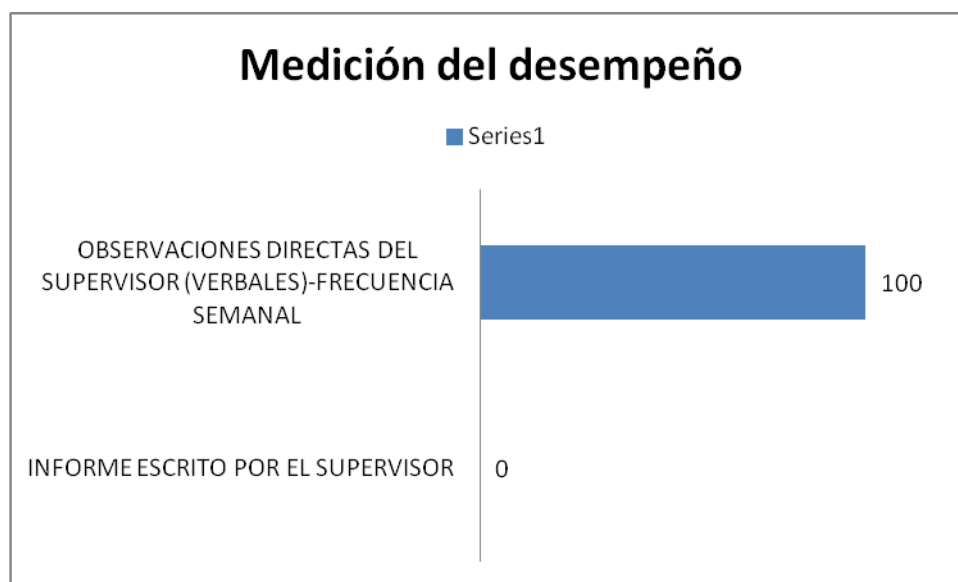


Gráfico Nro.25. Tipos de capacitación. (2017)-Elaboración propia

5.3.14. Sistema de calidad.

En la consulta Nro.14B se preguntó: ¿Cuenta la empresa con implementación de sistemas de calidad? SI _____ NO _____

Se obtuvieron treinta (30) respuestas, de las cuales veintidós (22) indicaron que: no cuenta con sistema de calidad según sus empleados, y ocho respuestas afirmativas expresando que: si cuenta con sistema de calidad.

Cuadro Nro.34. Sistema de calidad. (2017)- Elaboración propia

SISTEMA DE CALIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
LA EMPRESA CUENTA CON SISTEMA DE CALIDAD	8	26,67
LA EMPRESA NO CUENTA CON SISTEMA DE CALIDAD	22	73,33
TOTALES	30	100,00

Estos datos fueron compilados en el siguiente gráfico:

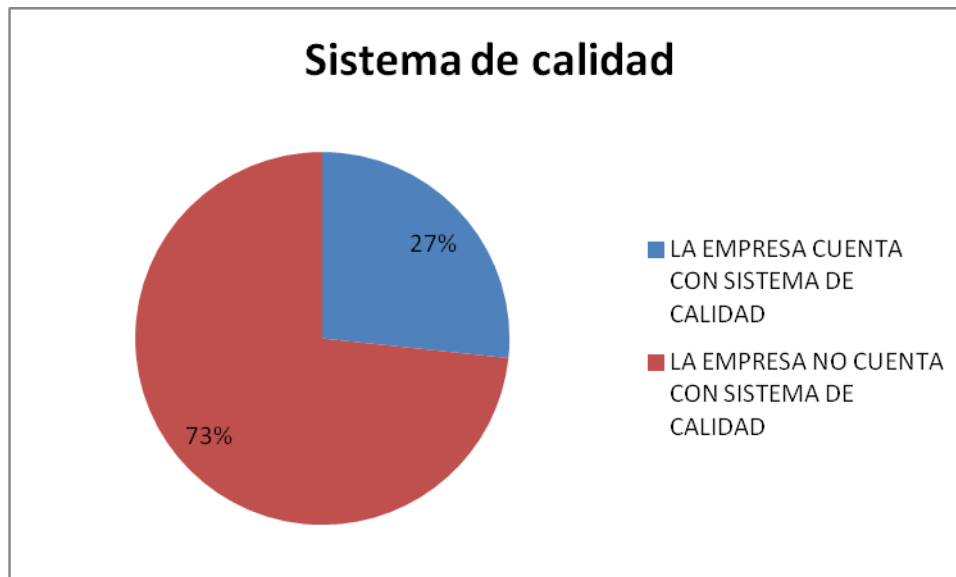


Gráfico Nro.26. Sistema de calidad. (2017)-Elaboración propia

5.3.15. Sistema de la medición de la eficiencia

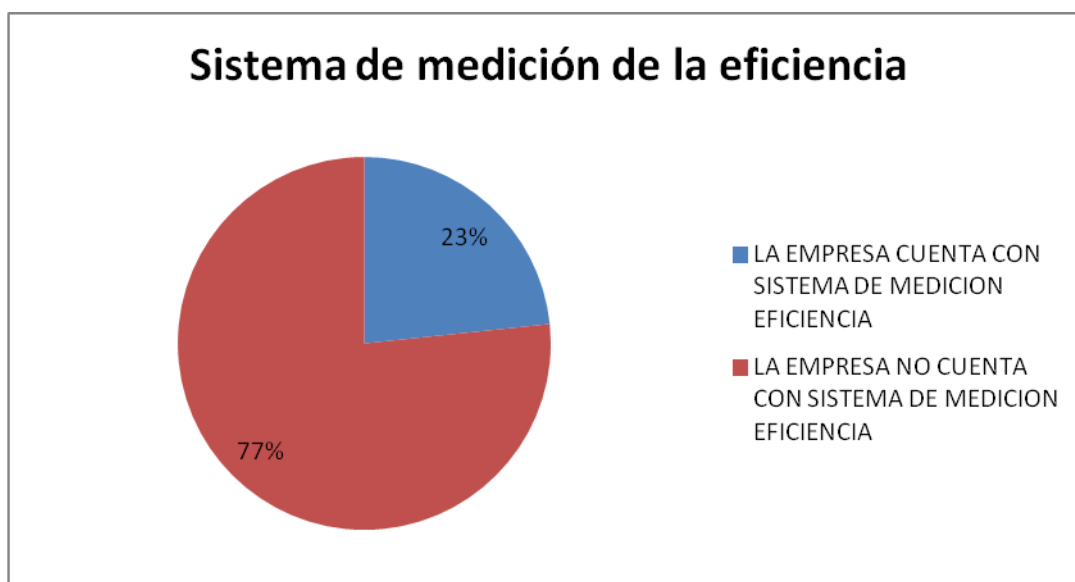
En la pregunta Nro.15B se consultó: ¿Cuenta la empresa con procesos de medición de la eficiencia? SI _____ NO _____

Se obtuvieron treinta (30) respuestas de las cuales veintitrés (23) indicaron que: la empresa no cuenta con sistema de medición de eficiencia y (7) siete expresaron que si cuenta con sistema de medición de eficiencia.

Cuadro Nro.35. Sistema de la medición de la eficiencia. (2017)- Elaboración propia

MEDICION DE EFIENCIA	RESULTADOS	PORCENTAJE%
LA EMPRESA CUENTA CON SISTEMA DE MEDICION DE EFICIENCIA	7	23,33
LA EMPRESA NO CUENTA CON SISTEMA DE MEDICION DE EFICIENCIA	23	76,67
TOTALES	30	100,00

Se elaboró un gráfico para visualizar los resultados, los cuales se pueden observar a continuación:



**Gráfico Nro.27. Sistema de la medición de la eficiencia. (2017)-
Elaboración propia**

5.4. Valores según sus supervisores. Instrumento C. “Detección de necesidades de capacitación de valores”

Se consultó en la pregunta Nro.1C a los supervisores para que elaboraran una detección de necesidades de capacitación de valores. La consulta textual fue descrita de la siguiente manera:

De la gama de valores propuestas – seleccione aquellos que considera Ud., importante desarrollar a través de la capacitación de cada empleado a evaluar- Seleccione con una X al menos unos 5 Valores.

- 2C) Valor 1: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la capacitación?:
 3C) Valor 2: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:
 4C) Valor3: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:
 5C) Valor4: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:
 6C) Valor5: _____ ¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

Se analizó las respuestas de la detección de necesidades de capacitación de valores, donde se obtuvo las respuestas de tres (3) supervisores de la organización, los

cuales registraron el instrumento C, para su equipo de trabajo, quedando en promedio la lista de los siguientes valores. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.36. Promedio de Respuestas Instrumento C. Detección de necesidades de capacitación de valores. (2017)- Elaboración propia

VALORES	CLASIFICACION DE VALORES	PORCENTAJES
EFICIENCIA	PRÁXICO	30
ESFUERZO DEL TRABAJO	PRÁXICO	20
HONESTIDAD	ÉTICOS	20
IGUALDAD	ÉTICOS	20
OBJETIVOS	PRÁXICO	20
CALIDAD	PRÁXICO	10
DINERO	PRÁXICO	10
OPTIMIZACION	PRÁXICO	10
RESPECTO	ÉTICOS	10
RESPONSABILIDAD SOCIAL	ÉTICOS	10
TECNOLOGIA	PRÁXICOS	10
TRANSPARENCIA	ÉTICOS	10

Los datos del cuadro anterior se compilaron en el siguiente gráfico:



**Gráfico Nro.28. Detección de necesidades de capacitación de valores. (2017)-
Elaboración propia**

Se tomó en cuenta, las totalizaciones de valores éticos, poiéticos y práticos, para elaborar el cuadro que a continuación se muestra, el cual presenta la clasificación de los valores predominantes según la consideración de los supervisores en cuanto la detección de necesidades de capacitación de valores.

Cuadro Nro.37. Clasificación de los valores predominantes según la detección de necesidades de capacitación de valores (2017)- Elaboración propia

CLASIFICACION DE VALORES	NÚMERO DE VALORES SELECCIONADOS	PORCENTAJE (%)
ÉTICO	5	41,67
POIÉTICO	0	0
PRÁXICO	7	58,33
TOTAL VALORES SELECCIONADOS	12	100,00

Los datos del cuadro anterior se compilaron en el siguiente gráfico:

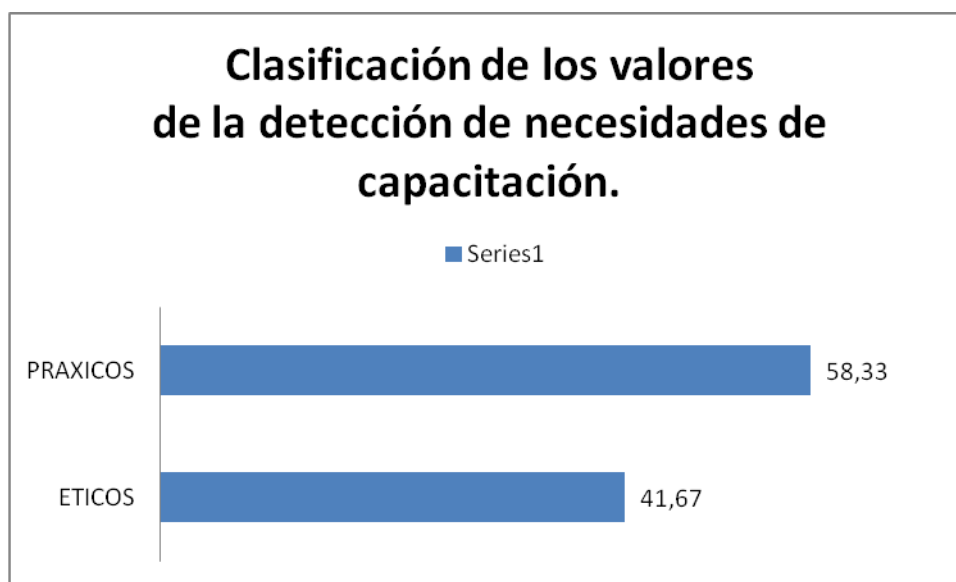


Gráfico Nro.29. Clasificación de los valores predominantes según la detección de necesidades de capacitación de valores (2017)-Elaboración propia

La consulta del instrumento C, solicitaba seleccionar cinco (5) valores, a fin de que éstos pudieran ser la base para el diseño de un plan de capacitación de valores, resultando los primeros cinco (5) con mayor porcentaje de coincidencias, los siguientes:

Cuadro Nro.38. Primeros (5) valores en Instrumento C. Detección de necesidades de capacitación de valores. (2017)-Elaboración propia

VALORES	CLASIFICACION DE VALORES	PORCENTAJES
EFICIENCIA	PRÁXICO	30
ESFUERZO DEL TRABAJO	PRÁXICO	20
HONESTIDAD	ÉTICOS	20
IGUALDAD	ÉTICOS	20
OBJETIVOS	PRÁXICO	20

Se elaboró un grafico para visualizar los resultados, los cuales se pueden observar a continuación:

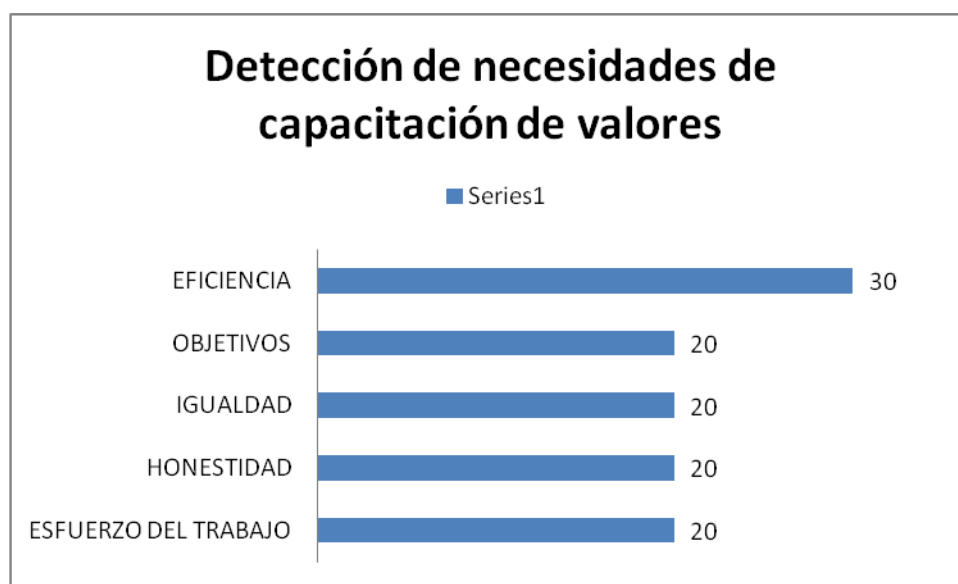


Gráfico Nro.30. Primeros (5) valores en Instrumento C. Detección de necesidades de capacitación de valores. (2017)- Elaboración propia

5.5. Coincidencias de los Valores del Modelo Triaxial en los instrumentos A, B, C

Se unieron los resultados de los tres instrumentos para ubicar las coincidencias en los instrumentos A, B, C, dando por resultado los siguientes valores:

Cuadro Nro.39. Comparación de la selección de los valores en instrumentos A, B y C. (2017)- Elaboración propia

	INSTRUMENTO A -ENTREVISTA ESTRUCTURADA		INSTRUMENTO B - CUESTIONARIO IDENTIFICACION DE LOS VALORES		INSTRUMENTO C -DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE VALORES	
#	VALORES	TIPO	VALORES	TIPO	VALORES	TIPO
			AUTONOMIA	POIÉTICO		
1	CALIDAD	PRÁXICO	CALIDAD	PRÁXICO	CALIDAD	PRÁXICO
	CALIDEZ	POIÉTICO	CALIDEZ	POIÉTICO		
	CREATIVIDAD	POIÉTICO	CREATIVIDAD	POIÉTICO		
	DESARROLLO	POIÉTICO	DESARROLLO	POIÉTICO		
	DIGNIDAD	ÉTICO	DIGNIDAD	ÉTICO		
			DINERO	PRÁXICO	DINERO	PRÁXICO
2	EFICIENCIA	PRÁXICO	EFICIENCIA	PRÁXICO	EFICIENCIA	PRÁXICO
	EQUILIBRIO-TRABAJO Y VIDA	POIÉTICO	EQUILIBRIO TRABAJO Y VIDA	POIÉTICO		
3	ESFUERZO DE TRABAJO	PRÁXICO	ESFUERZO DE TRABAJO	PRÁXICO	ESFUERZO DEL TRABAJO	PRÁXICO
	FRATERNIDAD	ÉTICO	FRATERNIDAD	ÉTICO		
	GENEROSIDAD	ÉTICO	GENEROSIDAD	ÉTICO		
4	HONESTIDAD	ÉTICO	HONESTIDAD	ÉTICO	HONESTIDAD	ÉTICOS
5	IGUALDAD	ÉTICO	IGUALDAD	ÉTICO	IGUALDAD	ÉTICOS
			ILUSION	POIÉTICO		
			LIBERTAD	ÉTICO		
			MEDICION	PRÁXICO		
			OBJETIVOS	PRÁXICO	OBJETIVOS	PRÁXICO
			OPTIMIZACION	PRÁXICO	OPTIMIZACION	PRÁXICO
6	RESPETO	ÉTICO	RESPETO	ÉTICO	RESPETO	ÉTICOS
7	RESPONSABILIDAD SOCIAL	ÉTICO	RESPONSABILIDAD SOCIAL	ÉTICO	RESPONSABILIDAD SOCIAL	ÉTICOS
	SOLIDARIDAD	ÉTICO	SOLIDARIDAD	ÉTICO		
			TECNICA	PRÁXICO		
			TECNOLOGIA	PRÁXICO	TECNOLOGIA	PRÁXICO
8	TRANSPARENCIA	ÉTICO	TRANSPARENCIA	ÉTICO	TRANSPARENCIA	ÉTICOS

Del cuadro anterior se puede concretar que las coincidencias en los valores son los siguientes:

- Valores Práxicos: coinciden en (3) tres valores Calidad – Eficiencia-Esfuerzo del trabajo.
- Valores Éticos: coinciden en (5) cinco valores: Honestidad-Igualdad-Respeto-Responsabilidad Social-Transparencia

Cuadro Nro.40. Coincidencias de los Valores del Modelo Triaxial en los instrumentos A, B, C. (2017)- Elaboración propia

# VALORES	CLASIFICACION
1 HONESTIDAD	ETICO
2 IGUALDAD	ETICO
3 RESPETO	ETICO
4 RESPONSABILIDAD SOCIAL	ETICO
5 TRANSPARENCIA	ETICO
6 CALIDAD	PRAXICO
7 EFICIENCIA	PRAXICO
8 ESFUERZO DE TRABAJO	PRAXICO

Estos datos están presentes en las respuestas de los tres instrumentos, por ende en una información que podría dar como resultado final que la proporcionalidad de la clasificación de los valores presentes para Noviembre del 2017 en la empresa Granos Selectos Guayana C.A, es la siguiente:

Cuadro Nro.41. Clasificación de Valores Modelo Triaxial Garcia y Dolan presentes en Granos Selectos Guayana C.A. Noviembre (2017)-Elaboración propia

# CLASIFICACION	PORCENTAJE %
1 ETICOS	62,5
2 PRAXICOS	37,5

Se compilaron estos datos para visualizar la clasificación de valores presente en Granos Selectos Guayana C.A. en Noviembre 2017, quedó representada en el siguiente cuadro.

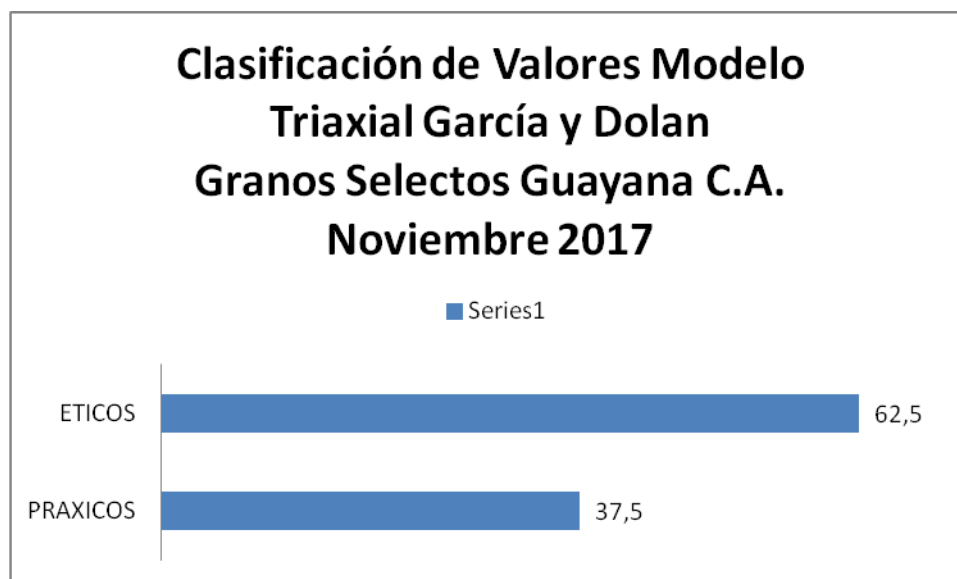


Gráfico Nro.31. Clasificación de Valores Modelo Triaxial Garcia y Dolan presentes en Granos Selectos Guayana C.A. Noviembre (2017)-Elaboración propia

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Granos Selectos Guayana es una empresa de tipo familiar, que ya cuenta con miembros en la dirección de segunda generación y tercera generación con lazos familiares directos con su fundador. Se puede afirmar que los resultados de los tres (3) instrumentos evidenciaron la presencia de valores organizacionales. A continuación se detallan observaciones generales de los ítems tratados que suman en un conjunto una perspectiva de los valores más predominantes para la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

El principal hallazgo de esta investigación es la clasificación de los valores presentes donde predominan los valores éticos, luego los valores prácticos y por último los valores poéticos. Es muy positivo para la organización estos resultados, ya que estos predicen que su personal percibe los valores organizacionales, y este proceso ocurre de manera espontánea, sin que el desarrollo de los valores estén dentro de un objetivo en la planificación estratégica de la empresa.

Se presenta a continuación once (11) ítems, derivados del análisis de respuestas de los instrumentos que fueron analizados e interpretados en el capítulo anterior. Para establecer coherencia con los objetivos, estos ítems se muestran discriminados en tres (3) clasificaciones con los aspectos concluyentes más importantes que se concentraron en dar respuesta, a los dos (2) objetivos específicos y al objetivo general de esta investigación.

6.1 Conclusiones - Objetivo Específico 1.: “Diagnosticar los valores organizacionales predominantes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

Misión y Visión:

En el instrumento A y B se abordaron preguntas relacionadas con la misión y la visión. En el instrumento A, sus directivos expresaron conocer tanto la misión y la visión y presentaron una redacción de cada una de ellas.

Se observó que la redacción de la visión provista por los directivos guarda mucha similitud con las acciones de una misión, y no especifica una fecha futura y situación concreta en la que se desea lograr una meta organizacional que encierra una visión como concepto; sin embargo en la publicación formal de la empresa, el concepto de visión si está definido y es por ello que en las recomendaciones se detallan unas sugerencias para complementar la visión que permita luego establecer su plan estratégico.

Cabe destacar que en el instrumento B, una mayoría de 73% de los empleados expresaron conocer la misión y la visión de la empresa. El 27% de los empleados manifestaron no conocerlas

Publicaciones formales para conocer los valores- Reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa

El 57% de los empleados expresaron que *no existen publicaciones formales* en la organización para dar a conocer los valores en la empresa Granos Selectos Guayana C.A., y un 43% indicó que *si se realiza publicaciones*. Esta consulta se complementó con algunas alternativas teniendo como resultado más notorio que procesos de publicación como cartelera solo se representó en un 17,65% , y en página web sólo el 1,96%.

Adicionalmente se preguntó en el instrumento B, si la empresa realiza reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa según opinión de los empleados, resultando con un 60% donde los colaboradores indicaron que *si han recibido alguna charla o curso que refuerce el tema de los valores*. Este indicador se inclina a ser positivo para la empresa, donde de manera informal ya estas actividades se están ejecutando lo que facilitará a futuro el proceso de implementación de un plan de capacitación de valores organizacionales.

Objetivos de la organización

Los objetivos organizacionales fueron abordados en el instrumento A y B.

En el instrumento A se preguntaron a los directivos, argumentando un objetivo global de continuar con los procesos para seguir operando a pesar de las circunstancias del entorno. Se sugiere en las recomendaciones la revisión de este punto.

En el instrumento B una mayoría correspondiente al 83% de los empleados consideraron conocer los objetivos de la organización. Eso permite inferir que existe una buena comunicación con lo que se espera de cada empleado. Es un aspecto que puede concretarse aún más y seguir reforzando la publicación de los objetivos, ya que un 17% afirmó que no conocen los objetivos organizacionales.

La historia de la empresa

Se trató este ítem en los instrumentos A, y B. En el instrumento A, por ser los directivos familiares del fundador conocen cómo se creó la empresa, y presentaron una síntesis de este concepto que complementa una publicación formal que la empresa tiene como documento interno.

En el instrumento B, se obtuvieron un 77% de respuestas donde los empleados afirman conocer la historia de la empresa, esto es un aspecto muy positivo porque la historia ofrece identidad y es un componente de la cultura organizacional.

Las normas, su existencia y su incumplimiento.

En la investigación se trató el tema de las normas existentes, así como su incumplimiento, previamente se había obtenido información que las normas más importantes de Granos Selectos Guayana C.A., las cuales son: *los horarios de trabajo, manejo del dinero, manipulación de alimentos, vestimenta, normas de calidad, seguridad, comedor, orden y limpieza, seguridad industrial.*

Es positivo el establecimiento de normas en las empresas; para Granos Selectos Guayana C.A. la más importante según sus empleados, son las correspondientes al orden y limpieza con un 16.45% y la presentación (vestimenta) en un 15,13%.

Las formas en que la empresa realiza llamados de atención por incumplimientos de las normas, son principalmente 57% amonestaciones escritas, y un 29% de llamado de atención directo al empleado (reunión privada), y un 14% llamado de atención directo al empleo (sitio de trabajo).

Reconocimiento a los empleados.

El instrumento B, consultó sobre el tema del reconocimiento a los empleados. Se obtuvo una mayoría positiva de 73% donde los colaboradores afirmaron que la empresa *si realiza reconocimientos*. Adicionalmente se registró algunas alternativas de selección simple para conocer las formas de reconocimiento como *notificaciones por correo, homenajes, premiaciones, publicaciones en carteleras, celebraciones y cumpleaños.*

El 48,98 afirmó que el motivo por mayor reconocimiento era por el cumpleaños del empleado y el 22,45% es por motivo de celebraciones. Estos dos (2) resultados indican que no se está considerando formalmente un procedimiento para el reconocimiento de logros de los empleados, y es una actividad que puede ser significativa para el compromiso organizacional de los integrantes de una empresa.

Solidaridad con los empleados

En este ítem la empresa obtuvo un volumen de cien (100) respuestas lo cual se consideró amplio, y se aprecia que los colaboradores valoran la correspondencia de la solidaridad presente en la empresa con sus empleados, quedando los motivos con un 27% por razones de permisos, y un 20% por razones de enfermedad. Aunque ambas están amparadas por la L.O.T.T.T., los colaboradores asocian la solidaridad de la empresa cuando requieren acudir ante estas circunstancias.

Responsabilidad Social

El 57% de los colaboradores indicaron que la empresa no cuenta con un proyecto de responsabilidad social, sin embargo el 43% considera que si cuenta con responsabilidad social. Basado en estas respuestas se determinó que los colaboradores de Granos Selectos Guayana C.A, tienen una ambigüedad con el término de responsabilidad social, el cual relacionan como un concepto con significado análogo a la solidaridad con los empleados, y porque eventualmente la empresa colabora con la comunidad que hace entorno a la sucursal ubicada en la Grúa-San Felix.

Medición del desempeño laboral- Sistema de la Calidad-Medición de la eficiencia

Se preguntó en el instrumento B, sobre si la empresa tiene algún sistema de medición de desempeño laboral, obteniendo solo 21 respuestas expresando que *la medición del desempeño se realiza a través de observaciones directas del supervisor*. El sistema de medición de desempeño, por tanto en Granos Selectos Guayana C.A, no sigue una estrategia definida asociada al cumplimiento de objetivos.

De igual manera en el instrumento B, se consultaron sobre los ítems de la calidad y eficiencia. Obteniendo que el 73% expresó que la empresa *no cuenta con sistemas de calidad* y un 77% reiteró que la empresa *no cuenta con mediciones de eficiencia*.

Por lo tanto los procesos de medición de resultados representan una oportunidad de mejora para seguir optimizando el logro de sus objetivos organizacionales.

6.2. Conclusiones - Objetivo Específico 2.: “Determinar los requerimientos en capacitación de valores de los trabajadores de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

Coincidencias de los Valores del Modelo Triaxial en los instrumentos A, B, C

Comparando los resultados en los instrumentos A, B, C, las respuestas de la clasificación de los valores fueron los siguientes:

- Instrumento A. Directores: 16 valores - 9 Éticos - 4 Poiéticos - 3 Práxicos
- Instrumento B. Empleados: 25 valores - 10 Éticos – 6 Poiéticos - 9 Práxicos
- Instrumento C. Supervisores: 12 valores - 5 Éticos – 0 Poiéticos - 7 Práxicos

Los tres instrumentos A, B, C, permitieron la expresión de tres niveles jerárquicos, directores, empleados y supervisores respectivamente. De los veintisiete

valores (27) del Modelo Triaxial de García y Dolan las selecciones coincidentes para Granos Selectos Guayana fueron:

Coincidieron en ocho (8) valores:

- Calidad
- Eficiencia
- Esfuerzo del Trabajo
- Honestidad
- Igualdad
- Respeto
- Responsabilidad Social
- Transparencia.

Los valores prácticos fueron tres (3) y corresponden a: Calidad – Eficiencia - Esfuerzo del Trabajo

Los valores éticos fueron cinco (5) y corresponden a: Honestidad – Igualdad – Respeto - Responsabilidad Social - Transparencia.

No hubo coincidencia en la clasificación poiéticos para los tres niveles. Los empleados y los directores si seleccionaron valores poiéticos. Los supervisores no seleccionaron valores poiéticos.

6.3. Conclusiones - Objetivo General.: Proponer un modelo de capacitación en valores aplicable a la Empresa Granos Selectos C.A

Capacitación

El instrumento B, se consultó si la empresa cuenta con planes de capacitación, Se obtuvo una respuesta del 57% donde los colaboradores afirmaron que la empresa si

cuenta con planes de capacitaciones. Un 43% de los empleados indicó que no cuenta con cuenta de planes de capacitaciones.

Se ofrecieron alternativas de selección simple sobre los tipos de capacitación:

- Capacitación de inducción por ingreso
- Capacitación por seguridad industrial
- Capacitación técnica para el desarrollo de habilidades en el cargo
- Capacitaciones por cambio de cargo
- Capacitaciones de calidad
- Capacitación de valores organizacionales

De estas opciones resultó con mayor porcentaje la capacitación de inducción por ingreso con el 27% y y la capacitación por seguridad industrial con 21,62%.

Dado estos resultados la capacitación en Granos Selectos Guayana C.A., para la fecha de esta investigación, está basada en cubrir las necesidades de formación técnica, además de orientarse a cumplir las regulaciones en los temas de seguridad industrial.

Es importante aclarar que la información obtenida en este ítem relacionado con la capacitación, corresponde *a una etapa de indagación e identificación*, la cual es elemental para que en las recomendaciones pueda presentarse una propuesta de capacitación de valores.

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se exponen a continuación están ordenadas siguiendo una coherencia con las conclusiones planteadas en el capítulo VI y relacionadas con los dos (2) objetivos específicos y el objetivo general de la investigación. Se considera importante presentar como recomendación final una propuesta de los procesos para diseñar un plan de capacitación de valores, a fin de que la empresa, pueda contar con un modelo para su posterior implementación, que representará una guía de los procesos más importantes.

7.1 Recomendaciones - Objetivo Específico 1.: “Diagnosticar los valores organizacionales predominantes en la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

Misión y Visión:

Las recomendaciones en este ítem van orientadas específicamente a la visión, ya que su misión expresa con claridad a qué se dedica la organización Granos Selectos Guayana C.A. Se presenta a continuación la visión escrita en su publicación formal:

“La visión de la compañía es convertirse en la empresa líder en todo lo referente al mercado y comercio de productos de consumo masivo, para llegar a ser la empresa más exitosa y transparente de la industria del comercio, que facture legalmente el 100% de sus ventas, y pague absolutamente todas sus obligaciones, brindando el mejor servicio a sus clientes”.

En la definición de la visión se recomienda a sus directivos complementarla con las siguientes consideraciones que se presentan a través de formulaciones o preguntas:

- 1) ¿Cuál es el tiempo en que ocurrirá el planteamiento de la visión?
- 2) ¿Qué fecha considera la empresa podrá alcanzar el liderazgo de mercado y comercio de productos de consumo masivo?
- 3) ¿Qué fecha considera la empresa podrá ser la empresa más exitosa y transparente de la industria del comercio que facture legalmente el 100% de sus ventas, y pague absolutamente todas sus obligaciones, brindando el mejor servicio a sus clientes?

También en la visión sería conveniente una demarcación, es decir ubicarla en un contexto territorial y/o nivel como por ejemplo, cuando la visión reza: *La visión de la compañía es convertirse en la Empresa líder en todo lo referente al mercado y comercio de productos de consumo masivo.*

- 4) ¿Qué lugar o nivel abarca la visión corporativa?

Podría referirse a:

- *En Ciudad Guayana*
- *En el Estado Bolívar*
- *En la región sur del país*
- *En el país Venezuela*
- *A nivel regional*
- *A nivel nacional*
- *A nivel internacional*
- *A nivel latinoamericano, etc.*

Cabe destacar que en el instrumento B, el dato de 27% de los empleados expresaron *no conocer la misión y visión*, por ende la empresa puede apoyarse de publicaciones formales, mostrarlas en carteleras y además sería importante buscar las alternativas para darlas a conocer, como por ejemplo establecer períodos de tiempo donde la empresa realiza mención de la misión y visión organizacional de manera explícita e intencional, que permitan comprender cómo cada integrante es partícipe del

logro de la misión y visión de Granos Selectos Guayana C.A. Los directivos pueden apoyarse con sus supervisores como facilitadores de este tema.

Publicaciones formales para conocer los valores - Reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa

Se evidenció que las publicaciones de la empresa Granos Selectos Guayana C.A. ocurre sólo en procesos de cartelera 17,65%, y página web 1,96%. Entendiendo que la empresa tiene una operatividad dinámica, dedicada a las ventas con una alta frecuencia de visitas de clientes; es de utilidad para la empresa reforzar los medios de publicación tradicionales, y sería conveniente trasladar el conocimiento de los valores organizativos a través de procesos más interactivos que formen parte de los objetivos de trabajo. Es de notar que los empleados respondieron en un 23,53% mencionando que los valores son transmitidos por llamados de atención, aspecto que es necesario en muchas ocasiones, sin embargo es conveniente para las empresas que los valores sean presentados en muchos procesos del desempeño laboral como los medios de visualización, carteleras, documentos internos, las comunicaciones escritas (emails), las reuniones cotidianas con sus supervisores, en la capacitación, en el gestión del desempeño y resaltarlos en los discursos corporativos, eventos de la empresa por partes de sus directivos.

Cabe destacar que el 40% de los empleados indica que *no ha recibido charlas o cursos que refuercen los valores*, es un indicador de que los nuevos ingresos no han recibido formación de esta índole lo cual se convierte en una razón muy importante para que la empresa implemente un plan de capacitación de valores, combinado con su plan técnico de capacitación.

Objetivos de la organización.

Es importante que los objetivos estén definidos y que los integrantes puedan relacionarlos con las funciones de sus descripciones de cargo, es decir con la cotidianidad de sus tareas y responsabilidades.

Una forma de iniciar la claridad de los objetivos es realizar una reunión de sus directivos con sus supervisores, de manera de definirlos y luego pautar reuniones de seguimiento de resultados para observar los avances, situaciones y dificultades, de manera de darle importancia a este aspecto que entra en una revisión estratégica.

Los objetivos se pueden dar a conocer a través de los supervisores inmediatos, haciéndoles saber a los colaboradores, qué se espera de ellos, aclarándoles dudas, ofreciendo las alternativas para alcanzarlos y explicándole la metodología para lograr los resultados esperados.

Un punto de partida, es que ya teniendo la visión empresarial la cual corresponde a un estado futuro que se desea alcanzar. Las pautas que se recomiendan para desarrollar los objetivos organizacionales, estarían realizándose en dos fases:

1) Reunión de directiva

Los directores son los representantes en los aspectos estratégicos de la empresa y deben decidir los objetivos macros de la organización, para esto pueden:

- Expresar los macro logros e importantes para la empresa.
- Establecer un tiempo a futuro, que exprese al menos una fecha cómo el año en que se considera podría alcanzarse ese logro.
- Desarrollar los objetivos y conceptualizarlos con una definición corta, con lenguaje sencillo y claro que pueda ser entendido por todos los miembros.
- Funcionar como base para establecer un plan estratégico, que derive en objetivos concretos, aterrizados en objetivos de largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

2) Reunión de Directiva y Supervisores

Los supervisores son los garantes del cumplimiento de objetivos de sus integrantes de equipo, es por ello que esta segunda fase, es importante entender las necesidades de la empresa vs las acciones, y funciones realizadas en el desempeño laboral, para ello se sugiere:

- Relacionar los objetivos organizaciones con los funcionales (descripciones de cargo) de manera de comparar y establecer si son coherentes

- Mejorar o reescribir los objetivos en caso de ser necesario, para que estén en relación con los macro objetivos y la visión organizacional
- Posteriormente transmitir a sus colaboradores el sentido de la integración, es decir que al leer los objetivos, los miembros de la organización se sientan involucrados y aprecien que su desempeño, resultados y logros contribuyen a alcanzar esa visión y macro objetivos de la empresa.
- Planificar que en las reuniones se establezcan recordatorios de los objetivos, los cuales deben estar publicados y deben ser compartidos.

La historia de la empresa.

Se recomienda eventualmente recordar la historia de la empresa, ya que un 23% de los empleados actuales afirman no conocerla. Se sugiere mencionar la historia de la empresa en los siguientes procesos:

- Reuniones corporativas, como eventos, celebraciones. Esto sensibiliza a sus integrantes, generando identificación con la organización.
- En las capacitaciones de inducción la historia de la empresa debe ser comunicada, y así los nuevos empleados se enterarán de que es una organización de larga antigüedad, aspecto de distinción de Granos Selectos Guayana C.A. y que su permanencia por tantas décadas, trasmite su aporte y trabajo a su localidad y país en tantos años de servicio ininterrumpidos.
- Resaltar la historia en la página web corporativa de Granos Selectos Guayana, sensibiliza a clientes, proveedores y a la comunidad en general. Esto crea un aumento en su prestigio organizacional.

Las normas, su existencia y su incumplimiento.

La sugerencia más importante para la organización en cuanto a las normas es que éstas deben registrarse en documentos formales, para ir creando manuales de normas

internas. Esta información ayuda mucho a tener claridad de cómo se establece el orden interno para una sana convivencia dentro de la organización.

Las normas escritas son de gran ayuda para todos, porque le permite discernir su modo de actuación antes las circunstancias, es también de gran apoyo para los supervisores, porque le facilita realizar observaciones donde en ocasiones requieren confrontar ciertos hechos, y las normas les permiten tener conversaciones más claras, y objetivas con sus colaboradores.

En el instrumento B, se destaca que los porcentajes obtenidos en las normas, pudieran tomarse en cuenta para mejorar procesos de trabajo como las normas de calidad de 3,95%, las del manejo de dinero y cumplimiento de horarios de trabajo, ambos ítems en 7,89%, las normas de seguridad en un 11,84%, las de seguridad industrial y de manipulación de alimentos ambas en un 13,16%. Estos resultados tienen un indicador que podría considerarse de bajo impacto y es por ende necesario instruir a los colaboradores en cada una de ellas, e incorporarlas en los cursos de capacitación técnica, así como en los procesos de inducción de nuevos ingresos.

En cuanto al incumplimiento de las normas es de notar que los empleados indicaron que la forma de presentar los incumplimientos son las amonestaciones escritas con un valor del 57%, lo cual supera los porcentajes de reuniones por llamado del supervisor; para este caso se recomienda ofrecer orientación al supervisor para que privilegie las reuniones personales de manera de poder explicar y guiar a sus colaboradores en caso de desempeño o conducta incorrecta, de forma de crear ambientes interpersonales de confianza y respeto, evaluando por tanto la magnitud del problema, a fin de elegir con asertividad el modo de tratarlo, y en caso de que no se corrija la desviación entonces proceder con la amonestación escrita.

Reconocimientos a los empleados.

Un procedimiento para el reconocimiento de logros de los empleados, es una sugerencia importante que puede ser incorporada como una función de seguimiento que puede hacer los supervisores de la organización.

Se recomienda tomar en cuenta:

- Cumpleaños de antigüedad: Se puede elaborar un correo breve reconociendo y agradeciendo al empleado por un año más en la organización.
- Cumpleaños de lustros: Es una práctica muy reconocida dar un obsequio o premiación a los empleados con cumplimiento de cada 5 años laborales, lo que se denomina *lustro*.
- También se puede elaborar una pequeña reseña de la persona, con una imagen, que narre un poco la historia del empleado, sus hobbies, presentándolo de manera creativa, y en las carteleras para la visualización de todos, por motivos especiales como cambio de cargo, promoción, cumpleaños de antigüedad, etc.
- Reconocer los logros laborales alcanzados, en circunstancias como: alcanzar un records en la meta de ventas del mes, haber superado una cifra económica estipulada, haber culminado un proyecto en menos tiempo establecido, entre otros. Estos sucesos no deben obviarse, y más bien resaltarse para crear internamente ejemplos de colaboradores exitosos en el logro de sus objetivos.

Solidaridad con los empleados

En este ítem la empresa debe continuar con sus procedimientos ya que resultó con buena valoración de parte de sus empleados. Es recomendable documentar los procesos de permisos personales, reposos por enfermedad, donaciones, muerte de familiares, empleo a personas (comunidad), ayudas por estudios, nacimiento de hijos y préstamos y que todos estos tengan sus procedimientos por escrito, para la mejor administración y tención requerida.

Responsabilidad Social

Comprometerse con un proyecto de responsabilidad social es una decisión particular de cada empresa. Aunque no es obligatorio. Es muy recomendable tomar

algún proyecto de manera constante, en la medida de sus posibilidades, ya que otorga un buen ejemplo para sus colaboradores. Es importante aclarar internamente lo que representa solidaridad y responsabilidad social para efectos de conocimiento en los empleados de Granos Selectos Guayana C.A.

En las empresas que toman proyectos de responsabilidad social se incentiva la participación de sus empleados en las visitas o realización de actividades para recabar fondos, generar ayudas, entre otros fines altruistas. Dependiendo del grado de involucramiento pueden desarrollarse en muy poco tiempo como efectivamente tomar tiempo del proceso operativo, lo cual es compensado con la satisfacción del servir y hacer trascender el impacto colaborativo de la empresa ante la sociedad. Se reitera que es una decisión de sus directivos.

Medición del desempeño laboral- Sistemas de Calidad -Medición de la eficiencia

Se recomienda ir incorporando en los procesos de recursos humanos la medición del desempeño laboral y en la unidad de operaciones manejar el proceso de la medición de la eficiencia y de la calidad. Esto puede hacerse de forma sencilla e ir poco a poco sofisticando estos tres (3) procesos en el tiempo. Las recomendaciones para iniciar con un modelo básico de gestión que permita implementar la gestión de desempeño, el sistema de calidad y la medición de la eficiencia son los siguientes:

- Realizar un comité para la evaluación del desempeño, un comité de calidad, y un comité para la medición de la eficiencia.
- Estimar cuáles son los aspectos medibles que pueden ser objeto de seguimiento en el desempeño del cargo, en la calidad y en la eficiencia.
- Tener elaborado los objetivos de cada cargo, así establecer los procesos de entregas de resultados.
- Tener elaborado los manuales de descripciones de cargo y de operaciones básicas (compras, ventas, atención al cliente, despacho, administración, contabilidad).

- Consultar sobre los procesos básicos de control de calidad propios de empresas dedicadas a la comercialización de alimentos de consumo masivo.
- Elaborar un formato básico que comprenda los principales aspectos a evaluar, apoyarse con consultoras expertas en estos procesos o profesionales especializados para desarrollar los formatos y documentos internos que estos procesos deriven.
- Capacitar al personal que participará en los comités así como también a los colaboradores que se considere necesario para la etapa inicial de implementación de los proyectos.
- Implementar, hacer pruebas pilotos. Es la mejor forma de ir mejorando, viviendo la experiencia e ir optimizando los procesos.
- Pasar a realizar estos procesos de forma manual y poco a poco digitalizarlos en programas que faciliten las mediciones y permitan luego combinar los resultados para obtener métricas de los comportamientos en estos tres (3) procesos.

7.2. Recomendaciones - Objetivo Específico 2.: “Determinar los requerimientos en capacitación de valores de los trabajadores de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.

Coincidencias de los Valores del Modelo Triaxial en los instrumentos A, B, C

Es recomendable que la empresa defina formalmente sus valores, el modelo Triaxial de García y Dolan, propone un balance, es decir que exista la presencia de la clasificación de los tres tipos de valores poiéticos, éticos y prácticos.

Se recomienda:

- Convocar una reunión para elegir sus valores, donde sus directivos analicen sus conceptos.

- Considerar los resultados de la coincidencia de los ocho (8) valores determinados en los instrumentos A, B, C. en el estudio de Noviembre 2017.
- Estimar agregar los valores de tipo poiéticos, ya que conforman un balance en la triada de valores.
- Analizar si los valores elegidos apoyarán al logro de la misión y visión corporativa.
- Crear un código de ética. El cual es un documento interno (elaborado por la empresa), que le da formalidad a los valores y principios éticos. En este documento se pueden describir los valores con sus respectivos significados, y además colocar las principales normas de conducta que se espera de los miembros y de las relaciones interpersonales internas, con clientes, proveedores y agentes externos, además normas de presentación personal, procesos básicos en las comunicaciones como por ejemplo: ¿cómo? ¿a quien acudir en casos de emergencia? Su diseño de elaboración responde a un modelo personalizado y ajustado a las consideraciones de las empresas.
- Publicar y comunicar los valores y compartirlos con todo los integrantes de la organización. Los empleados deben saber cuáles son los valores de la organización, porque dan información sobre las pautas de comportamiento, Es bueno que sepan de que ellos transmiten estos valores a sus propios compañeros así como hacia lo externo con clientes, proveedores, entes gubernamentales, y contactos externos.

7.3. Recomendaciones - Objetivo General.: Proponer un modelo de capacitación en valores aplicable a la Empresa Granos Selectos C.A

Capacitación

Se recomienda crear un plan de capacitación integral que incluya las necesidades de formación técnica, y de valores en la organización. Se presenta a continuación un

diseño básico de capacitación basado en valores para que la empresa Granos Selectos Guayana C.A., para que se una al plan técnico existente en la empresa.

-Importancia de crear un plan de capacitación basado en Valores

Esta es una recomendación fundamental, ya que las empresas son espacios para aprender y los empleados en general les agrada que no sólo se le enseñe conocimientos para mejorar su desempeño técnico, sino que también valoran aprender formación basados en el desarrollo personal. Es por ello que un plan de capacitación de valores es conveniente para mostrar que son conceptos que estimulan la superación personal. A través la enseñanza de los valores, mostrando las ventajas de la conducta ética, en donde se presenta la consideración del empleado no solo *en el saber*, o *el hacer*, sino también en *el ser*.

La capacitación de los valores se puede unir con el plan de capacitación técnica anual y se convierte en un plan más completo, el cual cubre las necesidades del empleado de manera más integral.

Se recomienda que el plan de capacitación que normalmente es realizado por las unidades de Recursos Humanos, sea un proyecto que se haga con participación de sus líderes internos y directivos, y que en caso de dudas se busque apoyo con expertos o consultoras para que sea elaborado con asertividad y que se ponga en práctica.

-Etapas básicas en el proceso de Capacitación de Valores.

En la teoría presentada en este proyecto, se hizo mención a Chiavenato, (2007). p. (239) donde propone un esquema de etapas para el desarrollo e implementación de un proyecto de capacitación, el cual consiste en el cumplimiento de los siguientes procesos consecutivos:

- *Detección de Necesidades de Adiestramiento
- *Diseño de Instrucción
- *Validación-Aplicación
- *Evaluación y Seguimiento.

*La detección de necesidades de adiestramiento

El instrumento C, es un ejemplo básico para la detección de necesidades de capacitación de valores. El primer aspecto es obtener los valores que se desean capacitar. Se recomienda delimitar en caso de ser necesario, por ejemplo si ocurriera que por razones de presupuesto se considerase costoso, es entonces importante iniciar con los valores que la empresa apremie como más importantes, y en ese año concentrar la capacitación con esos valores, y planear para el próximo año o ejercicio económico, elaborar el siguiente plan de capacitación enfocándose en los otros valores organizacionales. Es importante tomar en cuenta:

- Decidir cuáles son los valores que se tomaran en cuenta como temas de capacitación para el ejercicio económico.
- Elaborar un procedimiento de detección de necesidades con los formatos de levantamiento de información.
- Determinar las fechas de detección de necesidades
- Invitar a una reunión informativa con los supervisores y recursos humanos para organizar la actividad.

*Diseño de Instrucción

Al tener los resultados es necesario evaluar:

- Contenidos coherentes con la detección de necesidades de capacitación detectadas. Es importante elaborar un contenido a modo de diccionario interno de valores.
- Contemplar los contenidos propuestos del Siliceo (2004), como componentes de un código de valores, resaltando información interna que permitirá conocer con mayor profundidad aspectos internos de la empresa, los cuales pueden estar dentro de los diseños instruccionales:

- Historia de la empresa
- Misión
- Visión
- Valores
- Filosofía
- Código de Ética
- Instalaciones y ubicación geográfica
- Miembros del Equipo Ejecutivo
- Expectativas de la empresa respecto del personal
- Políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- Los procesos productivos y los productos mismos los mercados y sistemas de comercialización de la empresa los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa así como los Sistemas de reconocimiento
- Formas de pago de la empresa
- Descripción de Cargo
- Competencias más importantes para el desarrollo de su cargo.
- Beneficios económicos y sociales.
- Solicitudes de Permisos-Vacaciones-Matrimonios-Nacimientos-Casos por --Fallecimiento
- Fechas importantes para la empresa, así como los feriados de su país.
- Procesos en casos de situaciones de emergencias-
- Listados de Teléfonos para llamadas internas y externas
- Normas de Seguridad Básicas
- Códigos de Vestimenta- Uniformes

- Horarios y días en qué podrían darse las capacitaciones
- Metodología de la capacitación.
- Lugar de capacitación- en las instalaciones de la empresa o fuera de ella
- Entidades didácticas o capacitadores independientes que puedan facilitar las capacitaciones.
- Un aspecto que la empresa puede evaluar su conveniencia, es formar instructores internos. Si cuentan con supervisores internos para formar parte del equipo de capacitadores o facilitadores. Internamente es un factor de crecimiento profesional, estimula el liderazgo. Es un buen

ejemplo para los empleados, porque ven que el fruto del trabajo y la experiencia cuentan en la empresa. Es muy valioso en las fases de inducción que los instructores internos faciliten los procesos de capacitación.

- Incorporar cursos en línea. Los cursos en línea es una gran oportunidad en los procesos de capacitación con los que se cuenta en el día de hoy gracias a la tecnología, son económicos, se pueden repetir para unificar el conocimiento en el personal. Se pueden mejorar.
- Formar al personal interno en cuanto a las capacitaciones. Las organizaciones cuentan en muchas ocasiones con profesionales expertos en ciertas áreas. Es muy importante aprovechar los instructores internos, lo cual hace que los planes sean más económicos, y como aspecto importante es que motiva al personal, haciendo crecer el compromiso organizacional, otorgando buen ejemplo de colaboración interna.

*Validación-Aplicación

Es fundamental elaborar un informe con los costos de las capacitaciones para obtener un costo económico del plan general de capacitación de valores, el cual debe contener los horarios en que el personal invertirá el tiempo laborable de manera de presentar cómo será la dinámica de la capacitación para que los directivos cuenten con claridad del proceso y se otorgue la aprobación de la directiva.

Estando aprobado, se recomienda implementar; porque la primera experiencia de poner la capacitación en marcha dejará conocimientos valiosos que podrán mejorar en un segundo período. Con la aplicación es la mejor forma de aprender de los aspectos positivos y de las oportunidades de mejora para realizar los ajustes necesarios posteriormente.

*Evaluación y Seguimiento

Contar con los formatos de evaluación de los facilitadores y de la capacitación aportará mucha información sobre los resultados. Estos datos permitirán a Recursos Humanos, determinar las oportunidades de mejora, los aspectos que se deben cambiar y qué es lo que ha funcionado. En empresas familiares como Granos Selectos Guayana, C.A, con facilidad se pueden hacer entrevistas para conocer directamente las apreciaciones de los empleados que acudan a la capacitación.

El responsable del proyecto debe procurar observar, anotar y pedir retroalimentación de cada evento de capacitación que se lleve a cabo.

Incorporar los valores en charlas, discursos corporativos.

Como conclusión final, ya teniendo los valores en la organización a través de la aplicación de los planes de capacitación de valores previamente establecidos que incluya a todo el personal; se destaca que es una ventaja tener y apropiarse de valores formales y definidos que seguirán sumando positivamente a la cultura organizacional de una empresa como lo es Granos Selectos Guayana C.A., representarán un capital intelectual e interno de la empresa, dado que muestran las principales convicciones de la organización. Este proyecto de investigación evidenció la presencia de los valores éticos, que se destacaron por ser los más relevantes, acompañados también con valores prácticos y poéticos en los diferentes niveles y miembros de la empresa; es importante que se formalicen, se alineen a la misión, visión y objetivos, para luego comunicarlos, publicarlos, e instruirlos a través de la capacitación de los mismos, ya que dictan pautas de conducta en los integrantes de toda una organización.

Los valores permiten a los supervisores tener criterios a la hora de revisar resultados de conducta y acciones en los integrantes de sus equipos de trabajo.

El sentido de pertenencia con la organización, crece porque los empleados perciben que laboran para una empresa de enfoque ético.

Disminuye las situaciones negativas, tanto en las relaciones interpersonales como en los resultados, ya que los valores imponen una moral organizacional, que hace que todos reconozcan cuáles son las actuaciones no aprobadas, consideradas incorrectas y hasta saber lo que no es lícito.

Los valores deben ser un tema de conversación en la organización de presentación frecuente. Es importante reforzar los conceptos, empoderar a los supervisores para que ellos lo comprendan y lo transmitan a sus integrantes de equipo.

Es recomendable para los directivos no olvidar ante reuniones de relevancia, tomar en cuenta mencionar los valores organizacionales, ya que son los líderes y por ende ejemplo de valores desde el punto de vista personal y como líderes organizativos.

Es interesante la incorporación de un lema o eslogan que muestre la esencia de los valores, ya que es fácil de memorizar, que fluye sin imposiciones y se destaca como un elemento que personaliza la cultura organizacional de Granos Selectos Guayana C.A.

REFERENCIAS

Bibliográficas

Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*, 8ª edición, Mc Graw-Hill, México, D. F.

García, S. y Dolan, S. (2001). *La Dirección por Valores*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores. Madrid. España.

Juarez, J, Straka, T. y Moreno, A. (2001). *Una nueva propuesta para la educación en valores*. Ediciones Paulinas. Venezuela.

Izquierdo, C. *Los Valores de Cada Día*. 2003. Ediciones Paulinas. Venezuela

Vainrub, R. (2007). *Una guía para emprendedores*. Ediciones IESA. Venezuela, Caracas.

Electrónicas

Aechile. Auditores Externos de Chile. (2013). La ética en la empresa. Capítulo 13. [Documento en línea]. Disponible: aechile.cl/wp-content/uploads/2013/02/Etica-MH.pdf [Consulta: 2016, Agosto 13].

Aguilar, M. Andragogía, educación para toda la vida. (2011). Revista Scielo Uruguay. [Revista en línea] Disponible: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-04202011000300001&script=sci_arttext [Consulta: 2017, Marzo 01].

Alles, M. (2004). [Documento en línea]. Disponible: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/autonomia_hackman_oldham.html [Consulta: 2017, Febrero, 10].

Altonivel.com.mx. Work-Life Balance. (s.f.). [Página web en línea] Disponible: <http://www.altonivel.com.mx/work-life-balance-en-tu-empresa/> [Consulta: 2017, Febrero, 19].

Amozorrutia J. Greatplacework. (s.f.). El genuino ejercicio de la escucha en las organizaciones. [Página web en línea] Disponible: <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/975-escuchar-en-las-organizaciones> [Consulta: 2017, Marzo, 10].

Asociación española para la calidad. Indicador. (s.f.). [Página web en línea] Disponible: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores> [Consulta: 2017, Marzo, 01].

Bravo, O. (2008). Organizaciones que se atreven a desafinar. [Revista en línea]. Debates IESA. Volumen XIII, Número 4. Disponible: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/12/Bravo-Pinango-Organizaciones-que-se-atreven>. [Consulta: 2016, Septiembre 01].

Briceño, C. (2004). Valores Organizacionales y Gerenciales. [Documento en línea]. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Volumen 3. Edición 1. Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/570/1411> [Consulta: 2015, Diciembre, 15].

Cardenas, C. (2013). Plan de carrera administrativa como herramienta para mejorar el desempeño de los empleados - Quetzaltenango” [Documento en línea]

Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Cardenas-Cesar.pdf>
[Consulta: 2017, Marzo, 04].

Cortina, A. (s.f.). Sin empresas éticas no hay una buena sociedad. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.etnor.org/boletin/newsletters/adela-cortina-sin-empresas-eticas-no-hay-una-buena-sociedad/> [Consulta: 2016, Febrero 18].

Conceptodefinicion.de. (s.f.). Definición de calidad. [Página Web en línea]. Disponible: <http://conceptodefinicion.de/calidad/> [Consulta: 2017, Marzo 11].

Conceptodefinicion.de. (s.f.). Definición de eficiencia. [Página Web en línea]. Disponible: <http://conceptodefinicion.de/eficiencia/> [Consulta: 2017, Marzo 13].

Conceptodefinicion.de. (s.f.). Definición de respeto. [Página Web en línea]. Disponible: <http://conceptodefinicion.de/respeto/> [Consulta: 2017, Marzo 15].

Definicion.de.com. (s.f.). Definición de dinero. [Página Web en línea]. Disponible: <http://definicion.de/dinero/> [Consulta: 2017, Marzo 10]

Definicion.de.com. (s.f.). Definición de moral [Página Web en línea]. Disponible: <http://definicion.de/moral/#ixzz4HF9MDycv> [Consulta: 2016, Agosto 13].

Definicion.de.com. (s.f.). Definición de pyme. [Página Web en línea]. Disponible: <http://definicion.de/pyme/#ixzz4KLDqGM00> [Consulta: 2016, Agosto 15].

Definicion.de.com. (s.f.). Definición de técnica. [Página Web en línea]. Disponible <http://definicion.de/tecnica/> [Consulta: 2017, Marzo 13]

Definición.mx Concepto de la palabra manual. [Página Web en línea]. Disponible: <https://definicion.mx/manual/> [Consulta: 2017, Marzo 01]

Definiciona.com. (s.f.). Definición de la filosofía. [Página Web en línea]. Disponible: <https://definiciona.com/filosofia/> [Consulta: 2016, Marzo 23].

Definicionabc. (s.f.). La solidaridad. [Página Web en línea]. <http://www.definicionabc.com/social/solidaridad.php> [Consulta: 2017, Marzo 08].

Designificados.com. (s.f.). La calidez. [Página Web en línea]. Disponible: <http://designificados.com/calidez/> [Consulta: 2017, Marzo 01].

De la Garza, M, Medina J, Cheín N, Jimenez K, Gonzalez J, Díaz J, (2011). Los Valores Familiares y la Empresa Familiar en el Nordeste De México. [Revista en línea]. Cuadernos de Administración-Print version ISSN0120-3592- Cuaderno de Adm. vol.24 no.42 Bogotá Jan./June 2011. Disponible: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922011000100015 [Consulta: 2016, Julio 24].

Diccionario de la Real Academia Española.com. (s.f.). Concepto de Axiología. [Página Web en línea]. Disponible: <http://dle.rae.es/?id=4bDHr0F> [Consulta: 2016, Enero 14].

García, S. (2011). Dirección por Valores (DpV). Universidad de Barcelona, Tema 4. Fundación IL3-UB. [Documento en línea] Disponible: http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/course-packages/sal_mgcass_lv/rec_pdf/es/GCSS_a2m3t4_2011_IL3.pdf [Consulta: 2016, Marzo 01].

Dommele, P., (2013). ¿Cómo crear energía e ilusión para el proyecto de la empresa? [Página web en línea] Disponible: <https://feedbacksatisfaccion.wordpress.com/2013/04/20/como-crear-energia-e->

ilusion-para-el-proyecto-de-la-empresa/ abril 20, 2013 [Consulta: 2017, Marzo, 10].

Echevarri, N. y Patiño, H. (2011). Tesis. Modelo de Capacitación para el Personal Administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina, Seccional Pereira - Universidad Tecnológica de Pereira- Colombia. [Documento en línea]. Disponible:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2567/6583124G643.pdf?sequence=1> . [Consulta: 2016, Enero 14].

Emprendepymes.net. Beneficios de la capacitación. (s.f.). [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-las-empresas.html> . [Consulta: 2016, Noviembre 15].

Escuela Superior de Administración Pública. (s.f.). Guía para evaluar los planes institucionales de capacitación. [Documento en línea]. Disponible: <https://es.slideshare.net/Asepcut/plan-inst-de-capacitacin-gua-para-la-evaluacin> Colombia. [Consulta: 2017, Marzo 22].

Exploramas.com. (s.f.). La diversión un gran valor en los eventos corporativos. [Página web en línea]. Disponible: <http://www.exploramas.com/blog/la-diversion-un-gran-valoren-los-eventos-corporativos/> [Consulta: 2017, Marzo, 10].

Figuerola, N. (2011). Manejando el “Work-Life Balance”. [Página web en línea]. Disponible: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/managing-the-work-life-balance.pdf> [Consulta: 2017, Marzo, 08].

Gadea, María Lourdes. (2003). Tesis. Factores que intervienen en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. (1998-2003). Universidad Católica Andres Bello, Caracas [Documento en línea] Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1735.pdf> [Consulta: 2016, Agosto 08].

Gamboa, M. y Marvez, G. Retos y Estrategias de la empresa familiar en Venezuela. [Documento en Línea]. Exaudi, Disponible: <http://www.exaudionline.com/descargables/Exaudi-retos-estrategias-Vzla.pdf>. [Consulta: 2016, Enero 14].

García, A. (2014). Empresas Familiares. [Documento en línea] Disponible: <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2014/10/Empresas-familiares-docx.pdf> [Consulta: 2016, Agosto 08].

García, M. (2001). Tesis. Los Valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia. Universidad Autónoma de Barcelona. [Documento en línea] Disponible: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3942/mega1de1.pdf;jsessionid=53A87D3E011262A23DD0E45BF9ABFA55?sequence=1> [Consulta: 2016, Agosto 08].

García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. [Revista en línea]. Contribuciones a la Economía. Revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360. Disponible: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmg1.html> [Consulta: 2016, Septiembre 09].

- García, S. (2011). Universitat de Barcelona. Dirección por Valores (DpV) . Fundación IL3-UB. [Documento en línea] Disponible: http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/courses-packages/sal_mgcass_lv/rec_pdf/es/GCSS_a2m3t4_2011_IL3.pdf [Consulta: 2016, Marzo 01].
- García, S. (2011). Universitat de Barcelona. Un modelo triaxial de valores pragmáticos, éticos y emocionales. [Documento en línea] Disponible: http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/courses-packages/sal_mgcass_lv/rec_pdf/es/GCSS_a2m3t3_2011_IL3.pdf [Consulta: 2016, Marzo 01].
- Geraiss C, Elías J. (2010). Tesis. Alineación de valores del personal de empresas privadas venezolanas de acuerdo al modelo de gestión basada en valores de Richard Barrett. . Universidad Católica Andres Bello, Caracas. [Documento en línea]. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9909.pdf>. [Consulta: 2016, Julio 24].
- Guiñazú, .G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. Fundación Dianet. [Revista en Línea] Invenio: Revista de investigación académica, ISSN-e 0329-3475, Nº. 12, 2004, págs. 103-116. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3331390> [Consulta: 2016, Septiembre, 12].
- Hay Group.com.ve. (s.f.). Empresas Familiares- Una herencia especial. [Página web en línea] Disponible: <https://www.haygroup.com/ve/challenges/index.aspx?id=15982-> [Consulta: 2016, Septiembre, 13]
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición. Humanium org. La libertad. [Libro en

línea] Disponible: <http://www.humanium.org/es/derecho-libertad/> [Consulta: 2017, Marzo, 10].

Ivss.com. (s.f.). Tipos de Empresas, según IVSS. [Página web en línea]. Disponible: <http://ivss-segurosocial.com.ve/tipos-de-empresas-en-venezuela>. [Consulta: 2016, Agosto, 08].

Jimenez, W. (2012). Dignidad humana y clima organizacional. [Página web en línea] Disponible: <https://www.gestiopolis.com/dignidad-humana-clima-organizacional/> [Consulta: 2017, Marzo, 02].

López J. , Bracho C. y González C. (s.f). La libertad como valor. Ensayo. Universidad de Carabobo, [Documento en línea] Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/a1n1/1-1-8.pdf> [Consulta: 2017, Marzo, 10].

Maciel, J., (2009), Comportamiento Organizacional. [Página web en línea]. Instituto Politécnico DR [Documento en línea]. Disponible: http://asp25.net/Archivos/1comportamiento_organizacional.pdf [Consulta: 2017, Febrero, 28].

Millan, J. (s.f.). Fraternidad en la empresa: hacia una relación persona-persona [Documento en línea]. Disponible: http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/hacia_una_relacion_persona_persona.pdf/ [Consulta: 2017, Marzo, 02]

Muñoz, J. (s.f.). Objetivos ¿Qué son objetivos smart?. [Página web en línea]. Disponible: <https://tribescale.com/es/blog/objetivos-smart-redactar-un-objetivo/> [Consulta: 2017, Marzo, 02].

Nagy, J. y Fawcett S. (s.f.). Crear objetivos. [Página web en línea]. Disponible: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/crear-objetivos/principal> [Consulta: 2017, Marzo, 10].

Nuel C., (2012). Los cinco pasos del Kaizen. [Página web en línea]. Disponible: <http://www.carlosnuel.com/los-cinco-pasos-del-kaizen.html> .
/[Consulta: 2017, Marzo, 10].

OIT. (2003) La hora de la igualdad en el trabajo. [Documento web en línea] Disponible: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9223128714_sp.pdf [Consulta: 2017, Marzo, 04].

Ortiz, J. (1995). La Hora de la Ética Empresarial. [Revista en línea]. Revista Venezolana de Gerencia. Versión impresa ISSN 1315-9984. Editorial: McGraw-Hill Interamericana 1ª Edición / Revista Venezolana de Gerencia v.13 n.43. Disponible: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006 [Consulta: 2016, Marzo, 25].

Programa Nacional de Arbitraje. (s.f.). Conciliación. [Pagina Web en línea]. Disponible: <https://conciliacion.gov.co/portal/conciliacion/conciliacion-definicion>. Colombia.
[Consulta: 2017, Marzo, 05].

Quesignificado.com (s.f.). Concientizar. [Página web en línea]. Disponible: <https://quesignificado.com/concientizar/> [Consulta: 2017, Marzo, 04].

Ramirez, M. (s.f). Modelo, Método, Técnica y Estrategia. Modelos de enseñanza con la técnica de casos [Documento en línea]. Disponible: <https://upaep.blackboard.com/bbcswebdav/users/mmeanam2/Modelos%20de%20ense%C3%B1anza/Definiciones.pdf> . [Consulta: 2017, Marzo, 07].

Rammert, W. (2001). La tecnología. sus formas y las diferencias de los medios. Universidad de Barcelona. [Revista en línea]. Disponible: <http://www.ub.edu/geocrit/sn-80.htm> [Consulta: 2017, Marzo, 06].

Remolina, G. (2005). La Formación en Valores. Universidad Javeriana-Bogotá [Documento en línea]. Disponible: http://sistemaucem.edu.mx/bibliotecavirtual/oferta/licenciaturas/contaduria/LCD321/formacion_en_valores_pdf.pdf. [Consulta: 2016, Agosto, 25].

Significados.com (s.f). Optimizar. [Página web en línea]. Disponible: <https://www.significados.com/optimizar/> [Consulta: 2017, Marzo, 10].

Significados.com (s.f). [Página web en línea]. Disponible: Fraternidad. <https://www.significados.com/fraternidad/> [Consulta: 2017, Marzo, 05].

Silíceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal. [Libro en línea]. Editorial Limusa. México. Disponible: https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=alfonso+siliceo&ots=IRkVcI7IaR&sig=w0HssFYzFZ5_JIhHLAuO8j9JyWs#v=onepage&q=alfonso%20siliceo&f=false [Consulta: 2016, Septiembre, 09]

Tàpies .J. (2013) . Valores en una empresa familiar. La generosidad. IESE. Business School [Página web en línea] Disponible: <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/generosidad/> [Consulta: 2017, Marzo, 03].

Torrents, J. (2006.) Eficacia Empresarial. [Documento en línea]. Disponible: <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/500/Eficacia%20Empresarial%20.pdf>. [Consulta: 2017, Marzo, 04]

Universidad de Cadiz. (s.f). La creatividad. [Página web en línea] Disponible:
http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=166%3Acreatividad&catid=55%3Acompetencias&Itemid=133
 /[Consulta: 2017, Marzo, 10].

Universidad del Valle de México. (2009). Fundamentos del Modelo Andragógico.
 [Documento en línea]. Disponible:
<https://my.laureate.net/faculty/docs/Faculty%20Documents/Andragogia.Fundamentos.pdf> [Consulta: 2017, Marzo, 03].

Urroz, F. (2010) *¿Qué son los stakeholders?* [Documento en línea] Disponible :
<https://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/> [Consulta: 2016, Agosto 17]

Venamcham (2012) [Pagina Web en línea] Disponible:
[\[http://www.venamcham.org/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=59\]](http://www.venamcham.org/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=59) [Consulta: 2017, Marzo, 10].

Vilela, L. (1998). Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método. Universidad de la Laguna. [Documento en línea] Disponible:
<https://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf> 1998 / [Consulta: 2017, Marzo, 10].

Wikipedia.com. (s.f). Concepto de diverworking. [Página web en línea].
 Disponible:<https://es.wikipedia.org/wiki/Diverworking> [Consulta: 2017, Marzo, 03].

Wikipedia.com. (s.f). Concepto de honestidad. [Página web en línea]. Disponible:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>. [Consulta: 2017, Marzo, 05].

Wikipedia.com. (s.f). Concepto de kaizen. [Página web en línea].
Disponibile:<https://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>. [Consulta: 2017, Marzo, 08].

Wikipedia.com. (s.f). Concepto de manual de procedimientos-conformación. [Página web en línea]. Disponible:
https://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos [Consulta: 2017, Marzo, 03].

Yarse, J. (2012). La dirección por Valores. [Página Web en línea] Disponible:
<http://www.degerencia.com/articulo/la-direccion-por-valores-Z> [Consulta: 2016, Mayo 15].

Yturalde, E. (s.f).La andragogía. Andragogía.net. [Página Web en línea]. Disponible:
<http://www.andragogia.net/> [Consulta: 2017, Marzo, 03].

ANEXOS

Anexo Nro.1. Instrumento A. Entrevista Estructurada: "Valores del Fundador" (2017). Elaboración propia (2017). Elaboración propia

Instrumento A: Entrevista Estructurada- "Valores del Fundador"					
Instrucciones:					
El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca de los valores que Ud. considera importantes que se encuentren en la empresa Granos Selectos Guayana C.A.					
En primer lugar, encontrará un cuadro donde se le solicita información relacionada a datos de identificación. Es importante resaltar que la información acá suministrada es confidencial. La franqueza de sus opiniones es lo que hace valiosa su información, por lo que mucho agradecemos responder a todas las preguntas.					
Seguidamente, encontrará una serie de preguntas mixtas, (preguntas abiertas y cerradas) con la finalidad que responda su opinión sobre cada cuestionamiento.					
Datos de Identificación:					
Nombre del Fundador:					
Nombre del Directivo:					
Cargo:					
Antigüedad en la empresa (años y meses):					
Tiene vínculo familiar con algún representante de la empresa SI/NO					
Preguntas de la Entrevista:					
1A) ¿Cuál es la misión de la Empresa?			2A) ¿Cuál es la visión de la empresa?		
3A) ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?			4A) ¿Mencione la historia de la empresa?		
5A) ¿Cuáles son las normas existentes en la empresa?					
6A) ¿Seleccione con una X, cuáles son los valores que ha transmitido el Fundador?					
VALORES					
Eficiencia		Calidad		Tecnología	
Creatividad		Ilusión		Honestidad	
Equilibrio-Trabajo vida		Respeto		Transparencia	
Objetivos		Técnica		Optimización	
Generosidad		Desarrollo		Esfuerzo de Trabajo	
Libertad		Autonomía		Igualdad	
Solidaridad		Fraternidad		Diversión	
Apertura		Dinero		Dignidad	
Medición		Calidez		Responsabilidad Social	

**Anexo Nro.2. Instrumento B. Cuestionario: “ Identificación de los Valores”.(2017).
Elaboración propia**

Instrumento B. Cuestionario: “Determinación de Valores”																																																															
Instrucciones El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión como empleado, acerca de los valores que Ud. considera importantes que se encuentren en la empresa Granos Selectos Guayana C.A. En primer lugar, visualizará un cuadro donde se le solicita información relacionada a datos de identificación. Es importante resaltar que la información acá suministrada es confidencial. La franqueza de sus opiniones es lo que hace valiosa su información, por lo que mucho agradecemos responder a todas las preguntas. Seguidamente, encontrará una serie de preguntas mixtas, (preguntas abiertas y cerradas) con la finalidad que responda su opinión sobre cada cuestionamiento.																																																															
Datos de Identificación																																																															
Nombre del Empleado	Edad: _____	Sexo: F:____ M:____	F.Ingreso: ____/____/____																																																												
Cargo:	Nivel educativo: Bachiller: _____ TSU: _____ Universitario: _____ Postgrado: _____ Especialidad de estudios: _____ _____																																																														
Tiene vínculo familiar con algún representante de la empresa SI: _____ NO: _____	En caso de tener vínculo, indique cargo y el nombre del familiar:																																																														
Preguntas 1B) ¿Cuáles son los valores más destacados, según su opinión identifican actualmente a la empresa Granos Selectos Guayana? Seleccione con una X. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="6" style="padding: 5px;">VALORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 25%;">Eficiencia</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 25%;">Calidad</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 25%;">Tecnología</td> <td style="width: 5%;"></td> </tr> <tr> <td>Creatividad</td> <td></td> <td>Ilusión</td> <td></td> <td>Honestidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equilibrio-Trabajo vida</td> <td></td> <td>Respeto</td> <td></td> <td>Transparencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objetivos</td> <td></td> <td>Técnica</td> <td></td> <td>Optimización</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Generosidad</td> <td></td> <td>Desarrollo</td> <td></td> <td>Esfuerzo de Trabajo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Libertad</td> <td></td> <td>Autonomía</td> <td></td> <td>Igualdad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Solidaridad</td> <td></td> <td>Fraternidad</td> <td></td> <td>Diversión</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Apertura</td> <td></td> <td>Dinero</td> <td></td> <td>Dignidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Medición</td> <td></td> <td>Calidez</td> <td></td> <td>Responsabilidad Social</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				VALORES						Eficiencia		Calidad		Tecnología		Creatividad		Ilusión		Honestidad		Equilibrio-Trabajo vida		Respeto		Transparencia		Objetivos		Técnica		Optimización		Generosidad		Desarrollo		Esfuerzo de Trabajo		Libertad		Autonomía		Igualdad		Solidaridad		Fraternidad		Diversión		Apertura		Dinero		Dignidad		Medición		Calidez		Responsabilidad Social	
VALORES																																																															
Eficiencia		Calidad		Tecnología																																																											
Creatividad		Ilusión		Honestidad																																																											
Equilibrio-Trabajo vida		Respeto		Transparencia																																																											
Objetivos		Técnica		Optimización																																																											
Generosidad		Desarrollo		Esfuerzo de Trabajo																																																											
Libertad		Autonomía		Igualdad																																																											
Solidaridad		Fraternidad		Diversión																																																											
Apertura		Dinero		Dignidad																																																											
Medición		Calidez		Responsabilidad Social																																																											

2B) ¿Conoce Ud., la historia de la empresa Granos Selectos Guayana?

SI _____ NO _____

3B) ¿Existen publicaciones formales en la organización para dar a conocer los valores de la empresa Granos Selectos Guayana C.A.?

Si _____ No _____

En caso de ser afirmativo. ¿Cuáles han sido las formas de enterar al personal sobre los valores de la empresa Granos Selectos Guayana? Seleccione con una X.

COMUNICACIÓN DE VALORES					
Discursos Corporativos		Eventos o Reuniones Sociales de la Empresa		Carteleras	
Comunicaciones escritas-email		En Página Web o Redes Sociales		Reuniones de Equipos con Supervisor Inmediato	
Reuniones por llamados de atención		Reuniones por Reconocimientos		No se ha comunicado hasta ahora los valores de la empresa	

4B) ¿Conoce Ud., la misión y visión de la empresa?

SI _____ NO _____

5B) ¿La empresa Granos Selectos Guayana, comparte y comunica los objetivos que desea alcanzar?

SI _____ NO _____

6B) ¿Ha participado Ud. en actividades como reuniones, charlas o cursos que refuercen los valores de la empresa Granos Selectos Guayana?

SI _____ NO _____

7B) ¿Mencione si Granos Selectos Guayana, cuenta con prácticas o procedimientos en donde la empresa, realiza reconocimientos a sus empleados?

SI _____ NO _____

En caso de ser positivo- mencione el procedimiento:

RECONOCIMIENTOS EMPLEADOS					
Premiaciones		Publicaciones en Carteleras		Notificación por correo	
Homenajes		Cumpleaños		Celebraciones	

8B) ¿Ante qué incumplimientos de las normas, la empresa realiza procedimientos de notificación?

INCUMPLIMIENTOS A LAS NORMAS					
Amonestaciones escritas		Llamado de atención directo al empleado (sitio de trabajo)		Llamado de atención directo al empleado (reunion privada)	
Omite realizar procedimientos de notificación ante incumplimientos					

9B) ¿En qué circunstancias la empresa Granos Selectos ha sido solidaria con su personal?

SOLIDARIDAD CON SU PERSONAL					
Donaciones		Empleo a personas de la comunidad		Enfermedad	
Muerte de familiares		Estudios		Matrimonio	
Nacimiento hijos		Permisos		Préstamos	

10B) ¿La empresa Granos Selectos cuenta con algún proyecto de Responsabilidad Social?
SI _____ NO _____

11B) ¿Mencione las normas que existen en la empresa?

NORMAS					
Horarios		Vestimenta		Comedor	
Manejo del dinero		Nomas de calidad		Orden y limpieza	
Manipulación de alimentos		Seguridad		Seguridad Industrial	

12B) ¿Existe en la empresa algún programa de capacitación del personal?
SI _____ NO _____

En caso de ser positivo, describa los tipos de Capacitación recibidos

CAPACITACION					
Capacitación Técnica (para desarrollo de habilidades en el cargo)		Capacitaciones de Seguridad Industrial		Capacitaciones de Calidad	
Capacitaciones por cambio de cargo		Capacitación de Valores Organizacionales		Capacitación de inducción por ingreso	

13B) ¿Cuenta la empresa con algún sistema de medición de desempeño laboral? Describa

MEDICION DEL DESEMPEÑO					
Observaciones directas del supervisor (verbales)		Informe escrito del supervisor		Frecuencia de la medición del desempeño:	
				Semanal	
				Mensual	
				Trimestral	
				Semestral	
				Anual	
				No tiene establecido el procedimiento de la gestión de desempeño	

14B) ¿Cuenta la empresa con implementación de sistemas de calidad?

SI _____ NO _____

15B) ¿Cuenta la empresa con procesos de medición de la eficiencia?

SI _____ NO _____

Mencione: _____

Anexo Nro.3. Instrumento C. Cuestionario: “Detección de Necesidades de Capacitación de Valores”.(2017). Elaboración propia

Instrumento C: Preguntas - Cuestionario: “Detección de Necesidades de Capacitación de Valores”.			
Instrucciones:			
El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca de los valores que Ud. considera importantes que se encuentren en la empresa Granos Selectos Guayana C.A. En primer lugar, encontrará un cuadro donde se le solicita información relacionada a datos de identificación. Es importante resaltar que la información acá suministrada es confidencial. La franqueza de sus opiniones es lo que hace valiosa su información, por lo que mucho agradecemos responder a todas las preguntas. Seguidamente, encontrará una serie de preguntas mixtas, (preguntas abiertas y cerradas) con la finalidad que responda su opinión sobre cada cuestionamiento.			
Datos de Identificación:			
Sucursal:			
Nombre Supervisor:		Cargo Supervisor:	
Nombre del Empleado:	Edad: _____	Sexo: F:_____ M:_____	F.Ingreso: ____/____/____
Cargo:	Nivel educativo: Bachiller: _____ TSU: _____ Universitario: _____ Postgrado: _____ Especialidad de estudios: _____		
Preguntas:			
1C) De la gama de valores propuestas – seleccione aquellos que considera Ud., importante desarrollar a través de la capacitación de cada empleado a evaluar- Seleccione con una X al menos unos 5 Valores.			
VALORES			
Eficiencia		Creatividad	
Calidad		Ilusión	
Tecnología		Equilibrio	
Objetivos		Trabajo-Vida	
Optimización		Desarrollo	
Técnica		Autonomía	
Esfuerzo de Trabajo		Diversión	
Dinero		Apertura	
Medición		Calidez	
		Transparencia	
		Honestidad	
		Respeto	
		Generosidad	
		Libertad	
		Igualdad	
		Fraternidad / Solidaridad	
		Dignidad	
		Responsabilidad Social	

2C) Valor 1: _____¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

3C) Valor 2: _____¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

4C) Valor3: _____¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

5C) Valor4: _____¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:

6C) Valor5: _____¿Qué resultados desea lograr con la Capacitación?:
