

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

POR

**ANNYGRET MARIAM EVELYN VASQUEZ MONTENEGRO**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO 2008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**  
**DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO                    Lic. José Rolando Secaida Morales  
SECRETARIO            Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
VOCAL PRIMERO    Lic. Albaro Joel Girón Barahona  
VOCAL SEGUNDO    Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero  
VOCAL TERCERO    Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
VOCAL CUARTO    S. B. Roselyn Janette Salgado Ico  
VOCAL QUINTO    P.C. José Abraham González Lemus

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas al Punto CUARTO, inciso 4.5,  
Subinciso 4.5.1 del Acta 25-2005, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 6  
de septiembre de 2005.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente: LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ  
Secretario: LIC. JAIME RENÉ OCAMPO MURALLES  
Examinador: LIC. EDUARDO DE JESÚS RODRÍGUEZ LÓPEZ

Guatemala, 20 de noviembre de 2006

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a la designación emitida por su despacho de fecha trece de marzo de dos mil seis, como asesor de Tesis de la estudiante Annygret Mariam Evelyn Vásquez Montenegro, con número de carné 2000-12790, para desarrollar el tema "MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS" es satisfactorio hacer de su conocimiento que dicha labor de Asesoría ha sido cumplida.

Con fundamento en el proceso de asesoría proporcionada, me permito manifestar que la tesis elaborada por la estudiante Vásquez Montenegro, cumple con los requisitos técnicos y académicos exigidos por nuestra casa de estudios.

Por lo anterior emito dictamen favorable, a efecto de que sea discutida en el Examen Privado de Tesis.

Atentamente,



Lic. Juan Arnoldo Berrayo Solares  
Administrador de Empresas  
Colegiado Activo Número: 716.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica


**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CINCO DE FEBRERO DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4, Subinciso 6.4.1 del Acta 1-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de enero de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 175-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de octubre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO DE ADMINISTRACION POR VALORES EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANNYGRET MARIAM EVELYN VÁSQUEZ MONTENEGRO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SIERRA AIDA MORALES  
DECANO

Smp.



## **DEDICATORIA**

**A DIOS por darme la vida y llenarme de bendiciones cada día.**

A mis padres: Oscar Leonel Vásquez Bethancourt y  
Zoila Evangelina Montenegro Alvizures

Por ayudarme a cumplir mis metas, por la confianza que depositan en mi, el apoyo en cada momento y por todo el amor que me brindan.

A mi hermano: Oscar Leonel Vásquez Montenegro

Por el lazo inseparable que nos une, por su apoyo y como muestra del amor que nos tenemos.

A mi novio: Héctor Alfonso Pineda

Porque con su presencia y amor llena mi vida de felicidad.

A mis abuelitos, tíos, tías, padrinos, primos, primas, amigos, compañeros y educadores.

Por compartir este éxito conmigo y porque sin ustedes el alcanzarlo no tendría significado.

**A la Gloriosa y Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala y a la  
Facultad de Ciencias Económicas.**

Por abrir sus puertas hacia el conocimiento y desarrollo.

## ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	1
1.2 LIDERAZGO	2
1.3 MOTIVACIÓN	4
1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	6
1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	8
1.6 CAMBIO ORGANIZACIONAL	9
1.7 AGENTES DE CAMBIO	10
1.8 MODELOS DE CAMBIO	13
1.9 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20
1.10 APRENDIZAJE SOCIAL	21
1.11 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	21
1.12 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
1.13 CAPACITACIÓN	21
1.14 ADMINISTRACIÓN POR VALORES	21
1.15 IMPORTANCIA DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES	27
1.16 OBJETIVOS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES	27
1.17 EFECTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL	27
1.18 DIAGNÓSTICO	30
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA SUJETA DE INVESTIGACIÓN	31
2.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES ACTUALES	31
2.2.1 Estructura organizacional	33
2.2.2 Visión	35

2.2.3	Misión	35
2.2.4	Objetivos	35
2.2.5	Valores	35
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL: MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	36
2.3.1	Módulo I: Información personal	37
2.3.2	Módulo II: Aspectos que busco en el trabajo	42
2.3.3	Módulo III: Comportamiento de la jefatura	45
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL: VALORES EN LA EMPRESA	48
2.4.1	Módulo I: Importancia de los valores de la empresa, según los jefes a los empleados	50
2.4.2	Módulo II: Importancia de los valores de la empresa, según los empleados a los jefes	56
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES		
3.1	FASES DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES	
a)	Fase I: Aclarar la misión y los valores	63
b)	Fase II: Comunicación de los valores elegidos	81
c)	Fase III: Alinear las actividades diarias con la misión y los valores	94
3.2	RESULTADOS ESPERADOS	
3.2.1	Resultados para la empresa	98
3.2.2	Resultados para los colaboradores	99
3.3	MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	
3.3.1	Evaluación	99
3.3.2	Seguimiento	116
3.4	RECURSOS NECESARIOS	
3.4.1	Contratación de un agente de cambio externo con relación de dependencia de la empresa	116
3.4.2	Contratación de un agente de cambio externo	

como consultor para la empresa	117
3.4.3 Capacitación para todo el personal de la empresa como reforzamiento del modelo	119
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132



## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
	Modelos de Cambio	
1	Esquema de los modelos de cambio	14
	Información personal	
2	Sexo	37
3	Edad	38
4	Estado civil	39
5	Nivel académico	40
6	Tiempo de desempeñar el puesto actual	41
	Aspectos que busco en el trabajo	
7	Motivación	43
	Comportamiento de la jefatura	
8	Liderazgo	46
	Importancia de los valores de la empresa, según los jefes a los empleados	
9	Jefes a empleados	50
	Importancia de los valores de la empresa, según los empleados a los jefes	
10	Empleados a Jefes	56
	Recursos necesarios	
11	Inversión anual	121
12	Ponderaciones para evaluar las empresas capacitadas	122
13	Calificación o puntaje para las empresas capacitadas	122

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
	Modelos de cambio	
1	Efecto en los jefes y empleados	19
2	Cadena de efecto de la administración por valores en la productividad empresarial	28
3	Organigrama actual	34
	Información personal	
4	Sexo	37
5	Edad	38
6	Estado civil	39
7	Nivel académico	40
8	Tiempo de desempeñar el puesto actual	41
	Aspectos que busco en el trabajo	
9	Motivación	43
	Comportamiento de la jefatura	
10	Liderazgo	46
	Clima organizacional: valores en la empresa	
11	Mapa de interrelación entre los valores y las necesidades humanas	49
	Importancia de los valores de la empresa, según los jefes a los empleados	
12	Jefes a empleados	50
	Importancia de los valores de la empresa, según los empleados a los jefes	
13	Empleados a Jefes	56
14	Ingreso de datos	79 y 92
15	Distribución de datos	79 y 92

## INTRODUCCIÓN

Teniendo como base que el talento humano es el factor más importante en una organización para generar su desarrollo y, que la forma de administrarlo es la herramienta para alcanzar los objetivos de la misma, se realiza la presente tesis titulada “Modelo de Administración por Valores en una empresa distribuidora de repuestos”, en la cual se pone de manifiesto que el mejoramiento continuo lo puede realizar mediante el conocimiento de los valores de los empleados que forman la empresa y los valores que tienen los propietarios; realizando una integración entre estos dos conjuntos de valores y administrando de acuerdo a ellos.

Al alinear los valores con la misión y visión de la empresa se genera el nexo necesario para la integración del equipo humano en el terreno laboral, buscando con ello la eficacia, eficiencia y competitividad de ambas partes.

Para comprender, analizar, sustentar la presente investigación y realizar una propuesta, se hizo necesario citar los aspectos teóricos relacionados con la administración, el liderazgo, la motivación, el clima organizacional y la administración por valores.

Luego de esta base teórica y para desarrollar la investigación se recopiló información de la unidad de análisis, donde se conoció la forma de administrar imperante, personal que la integra así como sus características demográficas, aspectos que busca en el trabajo, y la importancia que le da a los valores.

Con estos datos se llevó a cabo un diagnóstico del clima organizacional, el cual sirvió de base para proponer el modelo de administración por valores adecuado a la distribuidora de repuestos. En el modelo propuesto se especifican los objetivos a alcanzar, estrategias a impulsar para su establecimiento, resultados esperados,

mecanismos de evaluación y seguimiento, así también los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Es así como la tesis está formada por tres capítulos: en el primero se describe el marco teórico de la investigación, en el segundo se describen las características organizacionales de la empresa y se hace referencia a los resultados del diagnóstico administrativo, en el tercer capítulo se presenta la propuesta para la aplicación de la administración por valores. Finalmente se incluyen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía del estudio realizado.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Esta administración cataloga al individuo como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal de la empresa, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual se adapta mejor el término administración del talento humano (ATH); donde los factores como conocimientos, experiencias, competencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud son tomados en cuenta. La ATH es entonces, planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que promuevan el desempeño eficiente de los colaboradores, con una actitud positiva y favorable.

Los directivos deben actuar como entes claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, debido a que estas técnicas impactan realmente en los resultados de una empresa.

Toda administración del talento humano tiene políticas, las cuales son guías para la acción y sirven de base para solucionar problemas, ayudan a dirigir y asegurar que los empleados se desempeñen de acuerdo a los objetivos planteados.

Como se mencionó anteriormente, la administración basada en las personas también ha evolucionado, y dentro de los últimos enfoques se encuentra la administración por valores, la cual considera la relación entre empresa y empleado, donde éstos tienen un conjunto de valores compartidos y de acuerdo a ellos rigen su comportamiento; en esta administración, por una parte se

encuentra el estilo de liderazgo que utiliza el jefe y por la otra el talento humano y sus motivaciones, es decir, lo que el jefe tiene a disposición para administrar eficazmente.

## **1.2 LIDERAZGO**

En una organización debe existir una persona que fomente la responsabilidad, espíritu de equipo, desarrollo personal, que ayude a la creación de un clima de pertenencia uniendo a los colaboradores, para lograr mayor productividad y calidad, es decir un líder.

El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades que realiza un grupo y también es la visión que tienen en general los trabajadores de su jefe. En el presente estudio, los líderes son los jefes de los departamentos y quienes tienen el conocimiento acerca de lo que es ser guía de otros, sin embargo, no ponen en práctica con sus subalternos esos conocimientos.

Los líderes eficaces tienen ciertas características, entre ellas se puede mencionar: la innovación, creatividad, flexibilidad, confianza, apoyo y valentía; las que también son los valores de mayor importancia para la existencia de un liderazgo efectivo.

En una empresa, pueden aplicarse distintos estilos de liderazgo; para la realización y análisis de la presente investigación, se utiliza el “Modelo de la Grid Gerencial de Blake y Mouton, el cual examina las preocupaciones del líder por el logro de las tareas y las personas, donde la preocupación por la producción o tareas incluye los resultados financieros, desempeño, utilidades y misión; y la preocupación por las personas incluye a los miembros del grupo y a los compañeros de trabajo.” (5:213/214) Cada preocupación o dimensión existe en distintos grados, que va desde 1 hasta 9, donde puede situarse el estilo del líder.

Mediante la grid gerencial se pueden identificar los factores dominantes de las ideas del líder enfocados a obtener los resultados esperados; de acuerdo a ello, el estilo de la administración de equipo, descrita a continuación, produce consecuencias positivas como: alta productividad, satisfacción y creatividad.

➤ **Administración de equipo**

Los administradores muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto en la gente como en la producción, combinan e interrelacionan las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos. Tienen confianza en los subordinados, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en distintas áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso en su cumplimiento, fomentan la comunicación y la toma de decisiones en forma conjunta. Se identifica por las siguientes características:

- a) **Estilo de liderazgo colaborador:** este estilo refleja el deseo de satisfacer plenamente los propósitos de ambas partes. Se basa en la filosofía de ganar-ganar.
- b) **Poder de delegación:** en este caso, las personas están dispuestas, seguras, confiadas y tienen la habilidad para tomar la responsabilidad de una tarea.
- c) **Comunicación esférica:** es la que se da entre miembros de diferentes equipos en la organización de trabajo en red. Transmisión de mensajes a niveles organizacionales más altos o más bajos de diferentes departamentos.
- d) **Forma de trabajo de equipo, comunicaciones abiertas y francas:** es cuando la solución de problemas se logra mediante la participación y compromiso. Se enfrentan las situaciones de discrepancia y controversia con flexibilidad suficiente para solucionar los problemas.

Este estudio, persigue identificar qué estilo de liderazgo está predominando en la empresa, de acuerdo a lo que perciben los colaboradores y, con esa base,

sugerir los cambios necesarios para que el liderazgo sea el adecuado; que influya en las actividades de los empleados haciéndolos más productivos y permitiéndole a la empresa alcanzar beneficios mayores.

### **1.3 MOTIVACIÓN**

Se entiende por motivación, “Lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (15:208) Así también “La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.” (9:501)

La motivación ha de tener dos ramas de acción diferenciadas, las cuales influyen en cada empleado; éstas se describen a continuación:

- a) La motivación económica:** se apoya en sueldos e incentivos, anima al trabajador a realizar sus tareas y a mejorar su rendimiento personal.
- b) La motivación psicológica y personal:** se apoya en la necesidad de mejorar en la calidad del trabajo, en la confianza que se deposita en los empleados y en sus aportaciones, así también en las posibilidades de promoción personal.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional llamada “Teoría de la Jerarquía de las Necesidades”, compuesta por cinco niveles estructurados de acuerdo a la importancia e influencia que, según él, explican la determinación del comportamiento humano. Para una mejor



comprensión de esta teoría seguidamente se definen los cinco niveles que la integran:

- a) **Primer Nivel, compuesto por las necesidades fisiológicas:** se constituyen de vital importancia porque al no satisfacerlas, no se puede sobrevivir; son de instinto y crecen junto al individuo; al estar satisfechas influyen en el comportamiento y exigencia del organismo; entre ellas se pueden mencionar las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío y calor) y el deseo sexual.
- b) **Segundo Nivel, integrado por las necesidades de seguridad:** se refieren a la búsqueda de protección o estabilidad, contra amenazas, robo o privación; su importancia se hace mayor cuando el empleado se mantiene en relación de dependencia con la empresa, ya que influye en su comportamiento.
- c) **Tercer Nivel, formado por las necesidades de amor y pertenencia:** se orientan al aspecto social, necesidad de tener amigos, compañeros, familia, identificación con un grupo e intimidad con una persona del sexo opuesto.
- d) **Cuarto Nivel, las necesidades de estima:** en ellas, el individuo se autoevalúa, como ejemplo: la auto percepción, auto confianza, necesidades de aprobación social y de respeto, status, prestigio y consideración.
- e) **Quinto Nivel, compuesto por las necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y están en lo más alto de la jerarquía, como: realizar su propio potencial y auto desarrollarse continuamente.

Por lo anteriormente escrito, se puede decir, que para que exista motivación se necesitan sujetos que se estén relacionando constantemente, donde el deseo de satisfacer sus necesidades y algunos factores motivantes, determinen su comportamiento.

La motivación valora muchos aspectos, entre ellos están: las relaciones entre los colaboradores, manera de inducirlos para que su comportamiento sea el adecuado, mejoramiento del rendimiento personal, calidad del trabajo y confianza que se deposita en los empleados.

#### **1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma. Un buen clima organizacional tiene consecuencias positivas como: el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Un mal clima organizacional ocasiona consecuencias negativas; entre las que se pueden nombrar: la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

“Según Litwin y Stinger existen nueve dimensiones que explican el clima en una entidad: la Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad” (11:S/N); las cuales se explican a continuación:

- 1. La estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- 2. Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones, la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3. Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho; es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la empresa acerca de los desafíos que impone el trabajo; es la medida en que se promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** es la apreciación por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre superiores como entre colaboradores.
6. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo; el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** es el énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto superiores como empleados, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Para la existencia de un buen clima organizacional se necesita entonces, que los colaboradores se sientan afiliados, adaptados e identificados con la empresa, satisfechos por el trabajo que realizan, mostrando responsabilidad en el desarrollo de sus actividades, innovándolas para hacerlas cada día mejor y cooperando con la institución para su mejoramiento. Estos elementos indispensables se pueden identificar también como valores, el cual es el tema medular de este trabajo de investigación.

## 1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Se le llama cultura organizacional al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una entidad y que la distinguen de otras; está determinada por los valores, personalidad del fundador, visión del líder y por el tipo de comercio al que pertenece la empresa; es influenciada por el clima organizacional existente, debido a que éste establece las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la misma.

Los empleados aprenden la cultura mediante la socialización, la cual es el proceso para entender los valores, normas y costumbres esenciales para adaptarse a la organización; ésta tiene lugar principalmente en el aprendizaje, mediante la imitación y observación.

“Según Robbins, la cultura organizacional ejerce cinco funciones dentro de la organización: define límites, refleja la identidad de los miembros con la organización, genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso, refuerza la estabilidad social y es un mecanismo de control”; (14:S/N). Estas funciones se explican a continuación:

- a) **Define límites:** marcando la diferencia entre una organización y otra.
- b) **Refleja la identidad de los miembros con la organización:** entendiéndose que los componentes de identidad organizacional están incluidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.
- c) **Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso:** cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades que lo hacen diferente a los demás, pero, mediante la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc., la cultura le imprime su sello.

- d) **Refuerza la estabilidad social:** permite a cada uno de los miembros identificarse y auto clasificarse, para que cualquier cambio sea orientado hacia la satisfacción de necesidades y que ésta se genere en forma óptima.
- e) **Es un mecanismo de control:** señala las reglas del juego, definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas.

## 1.6 CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se define como la capacidad que tiene una empresa de adaptarse a modificaciones de su medio ambiente interno y externo utilizando el aprendizaje; surge debido a que las empresas están rodeadas por un ambiente cambiante y se necesita hacer modificaciones para que sea competitiva. Entre algunos cambios que se dan en las compañías se pueden mencionar, los cambios de personal, ubicación del negocio, jornada de trabajo, etc.

Se dice que el cambio es una constante y para entender su significado en las empresas se citan dos modelos del proceso del cambio: “Modelo de la curva de crecimiento y Modelo del descongelamiento-cambio-recongelamiento” (5:283/285), los cuales se describen a continuación:

### 1.- Modelo de curva de crecimiento

Donde se marca lo inevitable que es el cambio durante el ciclo de vida de una empresa; se divide en tres fases:

- a) **Fase formativa:** se caracteriza por falta de estructura, aplicación del método de prueba/error y toma de riesgos empresariales. En esta fase los errores se ven como oportunidades de aprendizaje y se le da importancia a la innovación. La empresa se enfoca en su mercado, teniendo la meta de volverse más predecible, estable y exitosa.

- b) **Fase normativa:** en esta fase hay estabilidad, se trata de mantener la estructura existente y el desarrollo puede predecirse, los errores se desaprueban y sancionan, lo cual conduce a asumir menos riesgos, la organización se burocratiza y el apoyo a la innovación es sólo de palabra, la meta es la supervivencia y se preocupa menos por el mercado.
- c) **Fase integrativa:** es cuando la empresa se redefine a sí misma y encuentra una nueva dirección, se relaciona con la ambigüedad e incertidumbre, donde las habilidades de liderazgo, personales y de inspiración son más importantes que las habilidades rutinarias de administración y técnicas.

## **2.- Modelo descongelamiento-cambio-recongelamiento**

Es desarrollado por el psicólogo Kurt Lewin, utilizado por los administradores como apoyo para transitar hacia el cambio constructivo. El descongelamiento se refiere a reducir o eliminar la resistencia al cambio; el cambio, es moverse a un nivel nuevo, donde suele requerirse una considerable comunicación en ambos sentidos, incluye el análisis en grupo; el recongelamiento por su parte, incluye la definición del éxito en el cambio y busca formas de premiar a las personas que participaron en su implementación.

El conocimiento del cambio es importante porque refleja las posibles reacciones de los individuos al tratar de modificar la cultura organizacional, por ejemplo, al implementar un modelo de administración por valores, se tendrían posibles escenarios de reacciones por parte de los empleados y, por tanto, se contaría con estrategias para el seguimiento de reacciones positivas y estrategias de aprovechamiento de conflictos, para reacciones negativas.

### **1.7 AGENTES DE CAMBIO**

“La cualidad que distingue a los líderes de aquellos que no lo son, es que el líder siempre es un agente de cambio, es decir, aquel que busca el cambio útil y

adaptable en favor del futuro de la organización. Para un líder que es un agente de cambio, el abismo entre la manera en que son las cosas y la manera en que deberían ser, llama a la acción. Las personas cambian, se adaptan e innovan para estar más cerca de lograr la misión. Un agente de cambio hace preguntas relacionadas con la efectividad y la adaptabilidad, por ejemplo: ¿Qué nuevas habilidades, sistemas y estrategias necesitamos?” (16: S/N)

“El agente de cambio realiza varias funciones, las cuales se listan a continuación:

- a) **Responsable:** cuando le corresponde dirigir la toma de decisiones relacionadas con el proceso de cambio y responder por los resultados obtenidos.
- b) **Ejecutor:** si desarrolla una o varias tareas específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio.
- c) **Asesor:** cuando su función es aconsejar a los responsables y/o ejecutores, con base en sus conocimientos y experiencia, para que cumplan con sus responsabilidades lo mejor posible.
- d) **Iniciador:** al manifestar explícitamente la necesidad de emprender acciones para generar el cambio e intentar convencer a los demás acerca de la conveniencia de llevarlo a cabo.
- e) **Planificador:** cuando se dedica a idear diferentes componentes del proceso de cambio y los articula en un plan de trabajo.
- f) **Evaluador:** si le corresponde determinar el alcance de los objetivos, si se mejoró la situación o si se resolvió el problema.” (6: S/N)

“En el DO el agente de cambio principal es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de la política de la empresa”. (8:221/224)

“Por otra parte los agentes de cambio comparten normalmente una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las

organizaciones humanas en particular que se constituyen en parámetros básicos de su acción. Trata de formar un sistema más eficiente, más humano y democrático, siendo esto la base para combatir las relaciones recelosas, para disminuir los conflictos entre grupos, la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno.

Los agentes de cambio tienen algunas metas normativas, las cuales comparten, por ejemplo: transferencia de valores que hagan que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos, desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones, desarrollo de una administración por equipos más eficaz, ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia, desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos". (7:86-87)

Si se toman a los jefes de la empresa o a los empleados como agentes de cambio se encuentra que en la mayoría de los casos, éstos son contratados por el nivel académico que poseen, el grado de experiencia en el puesto que se quiere cubrir, o en algunas ocasiones por el parentesco existente con los dueños de la compañía; no son contratados tomando como base los valores y principios que poseen.

Los jefes y empleados se han ido formando a lo largo de su vida y carrera, lo cual en ocasiones contribuye a que tengan un liderazgo efectivo para llevar a cabo las actividades y dirigir, aunque no necesariamente se caractericen por poseer valores y principios profundamente arraigados.

Si el agente de cambio es externo, debe comportarse tomando como base valores y principios, además ser un especialista en formar sistemas más eficientes, más humanos y democráticos en las organizaciones.



Para el caso particular de la empresa, objeto de estudio, la introducción de un agente de cambio externo, el cual tenga como prioridad comportarse de acuerdo a los valores de: confianza, integración, honradez, respeto y trabajo en equipo, los cuales son los valores de la organización; es el modelo ideal de imitación para que tanto jefes y empleados, tengan un líder con valores positivos que influyeran en todas las tareas a realizar, buscando la eficacia y eficiencia en la puesta en práctica de los valores antes mencionados.

El agente de cambio externo también debe tener amplia experiencia en intervención de empresas para modificar comportamientos, para que no se acomode a la cultura organizacional prevaleciente, sino que actúe como ente modificador de esa cultura. La desventaja de contar con un agente de cambio externo es la inversión monetaria que se tiene que hacer, debido a que sus honorarios son elevados, derivado de la especialización y experiencia que debe tener. Sin embargo, mediante la intervención se mejora la productividad empresarial basada en el desarrollo del talento humano de la organización, lo cual compensa la inversión realizada.

## **1.8 MODELOS DE CAMBIO**

Con el fin de conocer cuál sería el método ideal de aplicación por parte del agente de cambio externo, a continuación se detallan tres modelos de cambio que se pueden utilizar conjuntamente: coercitivo, racional y humanista.

**Cuadro No. 1**  
**Esquema de los modelos de cambio**

<b>Modelo Coercitivo</b>	<b>Modelo Racional</b>	<b>Modelo Humanista</b>
Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Se basa en amenazas, premios y castigos.	Basado en la razón, el convencimiento y la argumentación.	Se basa en el aprendizaje social y la imitación de patrones de conducta.
La administración por valores es aparente.	La administración por valores es aparente.	La administración por valores es real.
Actividades a realizar:	Actividades a realizar:	Actividades a realizar:
Revisión de las medidas disciplinarias en la empresa, como el reglamento interno de trabajo, la normativa existente, la descripción de puestos, etc. Adaptación a los valores de la organización.	Capacitación, asesoría, consejería, trabajo social, ayuda psicológica, reuniones de grupo.	Presentación de un plan estratégico, aclaración de misión y valores, comunicación de los valores elegidos, alineación de prácticas diarias con la misión y los valores.

Fuente: García Martínez, Verónica, en su ensayo "El Cambio Organizacional" (7:85-96).

**a) Modelo coercitivo**

Este modelo es una herramienta importante para la empresa, debe utilizar como auxiliar de desarrollo de actividades y no como el modelo principal, por las desventajas y características que a continuación se exponen.

Según García Martínez, Verónica, en su ensayo “El Cambio Organizacional”, (7:85-96) identifica entre una de las estrategias para el cambio de tipo cultural en las empresas el cambio cultural aparente, donde éste se dirige al cambio de conducta de manera superficial, sin atender al valor que lo origina; utilizando reforzadores positivos o negativos (premios y castigos), donde la supresión de los reforzadores, provoca la reaparición de conductas no deseadas”.

Las desventajas del modelo coercitivo son las amenazas, premios y castigos, que impone la gerencia para llevar a cabo el proceso de cambio; debido a que son actividades que no se llevan a discusión, donde los afectados no tienen opción de emitir sus opiniones. Entre las ventajas de este modelo, se menciona que su implementación es a corto plazo, porque la gerencia dicta las nuevas normas y reglamentos a cumplirse, especifica una fecha en la cual se requiere el cambio de comportamiento y a partir de ésta deben llevarse a cabo. De acuerdo a las nuevas disposiciones los empleados obtendrán premios o castigos. El cambio en este modelo es real debido a la coerción pero, la administración por valores es aparente, porque el personal no cambia su forma de pensar y sentir acerca de la empresa y tampoco realiza las actividades basándose en el significado de los valores de la misma, considerando esto como la desventaja más notable de este modelo, a la que se podría sumar la molestia que causaría en los trabajadores la imposición de nuevos reglamentos y normas a cumplir.

Para la aplicación de este modelo, como auxiliar de desarrollo, se pueden realizar actividades de revisión de los documentos donde se encuentra estipulado el funcionamiento y reglas de la entidad, para luego adaptarlos de acuerdo a los valores que se quieren alcanzar, por ejemplo, revisar lo siguiente:

- a) Reglamento interno de trabajo
- b) Políticas de la empresa
- c) Descripción de puestos

- d) Manuales de procedimientos
- e) Manuales de organización

El adaptar estos documentos, significa que se enfocarían al cumplimiento de los valores de la organización y que estos valores serían los dirigentes de las actividades de cada colaborador.

### **b) Modelo racional**

Utilizar este modelo para implantar una administración por valores, no sería lo más adecuado, pero el utilizarse como una herramienta es indispensable; porque con él se comunica al personal de los cambios a realizarse y se trata de hacer conciencia de los beneficios a obtenerse, tanto para el desarrollo profesional de los empleados como para la productividad de la empresa.

En este modelo se hace un llamado al razonamiento de los colaboradores, para que comprendan el porqué del cambio que se debe producir en la compañía. Se trata de convencer al personal, con argumentos válidos, de las mejoras que traerá su implementación. Como lo explica el autor Lewick, para introducir este cambio se debe "Vender" la idea; es decir, que los trabajadores conozcan hechos y argumentos donde se presenten las ventajas del mismo. (10:S/N)

El modelo racional, lleva implícito que su tiempo de realización es de mediano plazo, y aunque se invierte mayor tiempo para ponerlo en marcha, porque se da a la tarea de convencer a los subordinados del beneficio que traerá el cambio, la administración por valores es aparente. Las personas aplicando este modelo, razonan acerca de los beneficios que la entidad y ellos, principalmente, pueden obtener actuando de la manera en que se les solicita; su comportamiento sólo estaría enfocado en realizar actividades que les den beneficios y mejoras en sus puestos de trabajo, es decir, que en realidad los colaboradores no se

preocuparían por cambiar para contribuir al desarrollo de la empresa, ni tomarían como fundamento de sus acciones los valores de la misma, sino que solamente lo harían para su crecimiento personal y profesional. Por ejemplo, al indicarle a un subordinado que debe llegar a la compañía diez minutos antes de la hora de entrada porque la puntualidad es importante en su trabajo; el empleado podría adoptar esta acción esperando ser recompensado de alguna manera, o que su jefe lo tenga en mente para promoverlo a un puesto de mayor jerarquía al presentarse una oportunidad.

Para llevar a cabo este modelo, que se basa en el arte de convencer al personal de cambiar su comportamiento aludiendo a las mejoras y beneficios que obtendrían si lo realizan, existen distintas actividades, por ejemplo las siguientes:

- a) Capacitación
- b) Asesoría
- c) Consejería
- d) Trabajo social
- e) Ayuda psicológica
- f) Reuniones de grupo

### **c) Modelo humanista**

Este modelo sería el ideal para la administración por valores, porque apela a la conciencia del empleado, alineando lo que es importante para él con lo fundamental para la empresa y modificando su cultura mediante la imitación; a pesar de ello, este modelo necesita auxiliarse de los modelos coercitivo y racional; del primero para realizar cambios en los documentos de regulación y procesos de la organización y del segundo para lograr la comprensión lógica de lo que el cambio significa y los beneficios de llevarlo a cabo.

El modelo humanista busca cambiar el comportamiento de las personas, pero no con amenazas, castigos o premios, como en el modelo coercitivo y tampoco apelando al razonamiento de los beneficios que pueden obtener los colaboradores, como en el racional; sino que el comportamiento se base en los valores de la empresa; pero que esta forma de actuar y responder en la situaciones cotidianas sea de manera espontánea y sincera, donde el actuar refleje y consolide la importancia de los valores de la entidad y de la persona en particular, donde cada trabajador ponga su mejor esfuerzo y dedicación, sin esperar recompensas por ello. Este modelo se basa en el aprendizaje social y la imitación de patrones de conducta, en el cual todos los participantes aprenden en y durante la intervención.

“El aprendizaje en este modelo es fuente de transformación, que sólo es posible si la organización tiene la capacidad de "aprender a aprender", lo cual le permitirá cambiar continuamente”. (4:S/N)

Para la aplicación del modelo humanista debe considerarse el largo plazo, porque los subordinados primero deben conocer los valores de la empresa, la misión, visión y los objetivos, luego comprender la importancia de utilizar los valores como las guías de acción para imitar al agente de cambio externo de forma espontánea, es decir, modificar totalmente su comportamiento.

La administración por valores en este modelo es real, porque los individuos cambian su manera de pensar así como sus comportamientos, y realizan todas sus actividades teniendo como objetivo cumplir con los valores de la organización alineados a los suyos mismos.

Como síntesis de los modelos de cambio que puede adoptar un agente de cambio externo, para la implementación de la administración por valores, se presenta el siguiente cuadro.

**Gráfica No. 1**  
**Modelos de cambio:**  
**Efecto en los jefes y empleados**

Modelo coercitivo	Modelo racional	Modelo humanista
Empleado	Empleado	Empleado
Jefe	Jefe	Jefe

Fuente: elaboración propia año 2007.

Esta gráfica número 1, indica que en el modelo coercitivo el empleado tiene muy poca participación en las actividades que se realizan en la empresa, debido a la imposición de la alta gerencia; el jefe es quien decide como llevar a cabo las tareas. La aplicación de este modelo es indispensable para que los trabajadores conozcan las normativas, reglamentos y políticas que rigen su actuar dentro de la entidad, los cuales deben estar enfocados al cumplimiento de los valores de la misma.

En el modelo racional, el personal tiene mayor participación en la organización, puede emitir opiniones y sugerencias para el desarrollo de las actividades; la alta gerencia busca que mediante el razonamiento lógico los colaboradores realicen sus tareas.

En el modelo humanista, el subalterno tiene una amplia participación dentro de la compañía, su comportamiento se basa en los valores que tiene la misma y el jefe actúa como un ente superior que lo ayuda a cumplir con esos valores, convirtiéndose éstos en los verdaderos jefes de todas las personas que trabajan en la organización y en guías de sus acción. Por lo que este modelo es el ideal

para la implementación de la administración por valores, mediante un agente de cambio externo.

## **1.9 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

“El desarrollo organizacional -DO- se basa en los conceptos y ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones”. (3:588)

Se puede decir también que “el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización; con énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo, haciendo uso también de equipos utilizando el papel de consultor-facilitador, de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta incluyendo la investigación-acción”. (18:S/N)

El desarrollo organizacional está profundamente ligado con la cultura organizacional y el cambio; temas que ya fueron definidos en el capítulo número I de la presente tesis; sin embargo, resaltamos que para el DO, la estrategia del cambio debe ser planeado, es decir, que se tiene que iniciar en una fecha establecida, como primer paso para la adaptación de la empresa a nuevas actividades, luego buscar que ésta se transforme de manera continua, sin tener episodios puntuales para implantar nuevos cambios; de esta manera el aprendizaje se convierte en una fuente de transformación y de desarrollo. El cambio como estrategia para mejorar la empresa, se dice entonces, que se basa en la dinámica de grupo, en la teoría y práctica relacionadas con el cambio planificado tendientes a aumentar la eficacia y salud de la misma, para asegurar el crecimiento tanto de la organización como de sus miembros.



### **1.10 APRENDIZAJE SOCIAL**

“El aprendizaje perceptual, social, por imitación u observacional, es un proceso por el cual un individuo logra realizar una conducta nueva o alterar la frecuencia de una previamente aprendida, por la observación de modelos”. (12:81)

### **1.11 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El aprendizaje organizacional -AO- se puede definir como “un proceso dinámico de creación de conocimiento que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que éstos conforman, dirigido a la generación y desarrollo de competencias distintivas que permitan a la organización mejorar en su actuación y resultados”. (13:3)

### **1.12 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Es un proceso dinámico y flexible que permite hacer modificaciones en los planes acorde a las cambiantes circunstancias; fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

### **1.13 CAPACITACIÓN**

Es darle a una persona mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo., es decir, hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto.

### **1.14 ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

Un valor es la importancia que una persona le concede a algo, que sirve de guía para la acción, y que se aprende a lo largo de la vida; por ejemplo: mediante la

imitación de patrones, que pueden ser los padres, maestros, amigos, etc., así como a través de la comunicación de actitudes que directa o indirectamente ayudan a moldear los valores que se tienen; como: el pertenecer a un grupo, asistir a una iglesia, tener un lugar para vivir, una familia, tener buena salud, ser limpio y ordenado, bondadoso, honesto, responsable, estar bien informado, etc.

“Según All Port & Colegas, citado por Robbins (1996) se identifican seis tipos de valores:

- a) **Teóricos:** donde se descubre la verdad mediante el enfoque crítico y racional.
- b) **Económicos:** en donde se enfatiza lo útil y práctico.
- c) **Estéticos:** en los cuales se asigna el valor más alto a la forma y la armonía.
- d) **Sociales:** cuando se asigna el valor más alto al amor de la gente.
- e) **Políticos:** los que enfatizan en el logro de poder e influencia.
- f) **Religiosos:** cuando se relaciona la unidad de la experiencia y la comprensión del cosmos como un todo.” (17:8)

“Según Dubrín, cuando los valores que tiene una persona coinciden con los valores de la organización en la cual labora, el desempeño en el trabajo es mejor; los empleados alcanzan mayores éxitos y metas, así también tienen más confianza de quedarse en la empresa actual”. (5:50/53) Los valores en una empresa se forman mediante la combinación de las creencias y valores del fundador, los valores sociales que se tienen en el momento de fundación y la tradición cultural.

Cada empleado tiene valores distintos, que los categoriza de acuerdo a la formación que ha tenido en su hogar, escuela, religión y su propio criterio.

En la presente investigación no se pretende que empresa y empleados tengan los mismos valores, sino identificar los valores que tienen en común y que coinciden con los valores de la sociedad, para proponer un modelo de administración por valores, donde cada parte esté representada para que se sienta importante y, con ello la empresa logre beneficios mayores.

“Los autores Blanchard y O’Connor identifican una lista de valores, los cuales pueden ser ordenados de acuerdo a la importancia que les asigna cada individuo: verdad, perseverancia, eficiencia, sinceridad, confiabilidad, iniciativa, alegría, confianza, excelencia, poder, sabiduría, trabajo en equipo, control, flexibilidad, servicio, valentía, rentabilidad, competencia, compromiso, libertad de apoyo, emoción, reconocimiento, amistad, creatividad, aprendizaje, influencia, honradez, justicia, honor, originalidad, calidad, innovación, inocencia, trabajo duro, obediencia, prosperidad, sensibilidad, crecimiento financiero, respeto, realización, comunal, equidad, resolución, integridad, orden, fortaleza, paz, espiritualidad, autodominio, lealtad, aventura, inteligencia, claridad, cooperación, éxito, seguridad, humor, administración, amor, colaboración y apoyo”. (17:17)

Al articular las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados, se configura el futuro de la empresa, sirviendo como marco global para diseñar continuamente la cultura empresarial, generando compromisos colectivos para proyectos nuevos e innovadores; haciendo énfasis que para el rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores, tales como: confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos económicos tradicionales, como: eficiencia o retorno sobre la inversión.

La administración por valores -APV- tiene una triple finalidad:

- a) **Simplificar:** que significa absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación de todos los niveles de la empresa.
- b) **Organizar:** es encauzar la visión estratégica hacia donde debe ir la empresa en el futuro.
- c) **Comprometer:** es integrar la dirección estratégica con la política de personas, para desarrollar el compromiso por el rendimiento profesional de calidad en las actividades.

Para rediseñar culturas y encauzar cambios hacia la visión estratégica del futuro, se utiliza la APV, la cual es a largo plazo; en ella está implícita la misión, entendida como la razón de ser de la empresa; visión, identificada como la idealización del futuro; “cultura organizacional, que es un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento de las personas” (3:278), y el cambio, el cual se define como la transformación de ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y sobre todo en las expectativas del hombre; para cubrir la distancia entre la visión de futuro y la realidad cultural, así como los valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica, y que éstos sean comprendidos y compartidos por todas las personas que forman la empresa.

Además de servir para gobernar cambios estratégicos, la APV también es de utilidad para el desarrollo diario, donde a los obstáculos se les puede sacar el máximo partido; para ello el directivo-líder debe procurar el alto rendimiento cotidiano de sus colaboradores, sea cual sea el tamaño y sector de la empresa. Entre muchas otras cosas, un directivo-líder debe saber manejar valores, así como liderar adecuadamente, debido a que el personal necesita ser inspirado y persuadido para lograr los objetivos de la organización. Sin embargo, aunque la dirección se ejecute con un estilo de liderazgo apropiado, debe considerarse la motivación en el ambiente de trabajo, debido a que este proceso permite que el

comportamiento se adapte y se integre con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

En el ámbito laboral también es esencial analizar las expectativas que tienen los colaboradores con la perspectiva del contrato psicológico, el cual consiste en un acuerdo entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir, lo que la administración demanda de los trabajadores y lo que éstos requieren de la organización. Se espera que los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación. De igual forma, se tiene la expectativa que los subordinados respondan con actitud positiva, obedeciendo órdenes y mostrando lealtad. Por ejemplo, si un jefe no motiva a sus subalternos, no los incentiva, es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren.

“Los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, debido a que éste debe proporcionarles retribución económica y satisfacer sus necesidades más elevadas, como la autorrealización. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no los satisface del todo y sólo lo realizan por subsistir. Cuando el empleado no está satisfecho puede enajenarse con respecto a él y la organización. Esta situación de enajenación es una situación en la cual el empleado tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, con la organización o con la sociedad. Es una situación que también puede presentarse entre ciertos grupos de individuos. La enajenación puede ser causa de que un individuo busque otro empleo o no realice eficientemente el propio. La conducta de los empleados es de principal importancia, ya que ésta afecta directa o indirectamente a la organización”; (1:749) por lo cual debe conocerse a fondo antes de proponer un modelo de administración por valores.

“Según Ken Blanchard para realizar una propuesta sobre la administración por valores es necesario conocer que tiene tres fases: aclarar la misión y los valores de la organización, comunicación y alineación”, (2:S/N ) las cuales se explican a continuación:

### **Fase I: Aclarar la misión y los valores de la organización**

Lo primero es decidir cuáles valores quiere impulsar la estrategia empresarial y asignarles un orden de prioridad; definir la misión de la compañía, si ya tiene una declaración de misión, se debe determinar si ella refleja los valores identificados a impulsar.

### **Fase II: Comunicación**

Donde se dan a conocer la misión y los valores, mediante sesiones en las cuales se dice a todo el personal en qué consiste la administración por valores.

### **Fase III: La alineación; es el corazón y el alma de administración por valores**

Una vez definidos los valores y la misión, y comunicados a todos los empleados de la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y conducta organizacional, para asegurarse que sean compatibles con las intenciones declaradas, prioridades y metas de rendimiento.

Se debe considerar que hay personas en una organización que se resisten al cambio y su comportamiento puede retardar e impedir su implementación; por tanto, la aceptación de un modelo de APV no es inmediato, por lo que deben examinarse muy bien las propuestas de cambio, debido a que la empresa ya tiene valores, que aunque no sean lo suficientemente adecuados para tener un clima organizacional positivo, se han aprovechado los recursos que posee y que le han sido de mucha utilidad para llegar a donde se encuentra.

### **1.15 IMPORTANCIA DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

La importancia del modelo de administración por valores radica en el mejoramiento que puede brindar a la organización objeto de estudio, en materia de satisfacción de las necesidades del personal, especialmente las de afecto, estima y autorrealización. La satisfacción de las necesidades antes mencionadas generaría motivación para realizar las actividades diarias, lo cual aumentaría el rendimiento de los colaboradores, mismo que se transformaría en productividad empresarial.

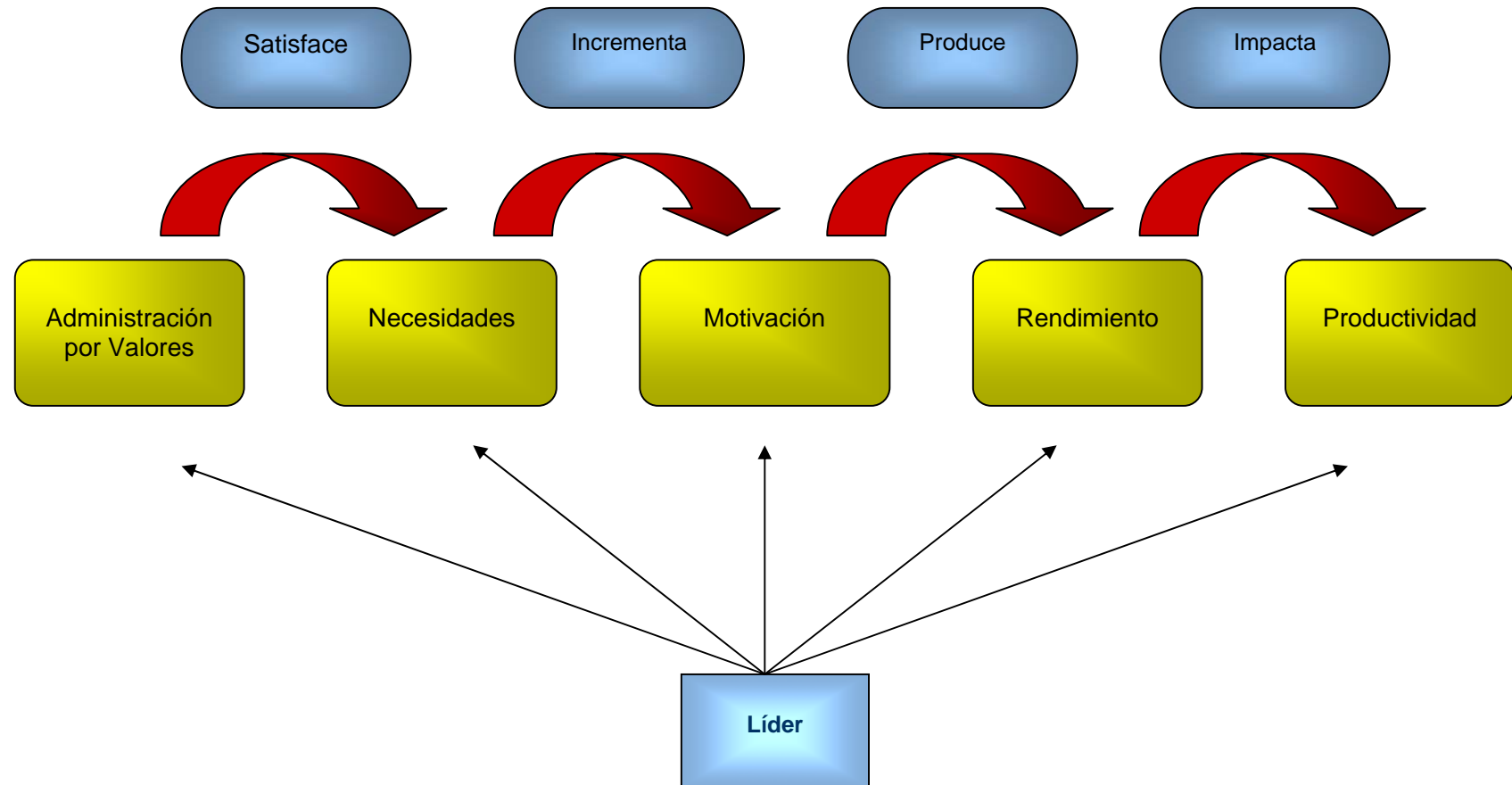
### **1.16 OBJETIVOS DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

La propuesta del modelo de administración por valores busca que en los integrantes de la organización se de un cambio de comportamiento, donde todas las actividades que realicen sean guiadas por los valores que la empresa tiene, para generar desarrollo y valor agregado para la misma, como también para el talento humano. Se quiere además que la distribuidora de repuestos actúe de manera proactiva, mejorando continuamente.

### **1.17 EFECTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL**

Para comprender el efecto que tiene la administración por valores en la productividad de la empresa, se presenta la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 2**  
**Cadena de efecto de**  
**la administración por valores en la productividad empresarial**



Fuente: elaboración propia año 2007.



Analizando la gráfica anterior, se puede decir que al administrar por valores, la organización le da mayor importancia a los aspectos abstractos, es decir, a los valores de confianza, honradez, integración, respeto y trabajo en equipo, como los define el fundador de la distribuidora de repuestos. Para ello la empresa tiene que concentrarse en enfocar a los colaboradores a realizar todas las actividades tomando como base los valores descritos.

Con la aplicación de la administración por valores, las necesidades de los trabajadores pueden satisfacerse; especialmente las de estima, afecto y autorrealización, porque estas necesidades sociales se relacionan específicamente con los aspectos abstractos e intrínsecos de cada persona.

Si los colaboradores satisfacen sus necesidades, tanto primarias como secundarias; teniendo presente que todo individuo está en la búsqueda constante e ilimitada de afecto, estima y autorrealización, el personal está motivado para desempeñar sus tareas y se dedicará a la búsqueda de alternativas de acción para el mejoramiento diario, enriquecerá sus actividades, haciéndose dueño de sus labores e identificándose con su puesto de trabajo, así también integrándose plenamente a la empresa.

Si las personas se sienten motivadas en su lugar de trabajo, se preocupan por realizar sus labores de forma eficiente y eficaz, es decir, que aumentan su rendimiento laboral.

Cuando la empresa está formada por trabajadores que buscan constantemente mejorar su rendimiento, esa mejora se traduce en productividad.

Para que esta cadena se traslade de eslabón, se hace necesario que exista un ente generador que guíe las actividades de los colaboradores hacia los resultados deseados. Según lo muestra la gráfica número 2, se refiere al líder de

la empresa, es decir, que el responsable de aumentar la productividad empresarial es el líder de la organización, el cual, actúa a través de la aplicación del liderazgo, afectando positiva o negativamente las labores que realizan los empleados. Si se toma en cuenta que en este caso particular, el liderazgo negociador es el que impera, la mejora en su aplicación puede tener efecto satisfactorio en los subordinados, lo cual lleva a la empresa a mejorar en todos los aspectos que su actividad conlleva, dándose con ello el fortalecimiento de relaciones de los empleados-empresa y el desarrollo exitoso de la misma.

En resumen la satisfacción de las necesidades definidas por Abraham Maslow, están influenciadas por la importancia que le dan a los valores tanto el jefe como el empleado, donde esa satisfacción incrementa el deseo de satisfacer otras necesidades que van surgiendo y que por lo regular se relacionan con los aspectos intrínsecos de cada trabajador; con esto, la motivación aumenta, lo cual lleva a que el subalterno para alcanzar sus metas, aumente su rendimiento laboral, es decir, efectuar sus tareas de la mejor manera y con ello impactar de forma positiva en la productividad empresarial. Para llegar a ser más productivos la compañía necesita tener un liderazgo efectivo, dicho de otra manera, tener líderes que se conviertan en la guía de los colaboradores y que éstos últimos deseen imitarlos por sus características de pasión por el trabajo, creatividad, innovación e inspiración.

### **1.18 DIAGNÓSTICO**

Realizar un diagnóstico significa evaluar la situación actual de una empresa, para este caso particular es conocer como está trabajando la misma, desde el punto de vista del talento humano que la integra.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

La empresa denominada Díaz Auto Repuestos inicia sus operaciones el siete de marzo de mil novecientos setenta y siete; en ese tiempo era un proyecto pequeño formado por solamente dos empleados, quienes eran el fundador y su hermano. Se constituyó como un ente individual, dedicada a la importación, distribución y venta de repuestos automotrices; ubicándose en la Calzada Aguilar Batres y once calle de la zona once, de la ciudad de Guatemala. Luego de cinco años de su formación el número de colaboradores aumentó a doce y la organización ya se mostraba con una base sólida y en continuo crecimiento, por lo que el dieciséis de diciembre de mil novecientos ochenta y seis se realizó un cambio, donde la institución dejó de ser de propiedad individual para convertirse en una sociedad anónima, identificada con el nombre de DIRESA, S.A. (Distribuidora de Repuestos Automotrices, Sociedad Anónima).

#### **2.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES ACTUALES**

Actualmente la empresa objeto de estudio, se encuentra formada por veinte empleados, tres de los cuales, son parte de la organización desde que se convirtió en Sociedad Anónima (1986). Por el giro principal del negocio, la mayoría de los colaboradores son hombres, y tienen más de cuatro años de laborar para el mismo. La ubicación actual es la Calzada Aguilar Batres y trece calle de la zona once, de la ciudad de Guatemala.

Para el desarrollo de sus operaciones la empresa realiza la planeación mediante la participación de los directivos; el resto del personal no es involucrado, por lo cual desconocen el camino que la misma está tomando. Los directivos o líderes, es decir, en este caso particular, los jefes de los departamentos, tienen

conocimiento de lo que es ser guía de otros, sin embargo, no lo ponen en práctica con sus subalternos, porque no divulgan los cambios o nuevas actividades que se realizarán, efectuando el traslado de información solamente a quienes se verán involucrados de manera directa. Juntamente con esta escasa comunicación entre los mandos superiores y subordinados está también el limitado poder de decisión y representación que se otorga a los colaboradores operativos.

Los integrantes de la organización, son reclutados mediante outsourcing o subcontratación, mejor dicho, la entidad transfiere a otras ajenas especializadas, este proceso complementario; el cual no forma parte del giro principal del negocio. Para cubrir puestos administrativos y algunos operativos, también se promueven a los empleados de acuerdo a la antigüedad, sin necesariamente tomar en cuenta si tienen experiencia para el puesto al cual los trasladan. En este aspecto es importante resaltar que la capacitación para ejecutar un nuevo puesto es escasa y se carece de programas específicos para esta área. Al ingresar personal nuevo, se le explica detalladamente el trabajo que debe desempeñar, pero no se le brinda información de la forma en que se encuentra organizada la empresa, su visión, misión y objetivos.

En este caso particular, el liderazgo por parte de los directivos y jefes de departamento, no promueve el trabajo en equipo, el personal realiza actividades sólo para alcanzar fines individuales. Además el control es escasamente aplicado, presentando poca supervisión de las tareas; muchas veces se identifican los aspectos negativos, pero no se realizan acciones para corregirlos. Se puede decir entonces, que el talento humano, está siendo subutilizado, pues se descuida al no organizarlo de la mejor manera, al no promover su desarrollo y al no tener bien establecidas sus políticas.

Con relación a la motivación, la empresa utiliza solamente el mecanismo económico y es específicamente para el departamento de Ventas; los colaboradores no buscan la manera de innovar los procesos para hacerlos más rápidos y efectivos, no aportan entusiasmo, dejan ver la falta de compromiso, laboran en la empresa solamente para tener seguro un sueldo o salario al finalizar cada mes; además no se encuentran integrados como un equipo de trabajo y tienen un nivel bajo de comunicación.

Dentro de los cambios que la entidad ha experimentado a lo largo de su existencia, se puede mencionar el horario de trabajo; anteriormente se finalizaba a las diez y siete horas con treinta minutos; a partir del año 2003, finaliza a las diez y siete horas en punto; ésto fue tomado de forma positiva por los empleados, quienes se adaptaron fácilmente; en especial los que asisten a centros de estudios superiores en la jornada nocturna.

Partiendo de la problemática descrita se puede enunciar hipotéticamente que estos problemas podrían ser resueltos si se practicara una administración por valores, mediante la cual se comunique la visión, misión y objetivos de la organización; donde los valores se relacionen principalmente con el compromiso, responsabilidad, integración, identificación y satisfacción de los empleados con el trabajo y la empresa.

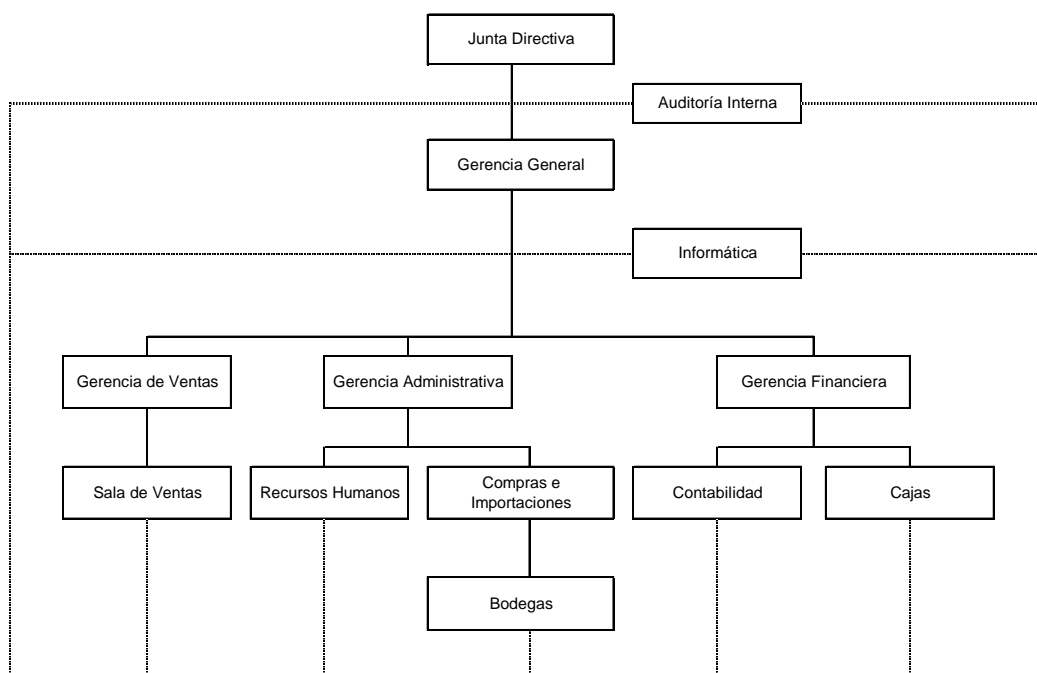
### **2.2.1 Estructura organizacional**

Diresa, S.A. está formada por cuatro jefes de departamento y veinte empleados; la mayoría de los jefes han estado en la organización desde sus inicios, es decir, tienen a la fecha veinte años de laborar para la misma. El Gerente General es el propietario, y la Junta Directiva está formada por miembros de su familia.

La distribuidora de repuestos para realizar sus actividades no cuenta con manuales administrativos, posee solamente un reglamento interno de trabajo, el cual es desconocido para la mayoría de trabajadores.

En cuanto a la estructura organizacional, ésta no ha sido divulgada a los colaboradores, incluso algunos directivos la desconocen; aún así identifican los niveles jerárquicos. El personal de cada área, posee conocimiento sobre quienes son sus subalternos, así como quien es su jefe inmediato, aspecto importante para mantener el equilibrio entre autoridad y responsabilidad. (Ver organigrama)

**Gráfica No. 3**  
**Organigrama actual**  
**Diresa, S.A.**



Fuente: Diresa, S.A., año 2000.

### 2.2.2 Visión

Proyectando el futuro en base a la efectividad. (eficiente y más eficaz, para estar justo a tiempo.)

### 2.2.3 Misión

Satisfacción del cliente, brindándole buen servicio, buena calidad y buenos precios, justo a tiempo en los productos automotrices que vendemos y actuando con responsabilidad social.

### 2.2.4 Objetivos

- a) Lograr la satisfacción del cliente mediante buen servicio, buena calidad y buenos precios, justo a tiempo de los productos que se ofrecen para la venta.
- b) Actuar con responsabilidad social; entiéndase por ella, la contribución que realiza la empresa con la sociedad guatemalteca al ser una fuente de empleo y de ingresos para las familias de los colaboradores, así como contribuyendo con los impuestos al fisco.

### 2.2.5 Valores

- a) **Confianza:** cuando una persona es de fiar, se espera que sea firme y seguro, por lo que se le encarga o pone a su cuidado algún asunto importante, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene.
- b) **Honradez:** una persona honrada significa que todo lo hará de la manera correcta, es decir, su proceder será recto.
- c) **Integración:** es la coordinación de las actividades, el proceso de interacción de los miembros de un grupo, que provoca un ajuste recíproco y una toma de conciencia individual de identificación. Completa un todo. Integrarse a la organización significa que la

realización personal se da juntamente con la de la empresa, recibiendo un buen trato y seguridad de permanencia en la misma.

- d) **Respeto:** Es el acatamiento que se hace por cortesía, miramiento a las conveniencias sociales, consideración, atención, causa o motivo particular para realizar una tarea. El trato hacia las personas se hace con estima, atención y cuidado, tanto entre los compañeros como con los superiores.
- e) **Trabajo en equipo:** trabajar en un grupo pequeño donde los miembros tienen habilidades complementarias, se responsabilizan por propósitos y objetivos comunes, solucionan problemas todo el tiempo, la efectividad se mide con base en los resultados de todos, el compromiso es común, se convierten en una poderosa unidad de ejecución colectiva.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL: MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

Para proponer un modelo de administración por valores que se adapte a las necesidades de la empresa, es necesario, como primera fase conocer las condiciones en que ésta se encuentra desarrollando sus actividades; para ello se utilizó el cuestionario de encuesta llamado: Estudio de clima laboral; motivación y liderazgo, este cuestionario se ha puesto en práctica como instrumento de investigación por estudiantes del noveno semestre del curso de Administración V, de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Como segunda fase se midió el grado en que se están practicando los valores que la empresa identifica como sus principales pilares para la administración de la misma, se utilizaron los cuestionarios llamados: Importancia de los Valores de la Empresa<sup>1</sup> uno de los cuestionarios se elaboró desde el punto de vista de la jefatura y el otro desde el punto de vista de los colaboradores.

---

<sup>1</sup> Elaboración propia, investigación de campo 2007.



Debido a la importancia de la investigación para la empresa, ésta fue realizada con las veinte personas que la integran.

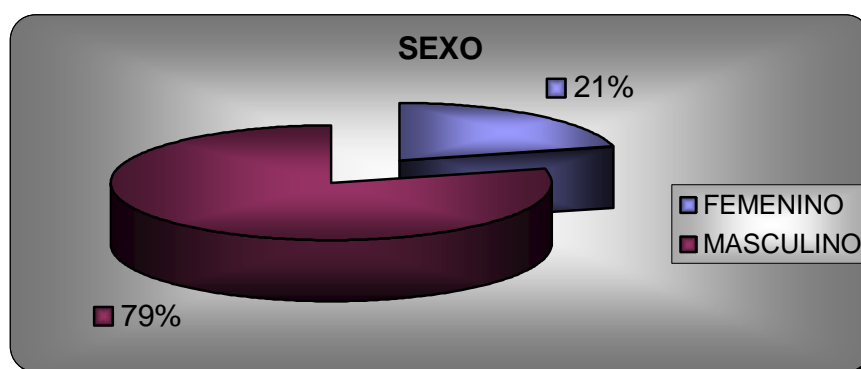
A continuación se presentan los resultados de la investigación, teniendo en cuenta que el cuestionario de encuesta consta de tres módulos:

### 2.3.1 Módulo I: información personal

En este módulo se obtuvo información general de los empleados, en lo que se refiere a sexo, edad, estado civil, nivel académico y tiempo de laborar en el puesto actual.

CUADRO No. 2		
SEXO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
FEMENINO	4	21%
MASCULINO	15	79%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

GRÁFICA No. 4



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, año 2007.

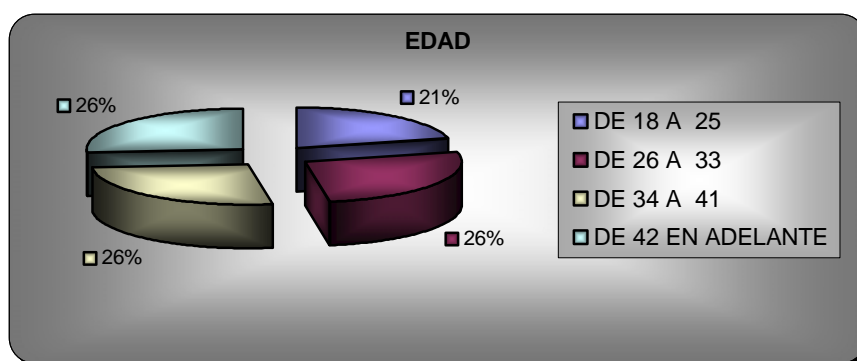
Según el sexo o género como lo muestra la gráfica número 4, el 79% de los empleados son de sexo masculino y el 21% son de sexo femenino, lo que se

implica al giro principal de la empresa, lo cual es la venta de repuestos automotrices, que se inclina a ser una labor ejercida principalmente por hombres.

Conocer la forma como está compuesto el personal ayuda a determinar si el liderazgo imperante se aplica de manera distinta para cada género. Sin embargo, para administrar por valores si es hombre o mujer no es un aspecto relevante, porque todas las personas deben regir su comportamiento en base a valores sin distinción de géneros.

CUADRO No. 3		
EDAD	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
DE 18 A 25	4	21%
DE 26 A 33	5	26%
DE 34 A 41	5	26%
DE 42 EN ADELANTE	5	26%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

GRÁFICA No. 5



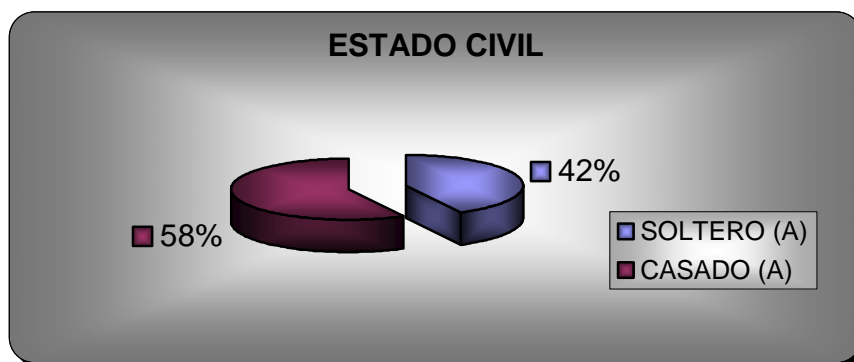
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, año 2007.

Del total de los empleados según sus edades, el 79% está compuesto por personas mayores de 26 años (26% de 26 a 33 años, 26% de 34 a 41 años y 26% mayores de 42 años.) y el 21% por personas de 18 a 25 años, este

resultado muestra que la mayoría de los empleados son personas adultas, algunos con experiencia en el ramo automotriz y con estándares de trabajo previamente establecidos, lo cual se traduce en que su adaptación al cambio para implementar una administración por valores sería de manera lenta. Se cuenta con un 21% de personal joven el cual se caracteriza por su entusiasmo por aprender el trabajo y rápida adaptación a los cambios, por lo que la implementación del modelo se haría rápidamente.

CUADRO No. 4		
ESTADO CIVIL	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SOLTERO (A)	8	42%
CASADO (A)	11	58%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

GRÁFICA No. 6



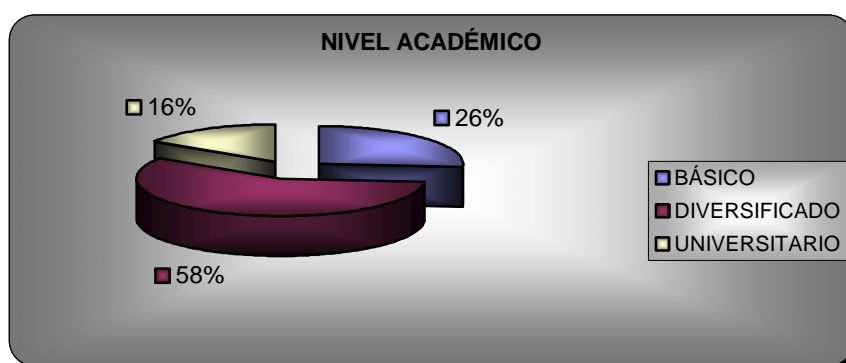
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, año 2007.

Estado civil, el 58% del personal está casado, teniendo una vida marital con las responsabilidades que ésta implica, como por ejemplo, que en la sociedad guatemalteca el esposo es quien cubre los gastos del sustento de la familia; se esperaría entonces que se enfoquen en cubrir sus necesidades básicas y de seguridad. El 42% están solteros, es decir, que disponen del dinero que ganan

para cubrir sus gastos personales; se asume que cubren sus necesidades básicas y de seguridad, buscarían entonces satisfacer necesidades de afecto, estima y autorrealización.

CUADRO No. 5		
NIVEL ACADÉMICO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
BÁSICO	5	26%
DIVERSIFICADO	11	58%
UNIVERSITARIO	3	16%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

GRÁFICA No. 7



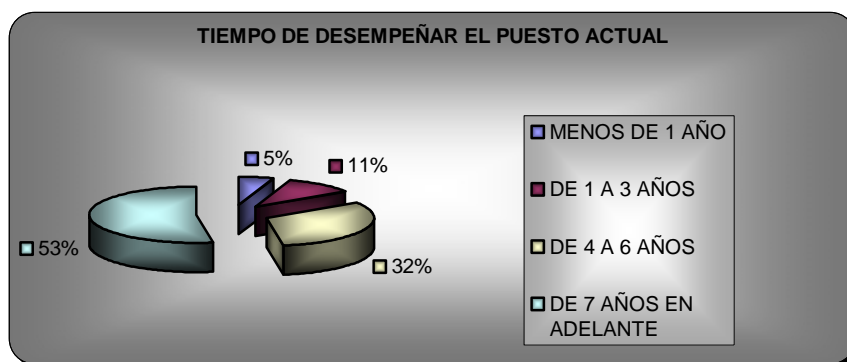
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, año 2007.

Nivel académico, la mayoría de los empleados (58%) cursaron estudios de diversificado, un 26% realizó estudios de nivel básico y solamente un 16% tiene estudios universitarios. Los empleados con estudios superiores o universitarios pueden optar a mejores puestos de trabajo dentro de la empresa, por el nivel de competencia y cultura que han adquirido, mientras que los colaboradores que no han buscado incrementar sus conocimientos y que se quedaron sólo con un título de diversificado, no tienen acceso a tener un mejor puesto de trabajo, porque de acuerdo a los cambios en el aspecto laboral en el país éste título ya no es suficiente para optar a un trabajo que mejore la calidad de vida.

De acuerdo con estos datos se esperaría que los empleados se enfoquen a satisfacer sus necesidades básicas y de seguridad, así también se puede especular que estarían predispuestos a no cambiar su manera de comportarse por temor a que ese cambio repercuta negativamente en las necesidades que buscan satisfacer.

CUADRO No.6		
TIEMPO DE DESEMPEÑAR EL PUESTO ACTUAL	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	1	5%
DE 1 A 3 AÑOS	2	11%
DE 4 A 6 AÑOS	6	32%
DE 7 AÑOS EN ADELANTE	10	53%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

GRÁFICA No. 8



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, año 2007.

Con el levantamiento de los datos se identificó que el tiempo que tienen los empleados de laborar en la empresa y de desempeñar el puesto actual es el mismo para todos, por lo que se realizó sólo un cuadro y una gráfica para representarlo. El 84% de los colaboradores tienen de 4 años en adelante de trabajar en la distribuidora de repuestos y el 16% tienen menos de 3 años;

significa que la organización les proporciona estabilidad en sus puestos de trabajo.

La contratación de personal nuevo se refleja solamente en el área de caja, y bodega, debido que es allí donde ingresan personas jóvenes, recién graduadas, que generalmente han realizado sus prácticas en la misma, sin embargo, éstas se han caracterizado por buscar mejores oportunidades fuera de la empresa.

De acuerdo a esta gráfica número 8, se infiere que la mayoría de colaboradores no estarían dispuestos al cambio de comportamiento porque ya tienen una manera de realizar las actividades y se encuentran acomodados a su forma de trabajar. Teniendo apoyo y disposición al cambio solamente de la minoría de empleados.

Completados los datos demográficos de los colaboradores en la organización se determina que el perfil de la mayoría de ellos es que son hombres, adultos y/o maduros, casados, que tienen educación media y con un tiempo de laborar en la entidad de más de cuatro años desempeñando el mismo puesto.

### **2.3.2 Módulo II: aspectos que busco en el trabajo**

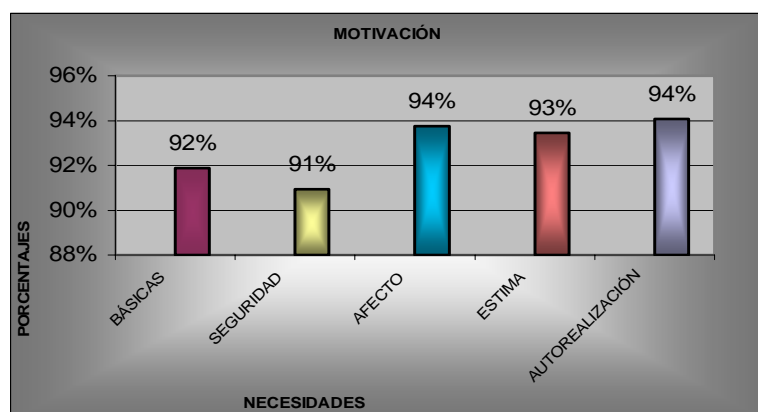
Pretendiendo conocer los pensamientos y sentimientos acerca de lo que es más importante en el trabajo, es decir, los aspectos motivantes que buscan los empleados, gráfica número 9, los datos reflejan que sus intereses están enfocados en satisfacer sus necesidades de autorrealización, afecto y estima; significando que sus necesidades básicas y de seguridad ya están satisfechas en cierto grado.

**MOTIVACIÓN:  
ASPECTOS QUE BUSCO EN EL TRABAJO**

**TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES  
ABRAHAM J. MASLOW**

<b>CUADRO No. 7</b>	
<b>MOTIVACIÓN</b>	
<b>NECESIDADES</b>	<b>% INSATISFACCIÓN</b>
BÁSICAS	92%
SEGURIDAD	91%
AFECTO	94%
ESTIMA	93%
AUTOREALIZACIÓN	94%

**GRÁFICA No. 9**



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, año 2007.

Conviene destacar que de acuerdo al perfil de los colaboradores, según los datos demográficos, se esperaría que la mayoría se enfocara en obtener la satisfacción de sus necesidades básicas como alimento, abrigo y vivienda, por ser elementales e inaplazables para todo ser humano. También que las necesidades de seguridad estuvieran dentro de sus principales aspectos a cubrir, porque cada empleado tiene una familia a su cargo, a la cual debe proporcionarle sustento diario.

Sin embargo, por los resultados obtenidos, estas dos necesidades conocidas como primarias, se encuentran en un segundo plano, por lo que se asume que los empleados ya las satisfacen en alguna medida, debido a que cuentan con un trabajo que les brinda estabilidad laboral, además tienen la certeza de mantener el puesto que desempeñan y un sueldo mediante el cual logran cubrir sus necesidades fisiológicas o básicas.

Considerando que sólo la carencia o insatisfacción de necesidades llevan a un individuo a desarrollar una acción, estas necesidades satisfechas aparentemente, no motivan ningún comportamiento por parte de los empleados, además la escasa preocupación de perder su empleo, podría implicar que no se esfuercen en mejorar la realización de sus actividades, tampoco en buscar alternativas de acción para ser más productivos, ni aportar algo positivo a la empresa. La seguridad en este caso particular, hace que los colaboradores se acomoden a cumplir con los requisitos mínimos que exigen sus puestos.

Entre las tres necesidades que se encuentran con un alto grado de insatisfacción están: la necesidad de afecto o social, estima y autorrealización. En la primera necesidad destaca el deseo de los trabajadores por sentirse parte de un grupo, donde le brinden amistad y amor; por ejemplo: mejorar la forma en que los tratan los demás, ser tomados en cuenta para dar opiniones, participar en eventos dentro de la empresa y en reuniones que se hacen entre compañeros. La segunda necesidad que se nombra es la de estima, la cual se relaciona con la forma en que cada individuo se ve a sí mismo. De acuerdo con los resultados de la investigación se determina que los colaboradores están carentes de seguridad en sí mismos, auto confianza, reconocimiento social; respeto entre las personas con quienes laboran; les falta sentirse útiles en la organización, que sus superiores los traten como personas valiosas para la entidad, es decir, que los jefes les comuniquen la importancia del trabajo que ellos realizan. Se puede inferir que de momento los subalternos no trabajan como un equipo sino de



manera individual, porque su autoestima es baja. La tercera necesidad que forma parte de este bloque de necesidades secundarias, es la de autorrealización. En ésta, se puede ver que al personal le interesa tener crecimiento, superarse cada día, aprender cosas nuevas, poner en práctica los conocimientos adquiridos y llegar a realizar todo lo que su potencial permita, resolver problemas en la institución haciendo uso de sus cualidades individuales, etc. La insatisfacción de esta necesidad la observa y controla cada persona; se puede decir, que esta necesidad es infinita porque el individuo está en la búsqueda constante de recompensas, que lo conviertan en una persona importante y exitosa.

Aunque los datos mostrados en la gráfica número 5, "Nivel académico", reflejan que la minoría de empleados cuenta con educación a nivel universitario, que es la que da un parámetro de la superación que éstos buscan; se puede inferir que los que sólo tienen educación diversificada también buscan superarse, es decir, todos los empleados buscan satisfacer las necesidades de autorrealización, estima y afecto. Con base en lo antes mencionado, se podría facilitar la aplicación de un modelo de administración por valores, donde los valores se relacionen con la satisfacción de estas necesidades; como por ejemplo: la confianza en el personal y la honradez; los cuales afectan la autoestima.

### **2.3.3 Módulo III: comportamiento de la jefatura**

Tomando como base de análisis, la Grid Gerencial de Blake & Mouton, la cual está integrada por cinco estilos de liderazgo, en términos de preocupación por las personas y por la producción; donde cada estilo representa un tipo de administración; ya sea ésta administración empobrecida, con estilo de liderazgo Indiferente; administración a mitad del camino, con estilo sincronizador; administración de equipo, con estilo negociador; administración autoritaria-cumplimiento, con estilo autoritario y administración de club campestre, con estilo benevolente; se analizan en este módulo los datos de la investigación.

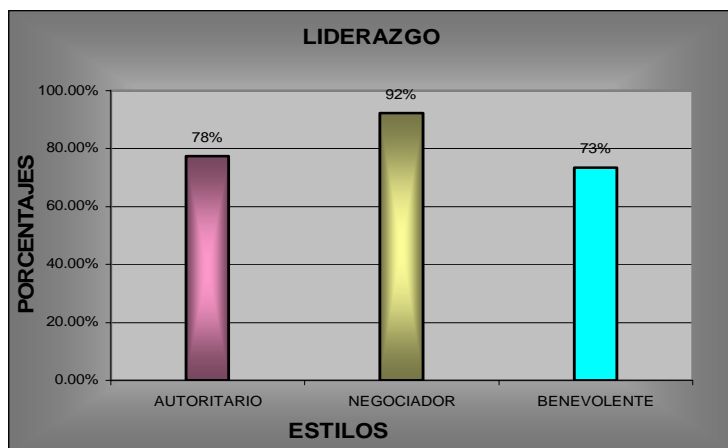
En este contexto se toman en cuenta solamente los estilos negociador, autoritario y benevolente, por ser considerados los de mayor importancia y porque sintetizan la Grid Gerencial. Los datos se ilustran en la gráfica número 10.

**LIDERAZGO: COMPORTAMIENTO DE LA JEFATURA**

**TEORÍA DE LA GRID GERENCIAL  
BLAKE & MOUTON**

<b>CUADRO No. 8</b>	
<b>LIDERAZGO</b>	
<b>ESTILOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
AUTORITARIO	78%
NEGOCIADOR	92%
BENEVOLENTE	73%

**GRÁFICA No. 10**



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, año 2007.

De acuerdo con los datos obtenidos de los aspectos que motivan a los empleados, se espera que el liderazgo imperante sea el negociador, porque este estilo es el que se preocupa tanto por el bienestar de las personas como por la productividad de la empresa. La gráfica número 10 muestra que el liderazgo actual es efectivamente, el negociador; es decir, que el jefe actúa para solucionar

los problemas de la empresa y también los que afrontan los colaboradores de forma personal. Este líder se caracteriza por brindar oportunidades al trabajador, preocupándose por su satisfacción; el tenerlo es una ventaja tanto para el personal como para la empresa, porque el subalterno puede optar a satisfacer sus necesidades, principalmente las de estima, afecto y autorrealización, que fueron señaladas con los mayores porcentajes de insatisfacción. La empresa, por ende, al tener empleados satisfechos, podría mejorar su productividad. Sin embargo, como lo demuestran los datos este estilo no es aplicado para todas las decisiones que se toman en la empresa, es decir, que utilizan el estilo autoritario en un grado significativo de toma de decisiones y también se rigen de acuerdo al estilo benevolente para tomar acciones en menor grado.

En segundo plano se encuentra el liderazgo autoritario, que si bien no es el liderazgo que impera en la distribuidora de repuestos, vale la pena hacer mención que se caracteriza porque el líder resuelve los conflictos con mano dura y toma decisiones inmediatas. Este tipo de líder es el adecuado cuando se trata de enfocarse sólo en el beneficio de la institución, porque descuida los intereses de los empleados. Por ejemplo: cuando hay conflicto entre dos personas toma los argumentos de ambas y ordena que se aplique el procedimiento que beneficie a la organización, al dirigir a los trabajadores les hace saber que él es el jefe y se deben seguir sus órdenes, supervisa constantemente las actividades asignadas, fomenta el trabajo en equipo sólo cuando hay presiones para terminarlo; al relacionarse con los colaboradores es para llamarles la atención, no se preocupa por capacitar al personal para mejorar su rendimiento y lo amenaza con aplicarle sanciones. La aplicación de este estilo de liderazgo en la entidad, posiblemente se deba a la cultura coercitiva que sigue existiendo en la sociedad guatemalteca, donde los jefes tienen conceptualizado que a los subalternos los tienen que tratar autoritariamente para que laboren mejor y sean más productivos.

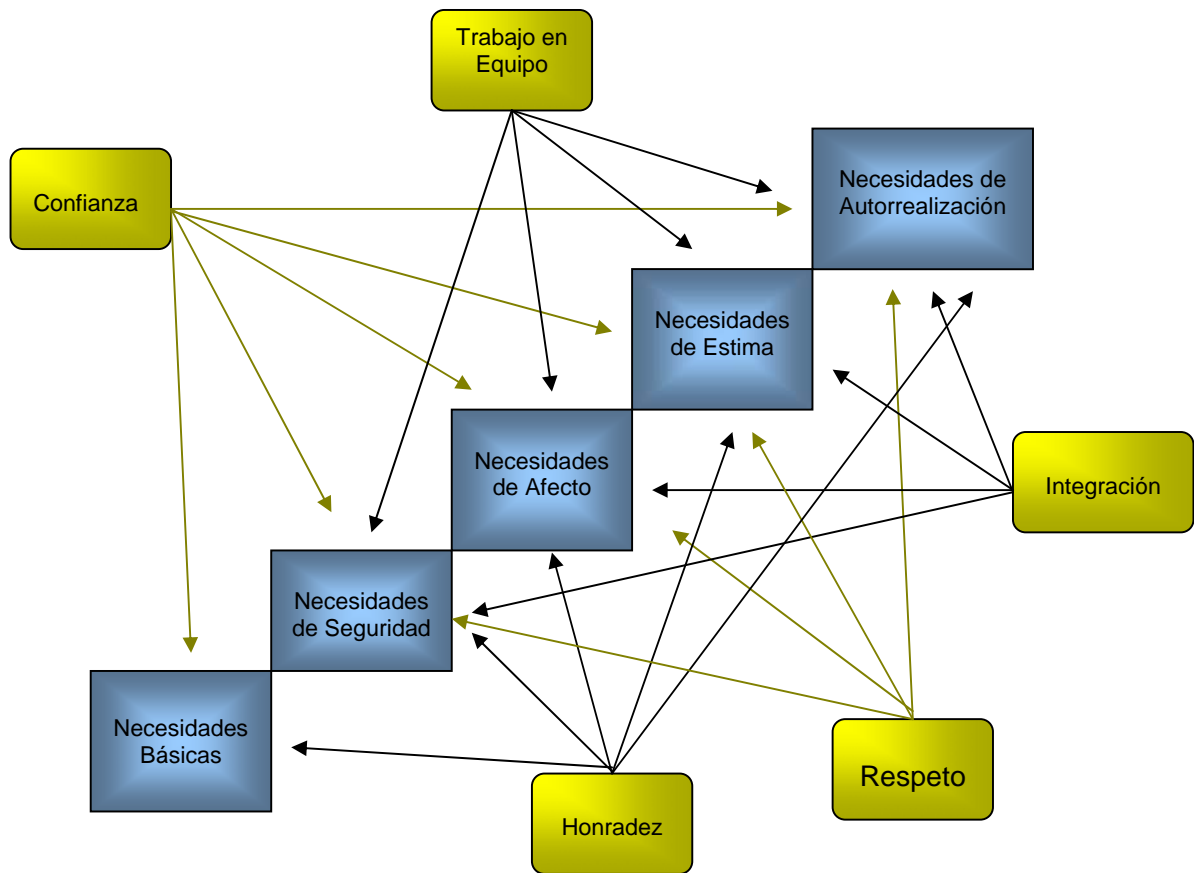
El liderazgo benevolente, es el apropiado para los empleados, pero no para la organización. Este estilo es negativo para la empresa porque al existir conflictos, el líder busca la forma de resolverlos sin afectar los intereses o sentimientos del personal. Por ejemplo, los colaboradores lo convencen fácilmente de ausentarse del trabajo para atender asuntos personales, sin que su excusa sea verificada; el líder es bondadoso y confiado, se involucra mucho con los trabajadores, a tal grado que parece una relación de amigos y no de jefe-empleado.

#### **2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL: VALORES EN LA EMPRESA**

Partiendo de la influencia que tienen los valores en la satisfacción de las necesidades manifestadas por los colaboradores de la empresa, se presenta a continuación un mapa de interrelación entre estas dos variables.

Los valores que se analizan son: confianza, honradez, integración, respeto y trabajo en equipo, se determinaron con entrevistas realizadas al personal de la empresa. Estos cinco valores coinciden con los declarados por la organización objeto de estudio.

**Gráfica No.11**  
**Mapa de interrelación entre**  
**los valores y las necesidades humanas**



Fuente: elaboración propia, año 2007.

En los siguientes módulos, se analiza por una parte, la interrelación desde el punto de vista de la jefatura a los colaboradores y por la otra, desde el punto de vista de los colaboradores a la jefatura. Los valores que se analizan son los que empresa y colaboradores determinaron como más importantes.

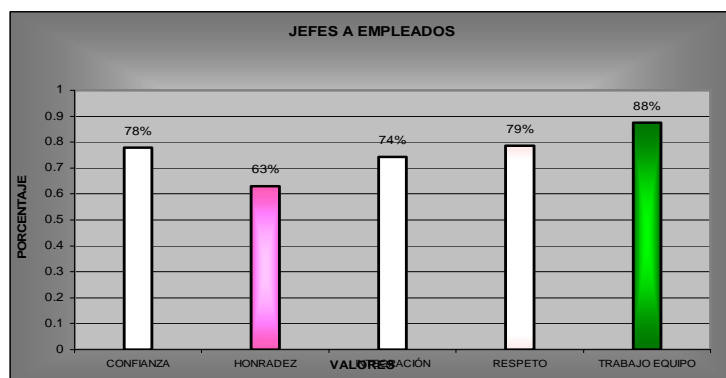
### 2.4.1 Módulo I: importancia de los valores de la empresa, según los jefes a los empleados.

Según la importancia de los valores de la empresa, por parte de la jefatura, se tienen los siguientes datos:

#### IMPORTANCIA DE LOS VALORES DE LA EMPRESA, SEGÚN LOS JEFES A LOS EMPLEADOS

CUADRO No. 9	
JEFES A EMPLEADOS	
VALORES	PORCENTAJE
CONFIANZA	78%
HONRADEZ	63%
INTEGRACIÓN	74%
RESPECTO	79%
TRABAJO EQUIPO	88%

GRÁFICA No.12



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, año 2007.

Según el cuadro número 9 y la gráfica número 12, la jefatura le asigna a la honradez la calificación más baja, es decir, que para algunos jefes es importante evaluar la honradez en alguna de las actividades que llevan a cabo los empleados, pero no en todas, por ejemplo, al realizar tareas que involucren tener contacto directo con montos de dinero en efectivo. Con esta calificación de la honradez se deduce que los jefes consideran a sus empleados como personas honradas.

Según la gráfica número 11, la honradez tiene efecto en primer lugar, en las necesidades básicas, porque un individuo que no las esté cubriendo con su sueldo, podría incurrir en tomar recursos de la empresa y de sus mismos compañeros para su satisfacción, sin embargo, para este caso particular, según la gráfica y cuadro número 6, los colaboradores ya tienen satisfechas estas necesidades, por lo que no se esperaría que tomaran algo que no les pertenece. En segundo lugar tiene efecto en las necesidades de seguridad, porque una persona cuyo proceder es recto, esperaría estabilidad de su puesto de trabajo.

En tercer lugar tiene efecto en la necesidad de estima, porque a los trabajadores se les podrían encargar varias tareas, donde se evaluaría su honradez; por ejemplo, resguardo de documentos bancarios, sin temer a que tengan un mal proceder. Para tener aceptación por parte de un grupo y participación en actividades sociales, como por ejemplo, recaudar la cuota en efectivo para realizar las compras de regalos para el convivio navideño o aniversario de la empresa, la honradez de una persona es tomada muy en cuenta, por ello su efecto en la necesidad de afecto. Por último la honradez también se puede reflejar en la autorrealización, porque, para tener crecimiento y éxito profesional, los trabajadores deberían cultivar su honradez, es decir, actuar rectamente, creando una buena referencia de ellos mismos, para que otros jefes la tomen en cuenta, ya sea en la asignación de nuevas actividades o en brindar apoyo para su desarrollo personal.

La integración, según los datos obtenidos significa que la jefatura visualiza que los colaboradores no se sienten plenamente identificados con la organización y que en algún momento éstos podrían cambiarse de empleo si les ofrecieran mejores condiciones. Aunque la mayoría tiene más de 4 años de laborar en la empresa, como lo indica la gráfica número 8, "Tiempo de desempeñar su puesto actual", se puede deducir que su trabajo lo realizan por acomodamiento y costumbre, teniendo la seguridad de que no perderán su empleo si se esfuerzan en mayor o menor proporción.

Según la gráfica número 11, la integración tiene efecto en las necesidades de seguridad, estima, afecto y autorrealización. En el primer efecto se encuentra que los subordinados se sentirían integrados si la empresa les proporcionara estabilidad laboral y protección de sus puestos, lo cual para este caso particular es un factor que les brinda la distribuidora de repuestos. En el segundo, la aceptación de sí mismos, su auto confianza, les permite integrarse y sentirse parte del grupo. En el tercero, la interacción con los compañeros les proporciona el querer y sentirse queridos, surgiendo la lealtad y solidaridad hacia el lugar de trabajo. En la última necesidad aquí mencionada, se refiere al ajuste de los empleados en la empresa, donde al sentirse parte de la misma y del equipo de trabajo, pueden llegar a obtener un crecimiento y desarrollo profesional.

Con relación a la confianza, se puede decir que los empleados tienen acceso a información importante, sin que esto represente preocupación a los jefes de pérdida de documentos o, que el contenido en los mismos sea divulgado; sin embargo, con temas en los que respecta a las decisiones gerenciales que toma la empresa se tiene en algunos casos estricta confidencialidad.

Respecto a la gráfica número 11, la confianza tiene efectos en las cinco necesidades descritas. Con la necesidad de seguridad, porque la organización les brinda estabilidad de tener un puesto de trabajo, el cual les proporciona lo



necesario para cubrir sus necesidades básicas; por ejemplo: alimentación, vestido y vivienda. La confianza en sí mismos que tienen los colaboradores puede hacer que la distribuidora de repuestos reconozca sus habilidades y los tome en cuenta para realizar tareas importantes; así también ayudaría a fomentar la amistad, participación y pertenencia al grupo de trabajo. Lo antes mencionado podría repercutir en que los subalternos se auto realicen, por ejemplo: siendo promovidos para ocupar puestos de mayor jerarquía dentro de la organización.

Al analizar el valor de respeto que los empleados muestran desde el punto de vista de la jefatura, se tiene un porcentaje de 79, lo cual indica que los jefes buscan la aplicación de este valor, pero que todavía no se ha logrado que todos trabajen en base a él, puede ejemplificarse con la reacción de enojo y malas expresiones, que algunos colaboradores presentan cuando son objeto de una llamada de atención, que aunque no lo digan directamente a un superior, lo comentan entre sus compañeros. Estas reacciones de algunos empleados podrían ligarse específicamente a la cultura y nivel académico de los mismos. Para la jefatura el personal muestra también una actitud descortés al realizar una tarea, no poniendo todo su empeño en llevarla a cabo; lo que podría afectar la empresa, haciéndola decrecer en su productividad y desarrollo.

Según la gráfica número 11, con relación al efecto del respeto en las necesidades, se encuentra que está ligado con la seguridad, debido a que si los trabajadores son irrespetuosos en sus relaciones interpersonales, podrían perder su puesto en la empresa. Se relaciona con el afecto, porque, para la interacción positiva en un grupo de trabajo, los individuos deben tratarse con cortesía y consideración. También está ligado a la estima, debido a que el trato con las personas, debe ser con atención y cuidado, escuchando atentamente las ideas e instrucciones que se brindan. Por último, se relaciona con la necesidad de autorrealización, dado que el crecimiento profesional, puede partir de tener una

buena relación con los demás, la cual no se cultiva cuando existe una interacción irrespetuosa.

Para la empresa el que sus empleados trabajen en equipo es algo vital, la jefatura quiere que los subalternos hagan de sus tareas algo que les pertenezca, mostrando efectividad, pero aún no se ha logrado, debido a que la misma nos les ha permitido participar en la planeación de actividades. Por ejemplo: en las reuniones que realizan, algunos trabajadores aportan ideas y objeciones para buscar beneficios mutuos, pero no se ha logrado que todos tengan la misma participación para sentirse parte de un equipo; también, al efectuar tareas con otros colaboradores de distinta área, no siempre se entusiasman, dejando de ser eficientes y eficaces.

El trabajo en equipo, según la gráfica número 11, tiene relación con las necesidades de seguridad, es decir, que en la medida que esté satisfecha la necesidad de tener estabilidad en un puesto de trabajo, los empleados podrían integrarse a un equipo; esta identificación y pertenencia se mejoraría con las relaciones amistosas entre los compañeros, en otras palabras, satisfaciendo las necesidades de afecto; así también logrando tener consideración por el trabajo que cada miembro realiza, reconociendo su esfuerzo y habilidades, dicho de otra manera, tratando de satisfacer las necesidades de estima. Se puede decir entonces, que al desarrollarse continuamente el equipo de trabajo, se podría alcanzar el crecimiento profesional, logrando satisfacer las necesidades de autorrealización.

Desde el punto de vista de los jefes, los empleados en la empresa, no se comportan basándose en los cinco valores descritos anteriormente, es decir, que basan su comportamiento de acuerdo a las necesidades que desean cubrir, por esta razón no se deben tomar como modelos de imitación.

Para citar algunos ejemplos: los colaboradores demuestran que tienen un trabajo seguro con el cual cubren sus necesidades básicas, lo que influye en la falta de compromiso para realizar sus labores eficazmente; se visualiza que no se sienten plenamente integrados a la empresa, no demuestran el respeto que deberían hacia sus superiores y entre compañeros, trabajan de forma individual y no en equipo. Esto deriva en que tengan comportamientos negativos que afectan su desarrollo profesional y personal; lo cual no es parte de un modelo de imitación ideal, debido a la influencia negativa que serían expuestos otros trabajadores, por lo que la introducción del cambio mediante la imitación del comportamiento de los empleados no sería el medio más favorable.

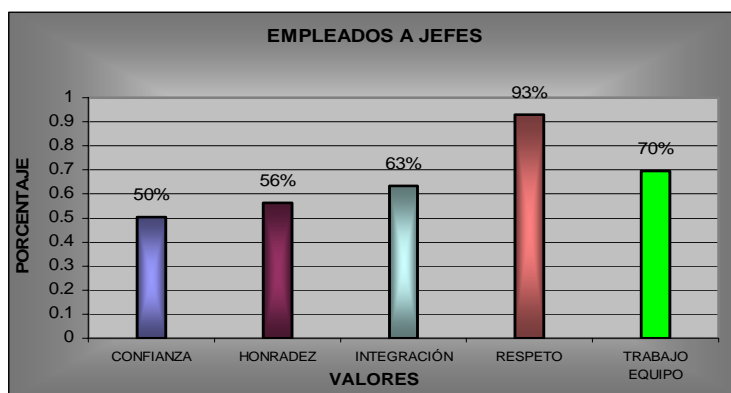
En síntesis, los colaboradores forman parte de la cultura organizacional en la cual se han acomodado, tanto en las relaciones interpersonales como en la forma de realizar las actividades. Por lo que al implementar el modelo de administración por valores, tomando como base de imitación el comportamiento de los empleados, no se lograría alcanzar los objetivos que se pretenden con el mismo. El subalterno para ser modelo de imitación debería cambiar primero su comportamiento para luego influenciar positivamente en los demás miembros de la empresa.

**2.4.2 Módulo II: importancia de los valores de la empresa, según los empleados a los jefes.**

**IMPORTANCIA DE LOS VALORES  
DE LA EMPRESA SEGÚN  
LOS EMPLEADOS A LOS JEFES**

<b>CUADRO No. 10</b>	
<b>EMPLEADOS A JEFES</b>	
<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
CONFIANZA	50%
HONRADEZ	56%
INTEGRACIÓN	63%
RESPECTO	93%
TRABAJO EQUIPO	70%

**GRÁFICA No. 13**



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, año 2007.

De acuerdo al levantamiento de los datos, se analiza el valor de confianza, donde los colaboradores perciben que la jefatura no es firme en todas sus decisiones, por ejemplo: puede asignarles una labor y darles instrucciones para realizarla y luego cambiarlas, también en ocasiones les ofrece un aumento de sueldo y/o salario, pero no lo cumple o cambia el monto de la compensación acordada. Sin embargo, los empleados confían en la mayoría de directrices y

decisiones que se toman en la empresa, es decir, que este valor no representa un punto crítico que genere preocupación para los empleados.

La confianza tiene efecto en las necesidades básicas, porque para sobrevivir y mantener a sus familias, los empleados necesitan devengar un monto constante e inaplazable de salario y/o sueldo; esto asociado con la seguridad, se refiere a la estabilidad que la jefatura y por lo tanto, la empresa le ofrece al trabajador, permitiéndole que cuente con ese monto fijo mensualmente, lo cual, según los datos en la gráfica número 13, refleja que los subalternos pueden dudar de la estabilidad de sus puestos y sus remuneraciones, ya sea porque se les apliquen descuentos no acordados o porque no se les incremente un monto establecido.

En las necesidades de estima, la confianza también ejerce efecto, debido a que el colaborador debería tener libertad de comunicarse con su superior, para realizar consultas sobre el trabajo a realizar, o bien, para informarlo acerca de mejoras para realizar una actividad, por ejemplo: cuando se hace una compra de equipo de cómputo, podría opinar si hay otro proveedor que ofrezca beneficios mayores para la organización. La confianza tiene efecto también en las necesidades de afecto, dado que la convivencia en el trabajo debiera propiciar la armonía entre los subalternos y el jefe, comportándose como compañeros de trabajo e identificándose con los mismos, debido a que la mayoría del tiempo se está en el lugar de trabajo, al llevarse bien con todos, la presión se haría manejable. En las necesidades de autorrealización, se puede señalar, que al existir confianza tanto por parte del personal como del directivo, se puede dar un crecimiento para el empleado y para la entidad; por ejemplo: para el subordinado cuando el jefe le asigne nuevas tareas confiando en sus habilidades y para el superior, al depositar confianza en su personal puede optar por delegar trabajo, y dedicarse a la búsqueda de mejoras para la empresa como: mejores inversiones.

La honradez, en este módulo se refiere a que la jefatura tiene acceso a recursos de la empresa, lo cual a la vista de los subordinados se podría apreciar como el aprovechamiento de esos recursos para beneficio del jefe o bien para desperdiciarlos, no procediendo entonces de manera recta, por ejemplo: con el uso del teléfono, los empleados pueden darse cuenta que el patrono hace llamadas de negocios pero también puede percibir cuando se trata de llamadas a familiares y amigos, las cuales podrían estar restringidas para los trabajadores, y sin embargo, él las realiza todo el tiempo. La calificación que hacen los empleados de la honradez, se entiende entonces como importante, pero que la ausencia de ésta en algunas situaciones no ha llegado a perjudicarlos directamente en el trabajo que realizan ni en las remuneraciones que perciben.

La honradez causa efecto en las necesidades básicas porque aunque el jefe ya las tenga cubiertas, en ocasiones utiliza fondos de la sociedad para su beneficio propio, comprando casas o terrenos, en lugar de tener el dinero para pagos a proveedores y personal. La honradez causa también efecto en la necesidad de seguridad, porque si el dueño se gasta los fondos necesarios para la actividad empresarial desprotege al empleado, atrasando su pago, lo cual provocaría que los individuos buscaran otras alternativas de trabajo donde reciban su pago puntual.

En las necesidades de estima, la honradez se puede observar cuando los colaboradores no otorgan la aprobación hacia su superior o no lo aceptan, también que no reconocen las obras buenas que éste realiza para beneficio de la institución sino sólo toman en cuenta las obras malas que han podido notar, como las que anteriormente se mencionan. Si los trabajadores no estiman a sus jefes, la necesidad de afecto también se daña, porque no querrán entablar amistad con ellos, y no trabajarán en forma conjunta, tampoco podrían identificarse con la jefatura porque para el personal no son un ejemplo a seguir y no los tienen catalogados como individuos de prestigio y ejemplares. Las

necesidades de autorrealización para la jefatura, la cual guía el proceder de los empleados, podría verse afectada por la honradez, debido a que si los jefes no actúan rectamente, no podrían realizarse como profesionales, no obtendrían las recompensas que esperan; por ejemplo: si preparan una actividad para fin de año, poniendo su mayor esfuerzo y habilidad, para luego enterarse que ninguno de los trabajadores deseaba compartir con ellos en esa fecha, ni se sentían a gusto con el evento, no obtendrán reconocimiento alguno por el trabajo realizado y menos aún agradecimiento.

En referencia a la integración, de acuerdo a los datos de la gráfica número 13, se infiere según los empleados, que la jefatura no tiene plena identificación con la empresa, es decir, que no demuestra el amor que siente por ser parte de ella, por ejemplo: no viste ropas con logotipos que lo identifiquen como miembro de la organización, no realiza actividades extraordinarias para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, no muestra preocupación por mejorar las oficinas o el edificio donde se encuentra la entidad, como: cambiar de lugar los muebles para hacer el espacio más práctico o colocar muestras de los repuestos que se venden. La importancia asignada a este valor manifiesta que debería buscarse una mejora para que los jefes reflejen su integración a la empresa que pertenece.

El valor de integración, según la gráfica número 11, tiene efecto en las necesidades de seguridad, porque para sentirse parte de una empresa, se debe tener la seguridad de que el puesto que se desempeña es estable, que no será despedido por causas injustas. Partiendo que la integración es el proceso de coordinar actividades, para que éstas se realicen de forma exitosa, sería indispensable que el directivo propiciara las relaciones amigables y solidarias.

Este valor de integración también tiene efecto en las necesidades de autorrealización, porque si el superior logra que su personal trabaje de manera

integrada ajustándose a la organización, preocupándose por ella y buscando los mejores beneficios, el sentimiento de realización personal y profesional podría manifestarse en él.

Las relaciones interpersonales en la organización, y especialmente entre el jefe y sus colaboradores deben ser respetuosas, por ejemplo, cuando un trabajador comete un error en sus actividades, el superior debe corregir e indicar la forma correcta de realizarlas, pero sin faltarles el respeto y sin usar palabras ofensivas, debe escuchar atentamente cuando un colaborador sugiere ideas de mejoramiento, aunque no vayan a realizarse y también al solicitar que realicen las tareas debe mostrar cortesía; esto haría que sus subordinados lo consideraran una persona respetable. El porcentaje de 93 asignado al respeto refleja que los empleados consideran que la jefatura debe mejorar el trato hacia ellos, es decir, que la importancia de este valor radica en que en la actualidad los superiores tienden a faltarles el respeto cuando se dirigen a ellos.

De acuerdo a la gráfica número 11, el respeto tiene efecto en las necesidades de seguridad, porque si el líder muestra respeto por el trabajo que realizan los empleados y les reconoce su esfuerzo, éstos podrían visualizar que son parte importante para la empresa y que su puesto es seguro. Al relacionarse con cortesía con los subalternos y mostrarles consideración, podría obtenerse un efecto positivo y elevar su autoestima, a la vez se esperaría que el comportamiento del personal fuera recíproco. Si los trabajadores consideran al jefe una persona respetable, se elevaría el sentimiento de autorrealización del mismo, debido a que se estaría apreciando su trabajo como líder de la organización y contribuyendo a su éxito profesional.

La empresa para alcanzar su proyección o visión que se plantea al momento de iniciar labores, debe trabajar en equipo con todos los colaboradores para afrontar los retos y conquistarlos. La jefatura es el ente generador del trabajo en equipo;



este caso particular, según la gráfica número 13, en ocasiones la jefatura no está dispuesta a lograr los objetivos comunes, a prestar ayuda a sus empleados para resolver conflictos de toda índole, a promover la participación, a realizar las tareas con entusiasmo, eficiencia y eficacia.

De acuerdo a la gráfica número 11, de los efectos del trabajo en equipo en las necesidades, se plantea que para tener personas comprometidas con su trabajo y con la compañía, el líder debiera proporcionar al subordinado la estabilidad de su puesto de trabajo, es decir, la satisfacción de sus necesidades de seguridad. Así también fomentar la consideración entre compañeros, reconocer las habilidades de cada miembro y fomentar la amistad entre el personal para satisfacer las necesidades de afecto y estima. Por último el trabajo en equipo afecta las necesidades de autorrealización porque, el crecimiento profesional del jefe, depende en gran medida del trabajo que se realice en conjunto, lo cual al ser positivo puede darle satisfacciones, tanto para él como para sus subordinados.

Desde el punto de vista de los colaboradores el jefe no tiene alineado su comportamiento al cumplimiento de los valores de la empresa, por lo que basar el modelo en la imitación del ente superior, no sería el adecuado. Por ejemplo, aunque los empleados opinaron que el jefe les demuestra interés por el trabajo que realizan manifestaron también que utiliza malas expresiones cuando les llama la atención, afectando negativamente el valor de respeto, se interesa en que trabajen en equipo pero la mayoría de veces es porque tienen una fecha específica para entregar un pedido, aplica descuentos no acordados, lo cual afecta la confianza que los subordinados le tienen; así también cuando aprovecha los recursos de la compañía para beneficios personales, deja de practicar la honradez; cuando no se identifica con la institución, muestra no estar integrado. En consecuencia dado que el jefe tiene comportamientos positivos

pero también negativos y antivalores se correría el riesgo que al utilizarlo como modelo de imitación, los seguidores se comportaran de la misma forma.

En resumen la ventaja de tener al jefe como modelo a imitar, sería que éste ya aplica los valores importantes para la organización en ciertas decisiones y comportamientos, teniendo por tanto un grado de aceptación por parte de los empleados; ya conoce la empresa y a sus integrantes, además aplica un liderazgo negociador, lo cual significa que se puede dialogar con él y lograr su aprobación para impulsar un sistema de administración por valores.

Por otro lado, entre las desventajas se puede mencionar el jefe no está aplicando de la mejor manera los valores y sus acciones son mal vistas por sus subalternos, por lo que éstos no querrán imitar esas conductas. El ente superior a la vez ya es parte de la cultura organizacional de la compañía y se encuentra acomodado a ella, por lo que para convertirse en agente de cambio debería cambiar su comportamiento primeramente para luego ser el modelo a seguir. Por las razones anteriores, el basar la imitación en el comportamiento del jefe no sería el camino ideal para implementar el cambio, ni la introducción de la administración por valores.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

#### **3.1 FASES DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

##### **a) Fase I: Aclarar la misión y los valores**

“En esta fase el agente de cambio externo debe apoyar y facilitar la definición de los valores, propósitos, misión, (si ya se tiene una, debe determinar si refleja los valores identificados, si no es así, redefinirla de acuerdo a los valores elegidos) visión y políticas”. (2:51/77). Obtener la aprobación y apoyo de la Gerencia de la empresa, decidir que valores se quieren impulsar, y su orden de prioridad.

Según Velásquez Mérida, Thelma Yohana, “una forma de aclarar la misión y los valores es mediante seminarios dirigidos al personal de los diferentes niveles de la empresa y realizando distintas actividades.” (17:84/105) Para efectos de la presente investigación y de acuerdo a la naturaleza de la misma, se considera adecuado que el agente de cambio externo aplique los siguientes:

##### **Seminarios:**

- Planeación estratégica
- El cambio en las organizaciones
- El liderazgo
- La administración por valores

##### **Pre-evaluación:**

Antes de impartir los seminarios listados, el agente de cambio externo debe hacer una evaluación a todos los empleados y dueños de la empresa, que recibirán los mismos, para determinar los conocimientos que poseen y presentar informe de los resultados a la gerencia de la empresa.

### **Pre-evaluación del seminario “La planeación estratégica”**

1. Escriba que entiende por planeación.
2. Describa que es estrategia.

### **Pre-evaluación del seminario “El cambio en la organizaciones”**

1. Defina que entiende por cambio.
2. Describa que es el cambio planificado.

### **Pre-evaluación del seminario “El liderazgo”**

1. Explique que entiende por liderazgo.
2. Escriba que es poder.

### **Pre-evaluación del seminario “Administración por valores”**

1. Defina que entiende por administración por valores.
2. Escriba que son valores.



Dirigido a: dueños de la empresa, jefes de departamento y empleados.

Objetivo: que los participantes conozcan y comprendan los métodos utilizados en la planeación estratégica, derivado de los cambios que se impulsarán en la empresa.

Contenido:

- a) Introducción
- b) Definición de estrategia
- c) Tipos de estrategia
- d) Administración estratégica
- e) Planeación estratégica
- f) Elementos de un plan estratégico
- g) Implementación estratégica
- h) Evaluación

Duración: 3 días (12 horas)

Lugar: Empresa

Impartido y evaluado por: Agente de cambio externo



Seminario: "El Cambio en las Organizaciones"

Dirigido a: dueños de la empresa, jefes de departamento y empleados.

Objetivo: que los participantes conozcan y comprendan los métodos y las herramientas administrativas utilizados en los procesos de cambio que se impulsarán en la empresa.

Contenido:

- a) Conocimientos básicos de un proceso de cambio
- b) El cambio en las organizaciones
- c) Motivo de los cambios
- d) Tipos de cambios
- e) Resistencia al cambio

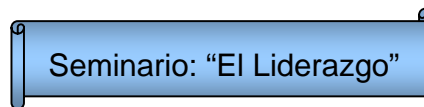
f) Métodos utilizados para administrar el cambio

g) Cambio planificado

Duración: 3 días (12 horas)

Lugar: Empresa

Impartido y evaluado por: Agente de cambio externo



Dirigido a: dueños de la empresa y jefes de departamento.

Objetivo: que los participantes distingan e identifiquen los diferentes estilos de liderazgo, mejoren su estilo de dirección y conozcan la relación entre el liderazgo y los valores.

Contenido:

- a) Conocimientos básicos del liderazgo
- b) Los dilemas humanos del liderazgo
- c) El poder y el liderazgo
- d) Estilos de liderazgo
- e) Liderazgo para el cambio
- f) Liderazgo situacional
- g) Desarrollo del liderazgo
- h) Relación entre el liderazgo y los valores

Duración: 3 días (12 horas)

Lugar: Empresa

Impartido y evaluado por: Agente de cambio externo

## Seminario: "Administración por Valores"

Dirigido a: dueños de la empresa, jefes de departamento y empleados.

Objetivo: que los participantes conozcan, se involucren y hagan conciencia de la importancia que tiene para la empresa, la administración a través de valores.

Contenido:

- a) Conceptos básicos de administración por valores -APV-
- b) Objetivos que persigue
- c) Ventajas
- d) Beneficios esperados para la empresa
- e) Beneficios esperados para el personal que integra la empresa
- f) Desarrollo del modelo de administración por valores en las tres etapas y sus fases
- g) Evaluación y seguimiento
- h) Retroalimentación
- i) Recomendaciones
- j) Costo de la implementación

Duración: 3 días (12 horas)

Lugar: Empresa

Impartido y evaluado por: Agente de cambio externo

### **Evaluación:**

Al finalizar los seminarios se deben evaluar los conocimientos transmitidos, para determinar si los empleados y dueños de la empresa tienen claros los conceptos que utilizarán en el modelo de administración por valores. Además el agente de cambio externo debe presentar informe de los resultados a la gerencia de la empresa.

### **Evaluación del seminario “La planeación estratégica”**

1. Defina que entiende por planeación.
2. Explique que es estrategia.
3. Comente que es planeación estratégica.
4. Describa los elementos de un plan estratégico.

### **Evaluación del seminario “El cambio en la organizaciones”**

1. Defina que entiende por cambio.
2. Explique porque se da la resistencia al cambio.
3. Comente el método de cambio que a su parecer es el más adecuado.
4. Describa que es el cambio planificado.

### **Evaluación del seminario “El liderazgo”**

1. Explique que entiende por dilemas del liderazgo.
2. Escriba la diferencia entre poder y liderazgo.
3. Describa el estilo de liderazgo que considere como el mejor.
4. Defina que es liderazgo situacional.

### **Evaluación del seminario “Administración por valores”**

1. Defina que es administración por valores.
2. Escriba los objetivos de la administración por valores.
3. Comente las ventajas de la administración por valores.
4. Explique como se desarrolla la tercera etapa del modelo de -APV-.



**Actividades:**

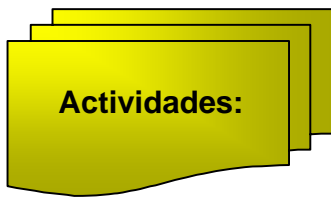
- Los valores de la empresa (Dirigido a jefes de departamento y dueños de la empresa)
- Los valores de la empresa (Dirigido al personal técnico y administrativo)
- Los valores de la empresa (Consenso de los valores escogidos por cada grupo)
- Nuestros valores (Seminario y actividades por cada valor escogido)

**Pre-evaluación:**

Antes de realizar las actividades listadas, el agente de cambio externo debe hacer una evaluación a todos los empleados y dueños de la empresa involucrados en la implantación del modelo de administración por valores, para determinar los conocimientos que poseen y presentar informe de los resultados a la gerencia de la empresa.

**Pre-evaluación de actividades**

1. ¿Cuáles son los valores que considera de mayor importancia y que rigen su actuar personal?
2. ¿Cuáles son los valores que considera importantes en la realización de actividades en la empresa?
3. ¿Considera que la empresa y usted deben compartir valores?
4. ¿Cree que la empresa y usted deben basar su comportamiento de acuerdo a valores?



Dirigido a: jefes de departamento y dueños de la empresa.

Objetivo General: que los participantes conozcan los fundamentos del modelo de administración por valores y lo puedan aplicar a su labor diaria dentro de la empresa.

Objetivo Específico:

1. Que los participantes conozcan los fundamentos de la administración por valores.
2. Que los participantes elijan dentro de una lista de valores, tres valores que le servirán para definir la misión de la empresa.
3. Que los participantes busquen un consenso con sus compañeros de los tres valores que deben adoptar para la empresa.

Contenido:

El primer día dedicado a consensuar los valores de la empresa.

- La concientización: este tema se desarrollará a través de una película y de una vivencia.
- Por medio de una película, sensibilizar al grupo de la necesidad de obtener una jerarquía de valores personales e institucionales, para poder lograr las metas.
- Vivenciar por medio de la dinámica previamente preparada, los valores y antivalores que se viven dentro de su propio grupo de trabajo.

- Aterrizando en el papelógrafo: en esta etapa los participantes expresarán una serie de valores que consideren pertinentes a través de papelógrafos que se pegarán en la pared.

En el segundo día se desarrollará el tema: Los fundamentos de la administración por valores.

- a) Concepto de administración por valores –APV-
- b) Etapa de APV:
  - Aclarar la misión y los valores.
  - Comunicar la misión y los valores.
  - Alinear la misión y los valores en la práctica diaria.
- c) Clasificación de los valores.
- d) Definición de la nueva misión de la empresa.
- e) Elección por cada uno de los participantes de tres valores que pueda adoptar la empresa.
- f) Debate sobre cuales deben ser los tres valores que se deben adoptar. Llevando los valores a la praxis, por medio de dos horas de trabajo, los participantes propondrán como hacer realidad la vivencia de dichos valores en la vida diaria.
- g) Definición por el grupo de la nueva misión de la empresa, a través de una dinámica de grupo.

Duración: 3 días (12 horas)

Lugar: Empresa

Facilitador : Agente de cambio externo.

## Seminario: “Los Valores de la Empresa”

Dirigido a: personal técnico y administrativo de la empresa.

Objetivo General: que los participantes conozcan los fundamentos del modelo de administración por valores y lo puedan aplicar a su labor diaria dentro de la empresa.

Objetivo Específico:

1. Que los participantes conozcan los fundamentos de la administración por valores.
2. Que los participantes elijan dentro de una lista de valores, tres valores que le servirán para definir la misión de la empresa.
3. Que los participantes busquen un consenso, con sus compañeros de los tres valores que deben adoptar para la empresa.

Contenido:

El primer día dedicado a consensuar los valores de la empresa.

- La concientización: este tema se desarrollará a través de una película y de una vivencia.
- Por medio de una película, sensibilizar al grupo de la necesidad de obtener una jerarquía de valores personales e institucionales, para poder lograr las metas.
- Vivenciar por medio de la dinámica previamente preparada, los valores y antivalores que se viven dentro de su propio grupo de trabajo.
- Aterrizando en el papelógrafo:
- En esta etapa los participantes expresarán una serie de valores que consideren pertinentes a través de papelógrafos que se pegarán en la pared.

En el segundo día se desarrollará el tema: Los fundamentos de la administración por valores.

- a) Concepto de administración por valores –APV-
- b) Etapa de APV:
  - Aclarar la misión y los valores.
  - Comunicar la misión y los valores.
  - Alinear la misión y los valores en la práctica diaria.
- c) Clasificación de los valores.
- d) Definición de la nueva misión de la empresa.
- e) Elección por cada uno de los participantes de tres valores que pueda adoptar la empresa.
- f) Debate sobre cuales deben ser los tres valores que se deben adoptar. Llevando los valores a la praxis, por medio de dos horas de trabajo, los participantes propondrán como hacer realidad la vivencia de dichos valores en la vida diaria.
- g) Definición por el grupo de la nueva misión de la empresa, a través de una dinámica de grupo.

Duración: 3 días (12 horas)

Lugar: Empresa

Facilitador : Agente de cambio externo.

## Seminario: "Consenso de los valores elegidos"

Dirigido a: jefes de departamento, personal técnico, personal administrativo y dueños de la empresa.

Objetivo General: que los participantes lleguen a un consenso sobre los valores que deben adoptar en la empresa para poder definir la nueva misión.

Objetivo Específico:

1. Que los participantes comparen los tres valores que adoptaron en sus respectivos grupos para definir la nueva misión de la empresa.
2. Que los participantes busquen un consenso con los demás grupos sobre los tres valores que se deben adoptar en la empresa.

Contenido:

- a) Comparación por cada grupo de los participantes de los tres valores que decidieron que debía adoptar la empresa.
- b) Debate sobre cuáles deben ser los tres valores que debe adoptar la empresa, de común acuerdo.
- c) Definición por el grupo de la nueva misión de la empresa.

Duración: 3 días (12 horas)

Lugar: Empresa

Facilitador : Agente de cambio externo.

## Seminario: "Nuestros valores"

Se trabajará un seminario por cada uno de los valores elegidos.

Dirigido a: todo el personal de la empresa y los dueños de la misma.

Objetivo General: que los participantes lleven una base sólida sobre el observar, juzgar y actuar de estos tres valores, y así poder tener una segunda etapa con fundamentos fuertes y sólidos.

Contenido:

- a) Presentación del valor.
- b) Análisis del valor.
- c) Alinear el valor a la práctica diaria.
- d) Conclusiones y recomendaciones.

Duración: 3 días (12 horas)

Lugar: Empresa

Facilitador : Agente de cambio externo.

### **Evaluación:**

Al finalizar las actividades el agente de cambio externo debe evaluar los conocimientos de los empleados y dueños de la empresa con relación a la misión, los valores y si tienen claros los fundamentos de la administración por valores y la manera en que aplicarán los valores seleccionados. Presentar informe de los resultados a la gerencia de la empresa.

### **Evaluación de actividades**

1. ¿Cuál es el fundamento de la administración por valores?
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?

3. ¿Considera que la misión está acorde con los valores elegidos?
4. ¿Cuáles son los tres valores que seleccionó para regir su actuar personal?
5. Describa los tres valores que eligió.
6. Explique como aplicará los valores seleccionados en sus actividades diarias en la empresa.
7. ¿Está de acuerdo en el conceso que se hizo de los valores individuales?

Al término de esta primera fase se hace necesario que la gerencia de la empresa evalúe la forma en que el agente de cambio externo ha desarrollado los seminarios y actividades, se recomienda utilizar la siguiente encuesta:

### **Encuesta para evaluar al agente de cambio externo**

**Objetivo:**

Esta encuesta tiene como finalidad que usted evalúe el desarrollo de los seminarios y actividades realizadas por el agente de cambio externo.

**Instrucciones:** Léala con atención y responda las preguntas, marcando con una X en el espacio que corresponda a la palabra que exprese su opinión.

SI= siempre            GE= generalmente            PA= parcialmente  
 ES= escasamente    NU= nunca

No.	Pregunta	SI	GE	PA	ES	NU
1.	¿El expositor (facilitador) presentó los contenidos y objetivos específicos de los seminarios, la manera de trabajar, las actividades a realizar y las evaluaciones que se aplicarían?					
2.	¿Los temas abordados correspondieron a los objetivos de los seminarios y actividades?					
3.	¿Se cubrieron los temas presentados?					
4.	¿Se alcanzaron los objetivos?					



5.	¿El expositor y coordinador de actividades mostró dominio del tema?					
6.	¿Lo enseñado se reforzó con aplicaciones prácticas?					
7.	¿El expositor o facilitador se expresó en forma clara?					
8.	¿Las actividades realizadas le ayudaron a comprender los temas vistos?					
9.	¿Las actividades fueron de su interés?					
10.	¿El expositor verificó que los temas fueran comprendidos?					
11.	¿El expositor aplicó más de una evaluación?					
12.	¿El expositor propició un ambiente de reflexión, colaboración y respeto mutuo?					
13.	¿El expositor propició y logró la participación del grupo?					
14.	¿El expositor resolvió adecuada y cortésmente las dudas planteadas por los participantes?					
15.	¿Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidos?					
16.	¿La información contenida en el Manual para el participante es clara y suficiente?					
17.	¿El Manual para el participante ayudó al aprendizaje, durante y después de las sesiones?					
18.	¿El material de apoyo utilizado en las actividades sirvió para un mejor aprendizaje?					
19.	Las herramientas (retroproyector, cañón de proyección, etc.), ¿estaban en buenas condiciones?					
20.	¿Los temas vistos se relacionan con las actividades que desarrolla?					
21.	¿Los temas vistos resuelven sus necesidades con respecto a las actividades que desarrolla?					
	MB= muy buena B= buena R= regular M= mala MM= muy mala	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
22.	El estado de las instalaciones en las que se realizaron los seminarios y actividades fueron:					
23.	La coordinación de los seminarios y actividades fueron:					
24.	La difusión que se realizó de la programación fue:					
25.	La información que se proporcionó sobre fechas, horarios, sedes y contenidos fue:					
26.	La presentación que la gerencia realizó del encargado de los seminarios y actividades fue:					

Si quiere realizar alguna observación o sugerencia, por favor, utilice este espacio:

---

---

---

### **Guía para procesar y analizar la información:**

Una vez aplicada la encuesta, se seguirá el siguiente procedimiento para la codificación:

Llenado de la Matriz de Datos: las encuestas para el participante tienen 26 preguntas, para las que hay dos gamas de respuestas con 5 opciones, a cada una de las cuales se asignó un valor, tal como se describe a continuación:

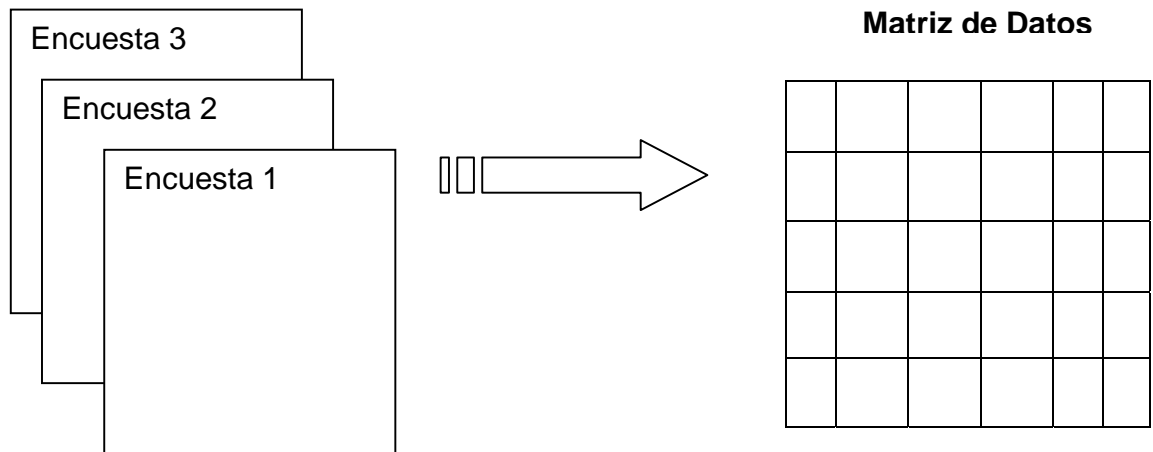
<b>Respuesta</b>	<b>Siempre</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Escasamente</b>	<b>Nunca</b>
Valor	4	3	2	1	0

<b>Respuesta</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>	<b>Muy Mala</b>
Valor	4	3	2	1	0

Siguiendo esta codificación se vaciará la información de cada encuesta en la hoja "**Matriz de Datos**". En la matriz, cada columna corresponde a una pregunta de la encuesta; cada uno de los renglones corresponde a un sujeto encuestado. Ver gráfica 15.

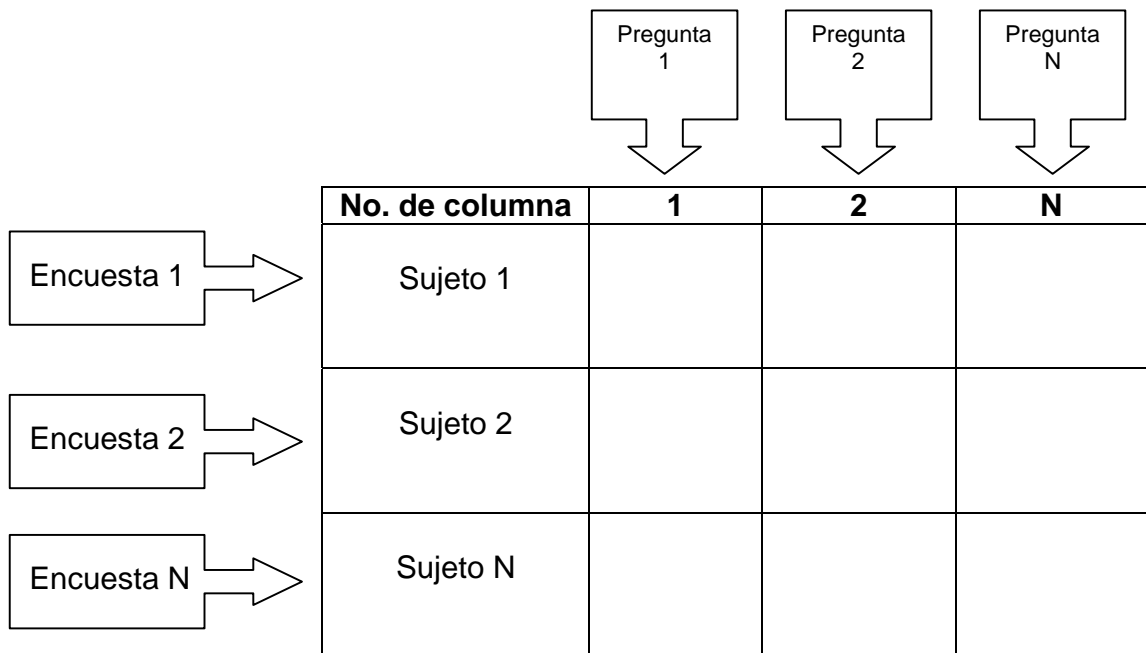
Se debe ser muy cuidadoso al momento de codificar y transferir los datos, pues de esta acción depende la calidad de la información obtenida.

**Gráfica No. 14**  
**Ingreso de datos**



Fuente: elaboración propia año 2007.

**Gráfica No. 15**  
**Distribución de Datos**



Fuente: elaboración propia año 2007.

La hoja de la Matriz de Datos generará automáticamente 2 tipos de calificaciones:

Calificación por criterio: promedio que se obtiene del total de calificaciones dadas en una pregunta y Calificación por bloque: se establecieron cuatro bloques de preguntas que se describen a continuación:

**Calificación 1:** evaluación del curso (Preguntas 1 a 15), se trata de una evaluación al desempeño del agente de cambio externo y al desarrollo del curso, sirve para tomar decisiones acerca de contrataciones futuras o para solicitar mejoras.

**Calificación 2:** evaluación de los recursos didácticos (Preguntas 16 a19), con lo que obtendrá información a acerca de la calidad los recursos didácticos empleados por el expositor.

**Calificación 3:** congruencia tema /función real (Preguntas 20 y 21). Con esta calificación se verifica la congruencia de los contenidos programados con respecto a las funciones que desempeña el personal que asistió al curso.

**Calificación 4:** logística de los seminarios y actividades (Preguntas 22 a 26). Se trata de la evaluación a la logística con la que se llevó en los seminarios y actividades, sirve para conocer el desempeño del agente de cambio en la organización, difusión y coordinación de los seminarios y actividades.

**Codificación de los datos obtenidos en el área de Observaciones:** en la encuesta para el participante se incluyó un espacio para que los encuestados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas

cerradas. En este caso, se deberá hacer un análisis de las respuestas y reportar aquellas que se hayan repetido con mayor frecuencia.

Luego de obtener los datos numéricos se realiza la asignación de letras de acuerdo a los promedios de calificación, tomando como base lo siguiente:

#### **Promedios de Calificación**

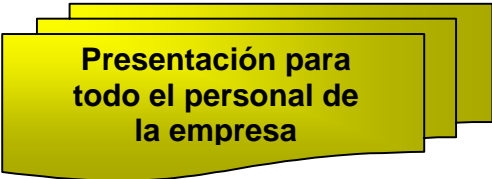
3.5 a 4.0	<b>MB</b>
2.8 a 3.4	<b>B</b>
2.0 a 2.7	<b>R</b>
1.0 a 1.9	<b>M</b>
0 a 0.9	<b>MM</b>

#### **b) Fase II: Comunicación de los valores elegidos**

Siguiendo con el modelo propuesto por Ken Blanchard y Michael O'Connor, (2:79/104) en esta segunda fase, el agente de cambio externo debe presentar formalmente ante la Junta Directiva su diseño de cómo divulgar los valores y la nueva misión de la empresa, para obtener su aprobación.

Luego de aprobada la propuesta de divulgación se hace necesario realizar una presentación para todo el personal de la empresa.

En esta segunda fase también se debe enterar a los proveedores, acreedores, distribuidores, contratistas y clientes que la empresa empezará el proceso de administrar por valores, es decir, que se estará realizando una presentación para los proveedores y clientes de la manera en que se estará administrando, en la cual se le solicitará su apoyo para el proceso.



**Presentación para  
todo el personal de  
la empresa**

En la presentación se debe mostrar la nueva misión de la empresa y sus valores, así también explicar el comportamiento que se espera de cada colaborador para poner en práctica los mismos en el trabajo diario.

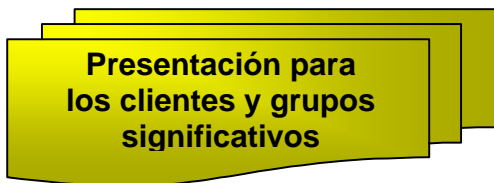
Al finalizar la presentación se recomienda colocar en un lugar visible una plaqueta de la nueva misión y los valores, como acto simbólico que servirá para marcar que a partir de ese momento los nuevos jefes de la organización serán los valores elegidos.

A cada miembro de la entidad se le debe entregar el siguiente material:

- Una copia de la misión y de los valores.  
Entregar esta copia en tamaño de escritorio, para que lo coloquen en su área de trabajo y que les permita recordar los nuevos jefes de la empresa.
- Una guía de cómo poner en práctica o tomar decisiones basadas en los valores:  
Esta guía para la toma de decisiones se basa en los valores o cómo ponerlos en práctica, se debe entregar en dos tamaños, uno de escritorio y otro de bolsillo, la cual debe contener los siguientes tres puntos: 1) Identificar los valores y las definiciones, 2) A quiénes afecta la acción a tomar y 3) Qué acción se requiere para esa situación, de acuerdo a cada valor; esto servirá para analizar la situación y tomar la mejor decisión con base en los valores.
- Una copia del plan de implementación de la administración por valores:

Este plan debe contener los objetivos del modelo, los resultados esperados, las actividades a realizar y los seminarios a recibir para implantarlo.

- Un carné de identificación donde los valores adoptados resalten:  
El carné debe ser entregado al personal de ventas, representantes de la gerencia, mensajeros, personeros de contabilidad que realizan trámites fuera de la empresa y para todo aquel colaborador que le sea indispensable contar con una credencial de identificación.



En la presentación se debe mostrar la nueva misión de la empresa y sus valores, así también explicar el comportamiento que adoptará cada empleado para poner en práctica los mismos en el trabajo diario.

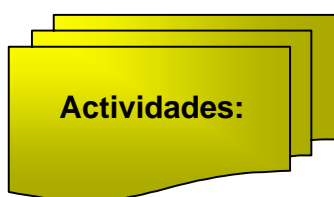
Se solicitará apoyo a los clientes y grupos significativos (proveedores, acreedores, contratistas y distribuidores) para poner en práctica los valores en el trabajo diario.

A cada cliente y miembros de los grupos significativos se les debe entregar el siguiente material:

- Una copia de la misión y de los valores.  
Entregar esta copia en tamaño de escritorio, para que lo coloquen en su área de trabajo y que les permita recordar los nuevos jefes de la empresa.
- Una guía de las acciones de apoyo que se espera de ellos.

- Esta guía para la toma de decisiones se basa en los valores o como apoyo para ponerlos en práctica, se debe entregar en dos tamaños, uno de escritorio y otro de bolsillo, la cual debe contener los siguientes tres puntos: 1) Identificar los valores y las definiciones, 2) A quiénes afecta la acción a tomar y 3) Qué acción se requiere para esa situación, de acuerdo a cada valor; esto servirá para analizar la situación y tomar la mejor decisión con base en los valores.

Siguiendo con la tarea de comunicar los valores adoptados, y de acuerdo a Ken Blanchard y Michael O'Connor, (2:79/104) quienes dictan que si la misión y los valores están a la vista, se tiene más probabilidad de enfocar e influir en las prácticas diarias de trabajo, se sugiere que el agente de cambio externo realice con todo el personal de la empresa las siguientes actividades:



- Crear un lugar especial para colocar los logros individuales y grupales que se alcancen mediante la administración por valores, lo cual resaltará a las personas que han contribuido a que se lleve a cabo el modelo exitosamente. Puede ser un mural o estantería donde todos puedan ver las acciones que se han tomado en determinada situación, donde la base para resolver lo acontecido haya sido un valor de la empresa.
- Otorgar reconocimientos a los colaboradores destacados de cada mes, por su desempeño en relación a los valores; hacerlo de manera pública, donde el empleado comparta como aplicó exitosamente los valores de la empresa.



- Colocar carteles con los valores y la misión de la organización en las repisas para memorandos y en las entradas de cada oficina del jefe de departamento, colocarlos también en áreas donde se trabaja o se reúne un grupo, por ejemplo: en la sala de conferencias, sala de ventas, bodega, computación, salón de fotocopias, salón de archivo, comedor, entrada del edificio, recepción, parqueo.
- Incluir los valores como hoja principal en todos los informes; en el reverso de las tarjetas de presentación de los vendedores, jefes de departamento y gerentes; colocarlos en las etiquetas de empaque, etiquetas de envío, sobres, fólderes, lapiceros, gorras, playeras y todo artículo publicitario.
- Tener un boletín trimestral, bimensual o mensual de noticias, donde se publiquen las anécdotas o historias de éxito para que todos los empleados se enteren, así también los clientes y proveedores.
- Realizar reuniones con los jefes de departamento cada quince días los lunes por la mañana durante una (1) hora, para que cada uno exponga sus experiencias en relación a los valores.
- Crear un “Diario de acciones notables con relación a los valores”, en el que se incluyan, anécdotas, actividades, etc.
- Colocar mensajes motivacionales cada semana que se centren en los valores.
- Crear un equipo de personas para solucionar conflictos que puedan darse en la alineación con los valores, los cuales deben ser neutrales en la soluciones a plantear.

- El agente de cambio externo debe informar quincenal o mensualmente a la junta directiva y a la gerencia del avance de la implementación del modelo de administración por valores.

En esta fase se considera apropiado que el agente de cambio externo imparta el seminario que propone Velásquez Mérida, Thelma Yohana, (17:115/116) con el cual los valores de la empresa se estarían consolidando mediante el liderazgo.

Seminario: "Consolidando los nuevos valores mediante el liderazgo"

Dirigido a: empleados con personal a su cargo y los dueños de la misma.

Objetivo General: que los participantes comprendan que el liderazgo participativo es primordial en la comunicación de la APV.

Contenido:

- a) Liderazgo centrado en la gente.
- b) Administrar el tiempo y prioridades.
- c) Buscar el beneficio mutuo.
- d) Comunicación con empatía.
- e) Cooperación y competencia.

Duración: 2 días (8 horas)

Lugar: Empresa

Impartido y evaluado por: Agente de cambio externo.

**Evaluación:**

Al finalizar este seminario el agente de cambio externo debe evaluar los conocimientos transmitidos, para determinar si los empleados y dueños de la empresa tienen clara la importancia del liderazgo en la administración por valores. Además debe presentar informe de los resultados a la gerencia de la empresa.

**Evaluación del seminario “Consolidando los nuevos valores mediante el liderazgo”**

1. Defina que es el liderazgo centrado en la gente.
2. Comente que es el beneficio mutuo.
3. Explique que es comunicación con empatía.
4. Describa la diferencia en cooperación y competencia.
5. Explique como se relaciona el liderazgo con la administración por valores.

**Evaluación de la comunicación de los valores:**

Comprobar que todas las personas que estarán participando en la implementación del modelo de administración por valores estén enterados de la forma en que se administrará y la manera como deben aplicar los valores. Para realizar esta evaluación se lista a continuación lo siguiente:

**➤ Entrevistas con los integrantes de la empresa:**

- Realizar entrevistas con cada empleado, jefes y dueños de la empresa, para conocer sus opiniones acerca de la manera en que se han divulgado los valores.
- Conocer si tienen claro la manera en que deben aplicar los valores.
- Que los integrantes de la empresa ejemplifiquen situaciones y como las resolverían aplicando los valores.
- Que realicen comentarios de los cambios que esperan hacer utilizando los valores como bases de su acción.

- Plantear los objetivos que esperan alcanzar utilizando los valores compartidos.
- **Entrevistas con los clientes y grupos significativos:**
  - Realizar entrevistas con los clientes y grupos significativos, para conocer sus opiniones acerca de la manera en que se han divulgado los valores.
  - Conocer si tienen claro la manera en que deben apoyar la administración por valores.
  - Que los clientes y grupos significativos ejemplifiquen situaciones y como las resolverían apoyando la administración por los valores.
  - Que realicen comentarios de los cambios que esperan hacer brindando el apoyo a la administración por valores.
- **Grupo Focal con los integrantes de la empresa, clientes y grupos significativos:**
  - Realizar el grupo focal donde los empleados, jefes y dueños de la empresa expongan como aplicarán los valores en el desarrollo de sus actividades diarias.
  - Que los clientes expongan las mejoras que esperan en el servicio diarios que les brinda la empresa, con la administración por valores.
  - Los grupos significativos también deben exponer la visualización que tienen de la empresa al administrar por valores, que beneficios esperan en sus relaciones comerciales, y como será el apoyo que brindarán al modelo.
- **Simulación de situaciones:**
  - Realizar en la empresa por cada departamento que la integra una simulación de una situación o conflicto para conocer como sus empleados podrían resolverlo aplicando los valores.

Al término de esta segunda fase se hace necesario que la gerencia de la empresa evalúe la forma en que el agente de cambio externo ha desarrollado los seminarios y actividades; se recomienda utilizar la siguiente encuesta, usada también para evaluar la primera fase:

### **Encuesta para evaluar al agente de cambio externo**

**Objetivo:**

Esta encuesta tiene como finalidad que usted evalúe el desarrollo de los seminarios y actividades realizadas por el agente de cambio externo.

**Instrucciones:** Léala con atención y responda las preguntas, marcando con una X en el espacio que corresponda a la palabra que exprese su opinión.

SI= siempre            GE= generalmente            PA= parcialmente  
 ES= escasamente    NU= nunca

No.	Pregunta					
		SI	GE	PA	ES	NU
1.	¿El expositor (facilitador) presentó los contenidos y objetivos específicos de los seminarios, la manera de trabajar, las actividades a realizar y las evaluaciones que se aplicarían?					
2.	¿Los temas abordados correspondieron a los objetivos de los seminarios y actividades?					
3.	¿Se cubrieron los temas presentados?					
4.	¿Se alcanzaron los objetivos?					
5.	¿El expositor y coordinador de actividades mostró dominio del tema?					
6.	¿Lo enseñado se reforzó con aplicaciones prácticas?					
7.	¿El expositor o facilitador se expresó en forma clara?					
8.	¿Las actividades realizadas le ayudaron a comprender los temas vistos?					
9.	¿Las actividades fueron de su interés?					

10.	¿El expositor verificó que los temas fueran comprendidos?					
11.	¿El expositor aplicó más de una evaluación?					
12.	¿El expositor propició un ambiente de reflexión, colaboración y respeto mutuo?					
13.	¿El expositor propició y logró la participación del grupo?					
14.	¿El expositor resolvió adecuada y cortésmente las dudas planteadas por los participantes?					
15.	¿Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidos?					
16.	¿La información contenida en el Manual para el participante es clara y suficiente?					
17.	¿El Manual para el participante ayudó al aprendizaje, durante y después de las sesiones?					
18.	¿El material de apoyo utilizado en las actividades sirvió para un mejor aprendizaje?					
19.	Las herramientas (retroproyector, cañón de proyección, etc.), ¿estaban en buenas condiciones?					
20.	¿Los temas vistos se relacionan con las actividades que desarrolla?					
21.	¿Los temas vistos resuelven sus necesidades con respecto a las actividades que desarrolla?					
	MB= muy buena B= buena R= regular M= mala MM= muy mala	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
22.	El estado de las instalaciones en las que se realizaron los seminarios y actividades fueron:					
23.	La coordinación de los seminarios y actividades fueron:					
24.	La difusión que se realizó de la programación fue:					
25.	La información que se proporcionó sobre fechas, horarios, sedes y contenidos fue:					
26.	La presentación que la gerencia realizó del encargado de los seminarios y actividades fue:					

Si quiere realizar alguna observación o sugerencia, por favor, utilice este espacio:

---



---



---

### **Guía para procesar y analizar la información:**

Una vez aplicada la encuesta, se seguirá el siguiente procedimiento para la

Codificación:

Llenado de la Matriz de Datos: las encuestas para el participante tienen 26 preguntas, para las que hay dos gamas de respuestas con 5 opciones, a cada una de las cuales se asignó un valor, tal como se describe a continuación:

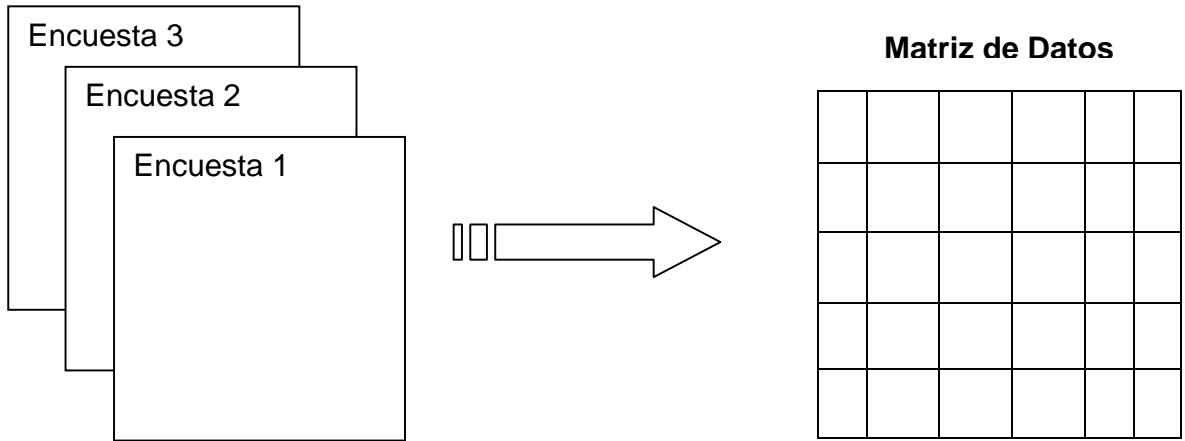
<b>Respuesta</b>	<b>Siempre</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Escasamente</b>	<b>Nunca</b>
Valor	4	3	2	1	0

<b>Respuesta</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>	<b>Muy Mala</b>
Valor	4	3	2	1	0

Siguiendo esta codificación se vaciará la información de cada encuesta en la hoja "**Matriz de Datos**". En la matriz, cada columna corresponde a una pregunta de la encuesta; cada uno de los renglones corresponde a un sujeto encuestado. Ver gráfica 15.

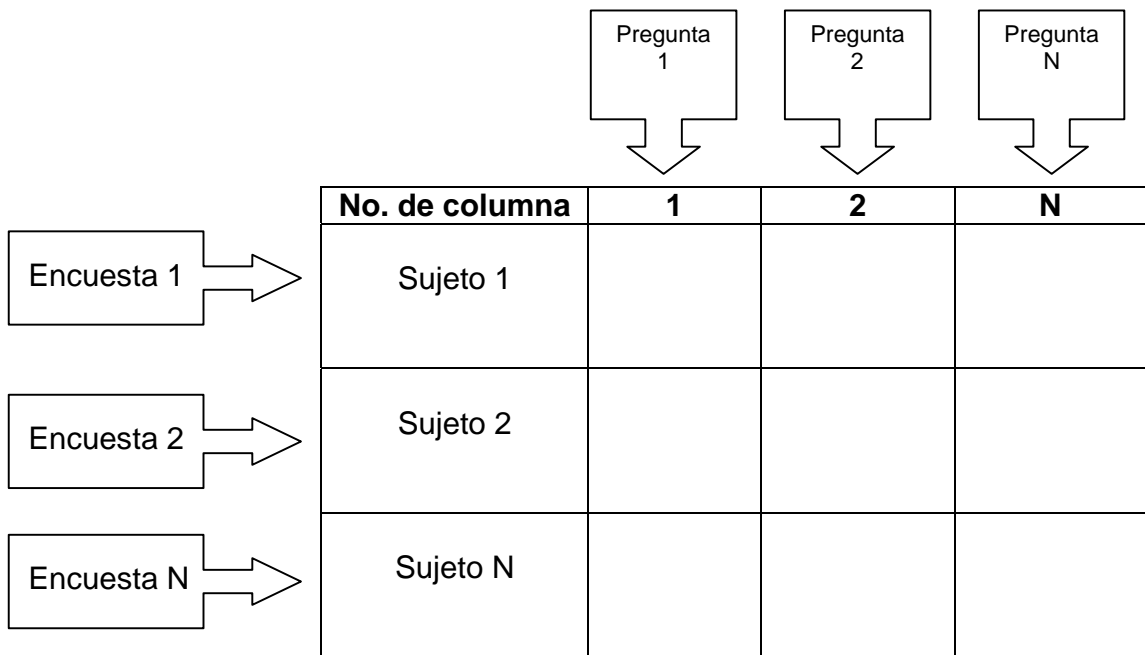
Se deber ser muy cuidadoso al momento de codificar y transferir los datos, pues de esta acción depende la calidad de la información obtenida.

**Gráfica No. 14  
Ingreso de Datos**



Fuente: elaboración propia año 2007.

**Gráfica No. 15  
Distribución de datos**



Fuente: elaboración propia año 2007.



La hoja de la Matriz de Datos generará automáticamente 2 tipos de calificaciones:

Calificación por criterio: promedio que se obtiene del total de calificaciones dadas en una pregunta y Calificación por bloque: se establecieron cuatro bloques de preguntas que se describen a continuación:

**Calificación 1:** evaluación del curso (Preguntas 1 a 15), se trata de una evaluación al desempeño del agente de cambio externo y al desarrollo del curso, sirve para tomar decisiones acerca de contrataciones futuras o para solicitar mejoras.

**Calificación 2:** evaluación de los recursos didácticos (Preguntas 16 a19), con lo que obtendrá información a acerca de la calidad los recursos didácticos empleados por el expositor.

**Calificación 3:** congruencia tema /función real (Preguntas 20 y 21). Con esta calificación se verifica la congruencia de los contenidos programados con respecto a las funciones que desempeña el personal que asistió al curso.

**Calificación 4:** logística de los seminarios y actividades (Preguntas 22 a 26). Se trata de la evaluación a la logística con la que se llevó en los seminarios y actividades, sirve para conocer el desempeño del agente de cambio en la organización, difusión y coordinación de los seminarios y actividades.

**Codificación de los datos obtenidos en el área de Observaciones:** en la encuesta para el participante se incluyó un espacio para que los encuestados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas

cerradas. En este caso, se deberá hacer un análisis de las respuestas y reportar aquellas que se hayan repetido con mayor frecuencia.

Luego de obtener los datos numéricos se realiza la asignación de letras de acuerdo a los promedios de calificación, tomando como base lo siguiente:

### **Promedios de Calificación**

3.5 a 4.0	<b>MB</b>
2.8 a 3.4	<b>B</b>
2.0 a 2.7	<b>R</b>
1.0 a 1.9	<b>M</b>
0 a 0.9	<b>MM</b>

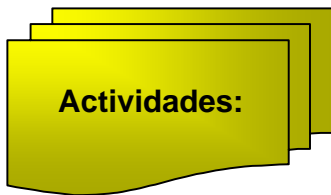
### **c) Fase III: Alinear las actividades diarias con la misión y los valores**

La tercera y última fase de la administración por valores, es la más larga y difícil, pero vale la pena llevarla a cabo, porque en ella: “Se alinean alrededor de los valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logrando resultados extraordinarios”. (2:105/119)

Siguiendo con lo recomendado por Ken Blanchard y Michael O’Connor, (2:105/119) luego de aclarar la misión y los valores, comunicarlos a todos los integrantes de la empresa, así también a los clientes y grupos significativos, el agente de cambio externo habrá empleado tres meses; continuará entonces poniendo toda la atención en las actividades diarias y la conducta organizacional para asegurarse que sean compatibles con las metas declaradas, es decir, la fase III, para esta última se considera que el agente de cambio externo puede sentar las bases sólidas en nueve meses, teniendo desde la primera fase a la tercera, un año en la implementación del modelo de administración por valores,

donde el agente de cambio externo debe estar en relación de dependencia o como consultor para la empresa.

Se considera para esta tercera fase realizar las siguientes actividades:



- Asignar un “Ombudsman”, es decir, un mediador para que ayude al presentarse un conflicto o cuando exista un problema potencial de alineación. La función de éste será de asegurar que todo se solucione de manera beneficiosa para todos los interesados. La persona asignada debe ser nombrada por votos donde participen todos los niveles de la empresa.
- Realizar encuestas entre empleados sobre las prácticas de la organización, para determinar si algo está desalineado; emplear evaluaciones administrativas, consistentes en evaluar los valores, los estilos de trabajo y la adaptabilidad de los jefes; aplicar técnicas de retroinformación, las cuales pueden ser anónimas tanto de las personas que depende directamente de un jefe como de los colegas; hacer entrevistas de satisfacción al cliente.
- Realizar algunos cambios que los empleados sugieran para el mejoramiento de la administración por valores y del lugar de trabajo, con lo cual se logrará crear confianza en los mismos.
- Utilizar herramientas y/o procesos de solución para conflictos personales que puedan darse en la empresa, así como aplicarlas para solucionar problemas que se relacionen específicamente con los sistemas y formas de trabajo; por ejemplo, las políticas que se aplican en cada departamento.

- Los seminarios donde se retroalimente la filosofía de la administración por valores son recomendables, así también formar grupos de alto desempeño, integrados por personal de toda la organización, elegido de manera aleatoria, los cuales busquen soluciones mediante la administración por valores a problemas ordinarios de la empresa.
- Documentar en un libro el viaje de la administración por valores, donde se anoten todos los cambios que se llevan a cabo desde que se inicia con la tercera fase.

La tercera fase de alineación, como lo describen Ken Blanchard y Michael O'Connor, (2:105/119) es un viaje que no tiene fin, porque se debe actuar diariamente de acuerdo a los valores que se proclaman. Se estima que la tercera fase sienta sus bases en nueve meses, luego de transcurrido el primer año en la implementación de la administración por valores, se necesitan dos años más para que la empresa obtenga los resultados esperados, en estos dos años posteriores se considera que la empresa puede trabajar sola, comunicándose eventualmente con el agente de cambio externo.

### **Evaluación de la fase de alineación de las actividades diarias con la misión y los valores:**

Al finalizar la fase de alineación por parte del agente de cambio externo éste debe evaluar el trabajo que están realizando los integrantes de la empresa, si está acorde a los valores que se proclaman, para presentar el informe a la gerencia de la implementación de esta tercer fase. Utilizar las siguientes técnicas:

➤ **Entrevistas con los integrantes de la empresa:**

- Realizar entrevistas con cada empleado, jefes y dueños de la empresa, para conocer si el ombudsman y los grupos de alto desempeño están ayudando en la solución de conflictos, que tipo de desalineaciones se han presentado en el desarrollo de las actividades, si se están adaptando y aplicando los valores, como se han resuelto conflictos aplicando los valores, como han actuado los grupos de alto desempeño. En cuanto han cambiado la realización de las actividades aplicando los valores. Los cambios positivos que se pueden atribuir a la administración por valores, como han demostrado los valores compartidos, identificar a quienes han afectado las decisiones tomadas, han sido justas las decisiones tomadas en base a los valores, se han sentido orgullosos con la aplicación de los valores, etc.

➤ **Entrevistas con los clientes y grupos significativos:**

- Realizar entrevistas con los clientes y grupos significativos, para conocer como han percibido la aplicación de los valores, la manera en que han apoyado la administración por valores.

➤ **Grupo Focal con los integrantes de la empresa, clientes y grupos significativos:**

- Realizar el grupo focal donde los empleados, jefes y dueños de la empresa expongan como se han aplicado los valores en el desarrollo de sus actividades diarias.
- Que los clientes expongan las mejoras que han recibido en el servicio diario que les brinda la empresa, con la administración por valores.
- Los grupos significativos también deben exponer las mejoras que han recibido en sus relaciones comerciales que tienen de la empresa al administrar por valores, como han apoyado el modelo.

Al término de esta primera fase se hace necesario que la gerencia de la empresa evalúe la forma en que el agente de cambio externo ha desarrollado los seminarios y actividades, se recomienda utilizar la siguiente encuesta:

## **3.2 RESULTADOS ESPERADOS**

**3.2.1 Resultados para la empresa:** con la aplicación de un modelo de administración por valores, caracterizado por contar con un agente de cambio externo, el cual implemente los modelos de cambio: humanista, como principal, racional y coercitivo como herramientas de apoyo, se esperaría:

- Obtener el compromiso, responsabilidad, satisfacción, integración, identificación, comunicación y motivación de sus colaboradores.
- Tener un liderazgo efectivo en todas las áreas de la empresa.
- Detectar problemas antes de que sean incorregibles.
- Reunir información que ayude a desarrollar otras formas de mejorar la eficacia y eficiencia en la empresa.
- Mejorar la imagen de la empresa, reputación.
- Diferenciación y éxito al clarificar la identidad organizacional
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Aumento del conocimiento y creatividad de las personas.
- Cambios de actitudes y comportamientos.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Aumento de la satisfacción de los clientes.
- Empresa altamente efectiva y plenamente humana.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.
- Aumento de la productividad.
- Reducción de problemas laborales.

**3.2.2 Resultados para los colaboradores:** éstos también esperan resultados de la implementación del modelo de administración por valores, con las características antes mencionadas, entre los cuales están los siguientes:

- Reconocimiento y apoyo de la gerencia conforme avanza el modelo.
- Expresión de opiniones y sugerencias, durante los seminarios y entrevistas.
- Participar en las diferentes actividades que realiza la empresa.

## **MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **Evaluación:**

- Cada seminario deberá evaluarse, antes y después de llevarse a cabo, entregando informe de las evaluaciones a la Junta Directiva (gerencia de la empresa).
- Se deberá entregar un informe quincenal o mensual del avance de la implementación de la administración por valores, así como de los logros que hasta ese momento se hayan alcanzado. Esto debe realizarse en cada fase.
- Desarrollar entrevistas con el personal para determinar los beneficios recibidos por parte de la empresa, antes y después de implantar el modelo.
- Habilitar un libro de quejas y sugerencias el cual funcione durante todo el proceso de implementación del modelo; lo que servirá para mejorar el modelo y del cual se deberá entregar un informe mensual.
- Realizar sesiones quincenales y/o mensuales con cada departamento, para evaluar el progreso, deficiencias y beneficios que se hayan presentado.

- La gerencia debe llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional para determinar los cambios en los aspectos que se buscan en el trabajo (motivación) y comportamiento de la jefatura (liderazgo) y compararlo con el diagnóstico que se realizó para elaborar esta propuesta. Utilizar las siguientes herramientas:

### **Cuestionario de motivación y liderazgo**

**Objetivo:** con este cuestionario integrado por dos módulos, se busca en el primer módulo conocer cuáles son las necesidades que los colaboradores buscan satisfacer y en el segundo módulo identificar cuál es el estilo de liderazgo que impera en la empresa.

**Instrucciones:** lea con cuidado cada una de las preguntas que se le formulan y conteste, marcando con una equis (x) la respuesta que mejor refleje su pensamiento, según las siguientes opciones y de acuerdo a la escala de respuesta que se le presenta a continuación:

MI = Muy Importante                      IM= Importante              PI= Poco Importante  
 SI= Sin importancia

**Módulo I:** Aspectos que busco en mi trabajo. Esta sección pretende conocer sus pensamientos y sentimientos acerca de qué es lo más importante en su trabajo.

No.	Pregunta	MI	IM	PI	SI
1.	La oportunidad constante de aprender cosas nuevas.				
2.	La cantidad de dinero que gano.				
3.	La estabilidad que tengo en mi trabajo.				
4.	Las oportunidades de ascensos por capacidad.				



5.	Las prestaciones laborales, que las considero un sobresueldo.				
6.	La amistad de las personas con las que trabajo.				
7.	El respeto que obtengo de las personas con las que laboro.				
8.	La oportunidad que tengo de contribuir en la toma de decisiones en la empresa.				
9.	La forma como soy tratado por las personas con las que laboro.				
10.	Tener la oportunidad de hacer lo que me gusta.				
11.	La tranquilidad de saber que tengo un trabajo seguro.				
12.	La oportunidad de poner en práctica mis conocimientos.				
13.	La oportunidad de conocer personas nuevas, que en el futuro puede ayudarme a conseguir otro trabajo.				
14.	La oportunidad de hacer horas extras para mejorar mis ingresos.				
15.	Participar en eventos sociales y recreativos.				
16.	La forma anual de recibir mis prestaciones laborales.				
17.	Que en la empresa no solamente le da importancia a mi rendimiento, sino también me estima como persona.				
18.	La certeza que tengo de mantener mi puesto de trabajo.				
19.	La oportunidad de mantener comunicación con las máximas autoridades de la empresa (institución).				
20.	El aprecio que recibo de mis jefes y compañeros por el trabajo que realizo.				

**Guía para procesar y analizar la información:**

1. En cada boleta, sustituir las “x” marcadas por el número de columna (punteo) donde se encuentran: MI (4), IM (3), PI (2), SI (1).

2. Por cada boleta, sumar los punteos correspondientes a cada una de las siguientes preguntas:

Nec. Básicas:                      Pregunta:    07    12    15    16  
 Punteo:                              \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

Nec. Seguridad:                    Pregunta:    11    13    18    20  
 Punteo.                              \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

Nec. Afecto:                        Pregunta:    02    05    09    17  
 Punteo:                              \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

Nec. Estima:                        Pregunta:    01    03    08    19  
 Punteo:                              \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

Nec. Autorrealización:            Pregunta:    04    06    10    14  
 Punteo.                              \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ + \_\_\_ = \_\_\_

3. Obtener el punteo promedio:

	Punteo todas las boletas	÷	Total No. boletas	=	Punteo promedio
Nec. Básicas:	_____	÷	_____	=	_____
Nec. Seguridad:	_____	÷	_____	=	_____
Nec. Afecto:	_____	÷	_____	=	_____
Nec. Estima:	_____	÷	_____	=	_____
Nec. Autorrealización:	_____	÷	_____	=	_____

4. Transformar en porcentajes los punteos promedios, aplicando la siguiente fórmula: % = (punteo promedio) ÷ 16 x 100 =

5. Con los porcentajes obtenidos elaborar una gráfica de barras. Analizar la información aplicando la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, donde los porcentajes de más altos identificarán la más alta insatisfacción de necesidades y los porcentajes menores serán las necesidades que ya se encuentran satisfechas en cierto grado. Se debe realizar una comparación con los resultados del diagnóstico del clima

organizacional efectuado en el segundo capítulo de esta tesis para conocer como han variado las necesidades a satisfacer de los colaboradores.

**Módulo II:** Comportamiento de la jefatura. ¿Cuál es su percepción sobre la manera como se comporta su jefe inmediato?

Coloque una equis (x), según la escala de respuesta siguiente:

MA= Muy de acuerdo                      DA= De acuerdo      ED= En desacuerdo

MD= Muy en desacuerdo

No.	Pregunta				
		MA	DA	ED	MD
1.	Se mantiene supervisando que el empleado cumpla con sus metas asignadas.				
2.	Le interesa que el empleado se sienta bien, tranquilo y satisfecho.				
3.	Trata de que todos trabajen como equipo en función de las metas asignadas.				
4.	Se preocupa por capacitar al empleado para que mejore su rendimiento.				
5.	Se involucra con sus empleados como si fueran sus amigos y éstos le faltan el respeto.				
6.	Se relaciona con el trabajador sólo para llamarle la atención.				
7.	Cuando un colaborador afronta problemas de trabajo, el jefe se involucra de inmediato y pone su mayor esfuerzo para resolverlo.				
8.	Amenaza al empleado con sanciones o despido, si no alcanza las metas o baja su rendimiento.				
9.	Se le convence fácilmente para que un empleado se ausente del trabajo por asuntos personales.				
10.	Si un empleado falta por asuntos personales, se le convence para que sobrecargue el trabajo en otro empleado.				
11.	Cuando existen cambios en la empresa relacionados con el cumplimiento de metas, trata de que sus trabajadores estén informados.				
12.	Es bondadoso, confiado, que fácilmente se le engaña para satisfacer intereses personales.				

### **Guía para procesar y analizar la información:**

1. En cada boleta, sustituir las “x” marcadas por los siguientes punteos:  
Columna MA =4 Columna DA =3 Columna ED =2 Columna MD = 1
  2. Por cada boleta, sumar los punteos correspondientes a cada una de las siguientes preguntas:  
 $01 + 05 + 06 + 09 = \text{_____} A$  (Autoritario)  
 $02 + 03 + 07 + 11 = \text{_____} N$  (Negociador)  
 $04 + 08 + 10 + 12 = \text{_____} B$  (Benevolente)
  3. Obtener los totales de A, N, B (todas las boletas)
  4. Dividir cada total entre el No. de boletas usadas (obtener el x de A, N, B)
  5. Para cada x obtenido, convertirlo en % utilizando la fórmula siguiente:  
 $(X / 16 ) \times 100$
  6. Plotear los porcentajes obtenidos y elaborar la gráfica respectiva. Analizar aplicando la teoría de la Grid Gerencial de Blake & Mouton, donde el punteo mayor identificará el estilo de liderazgo imperante en la empresa. Se debe realizar una comparación con los resultados del diagnóstico elaborado en el segundo capítulo de esta tesis, para conocer las variaciones sufridas.
- Llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional para determinar la aplicación de los valores de la empresa, por parte de los jefes (dueños) de la empresa y los empleados, para comparar con el diagnóstico que se realizó para elaborar esta propuesta. Utilizar las siguientes herramientas:

#### **Boleta de encuesta**

#### **Importancia de los valores de la empresa, según los jefes a los empleados**

**Objetivo:** determinar el grado en que los empleados están aplicando los valores de la empresa desde el punto de vista de los jefes.

## Módulo I: Información sobre comportamientos en la empresa

**Instrucciones:** A continuación Usted encontrará situaciones cotidianas que puede afrontar durante su trabajo en relaciones con sus empleados; por favor identifique a los empleados directamente bajo su cargo, con números 1, 2, 3, y escriba una equis (X) en el lugar que a cada uno le corresponde, de acuerdo a cada pregunta. Recuerde: debe calificar a todos los colaboradores.

- 1.c) Usted puede dejar sobre su escritorio documentos de suma importancia para la toma de decisiones de la empresa, sin dejar la oficina con llave; contando que esta persona tiene acceso a la misma.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

- 2.c) Usted le puede dejar a sus colaboradores las llaves de la oficina cuando usted se encuentra de viaje.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

- 3.c) Si usted está hablando por teléfono un asunto importante, cuando esta persona entra a su oficina; usted la pasa adelante y puede continuar ultimando detalles aunque este colaborador lo escuche.

Colaborador	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				
2				
3				

4.c) Cuando la empresa afronta un problema de mucha importancia, usted puede contarle a esta persona sobre la situación, sin temor a que lo divulgue.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

5.h) Al momento de efectuar una transacción que involucra un monto alto, usted le puede asignar esta tarea con toda confianza a sus colaboradores:

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

6.h) Sus colaboradores aprecian y cuidan los recursos de la empresa, es decir que no los desperdician.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

7.h) Califique a sus colaboradores en la posibilidad que ellos aprovechan los recursos de la empresa para realizar actividades personales.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

8.h) Los empleados tomarían dinero de la empresa, para beneficios personales, si se percataran que este dinero no está contabilizado.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

9.i) Si se les solicitara a los empleados que vistieran ropas con logotipos que identifiquen a la empresa, gustosamente las usarían.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

10.i) Si sus empleados tuvieran la oportunidad de cambiar de trabajo, es decir laborar para otra empresa, ellos aceptarían la oferta?

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

11.i) Sus colaboradores solicitan permiso para ausentarse de la empresa, justificando su ausencia, es decir argumentando con fiabilidad la misma.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

12.i) Cuando se requiere que los empleados realicen un trabajo muy importante para la empresa, pero hay que hacerlo fuera del horario de trabajo y sin goce de salario, los empleados acceden inmediatamente.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

13.r) Cuando a los empleados se les indica un error que ellos han cometido en su labor, se molestan y utilizan malas expresiones como muestra de su enojo.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

- 14.r) En una reunión cuando un empleado expresa sus ideas para el mejoramiento de cierta actividad o sugiere cambios, los otros colaboradores escuchan atentamente las ideas.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

- 15.r) Los colaboradores, de acuerdo al puesto que desempeñan, toman buenas decisiones para el mejoramiento de la empresa.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

- 16.r) Al solicitarle una tarea, el empleado la recibe con cortesía, pone todo su empeño en realizarla bien y justo a tiempo.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

- 17.t) Los colaboradores hacen suyas las tareas de sus puestos, mostrando efectividad en la realización de las mismas.

<b>Colaborador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				





Honradez:	Pregunta:	05	06	07	07	
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___	= ___
Integración:	Pregunta:	09	10	11	12	
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___	= ___
Respeto:	Pregunta:	13	14	15	16	
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___	= ___
Trabajo en Equipo:	Pregunta:	17	18	19	20	
	Punteo:	___	+ ___	+ ___	+ ___	= ___

3. Transformar en porcentajes los punteos aplicando la siguiente fórmula:  

$$\text{punteo} \div 16 \times 100 = \text{punteo promedio por colaborador}$$
4. Sumar los cinco punteos promedio de cada valor por colaborador y dividirlo entre el número de colaboradores calificados en la encuesta =  
punteo promedio por encuesta
5. Sumar los punteos promedio (de cada valor) por encuesta y dividirlo entre el número de encuestas (jefes a empleados) = punteo promedio de importancia de los valores de la empresa según los jefes a los empleados.
6. Analizar los resultados tomando en cuenta que los porcentajes más altos identifican los valores de mayor importancia, es decir, los que se buscan aplicar a las actividades diarias, los porcentajes menores significan que los valores ya se están aplicando en cierto grado. Hacer una comparación con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el segundo capítulo de la presente tesis.

## Boleta de encuesta

### Importancia de los valores de la empresa, según los empleados a los jefes

**Objetivo:** determinar el grado en que los jefes están aplicando los valores de la empresa desde el punto de vista de los empleados.

### MÓDULO II: Información sobre los comportamientos en la empresa.

**Instrucciones:** A continuación Usted encontrará situaciones cotidianas que puede afrontar durante su trabajo en las relaciones laborales con su jefe; por favor identifique a su jefe con el número 1 y escriba una equis (X) como su respuesta, de acuerdo a las cuatro opciones que se le presentan, teniendo presente que solamente puede elegir una opción.

- 1.c) Su jefe deja sobre su escritorio documentos de suma importancia para la toma de decisiones en la empresa, sin dejar la oficina con llave; contando que usted tiene acceso a la misma.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

- 2.c) Su jefe le deja las llaves de su oficina cuando el se va de viaje.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

- 3.c) Cuando su jefe está hablando por teléfono un asunto importante, y usted entra a la oficina, su jefe continúa ultimando detalles aunque usted lo escuche.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

4.c) Cuando la empresa afronta un problema de mucha importancia, su jefe le cuenta acerca de esta situación.

<b>Jefe</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				

5.h) Su jefe le ha asignado la tarea de efectuar una transacción que involucra un monto alto dinero.

<b>Jefe</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				

6.h) Su jefe aprecia y cuida los recursos de la empresa, es decir que nos los desperdicia.

<b>Jefe</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				

7.h) Su jefe aprovecha los recursos de la empresa para realizar actividades personales.

<b>Jefe</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				

8.i) Su jefe viste ropas con logotipos que identifican a la empresa.

<b>Jefe</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				

9.i) Si su jefe tuviera la oportunidad de cambiar de trabajo, es decir laborar para otra empresa, él aceptaría la oferta?

<b>Jefe</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>1</b>				

10.i) Su jefe se ausenta de la empresa justificando la misma, es decir presentando argumentos fiables.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

11.i) Cuando se debe realizar un trabajo muy importante para la empresa, pero hay que hacerlo fuera del horario de trabajo, su jefe lo lleva a cabo.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

12.r) Cuando su jefe encuentra que usted cometió un error en la realización de sus labores, se molesta y utiliza malas expresiones como muestra de su enojo.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

13.r) En una reunión, cuando usted expresa sus ideas para el mejoramiento de cierta actividad o sugiere cambios, su jefe lo escucha atentamente sus ideas.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

14.r) Su jefe, de acuerdo a su experiencia y puesto que desempeña, toma buenas decisiones para el mejoramiento de la empresa.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

15.r) Cuando su jefe le solicita que realice una tarea, lo hace con cortesía.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

16.t) Su jefe muestra efectividad en la realización de sus tareas.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

17.t) Cuando algún miembro de la organización tiene un problema personal, su jefe está dispuesto a ayudar.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

18.t) En las reuniones, su jefe promueve la participación de todos, buscando obtener beneficios mutuos.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

19.t) Cuando su jefe realiza tareas con los jefes de otro departamento, lo hace con entusiasmo, eficiencia y eficacia, como lo efectúa cuando se relaciona con usted.

Jefe	Siempre	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca
1				

#### **Guía para procesar y analizar la información:**

1. En cada boleta, sustituir las "x" marcadas por el número de columna (punteo) donde se encuentran: Siempre (4), Algunas veces (3), Pocas Veces (2), Nunca (1).
2. Por cada boleta (donde los empleados de un departamento califican a un jefe) sumar los punteos correspondientes a cada una de las siguientes preguntas:

Confianza:	Pregunta:	01	02	03	04					
	Punteo:	___	+	___	+	___	+	___	=	___
Honradez:	Pregunta:	05	06	07	07					
	Punteo.	___	+	___	+	___	+	___	=	___
Integración:	Pregunta:	09	10	11	12					
	Punteo:	___	+	___	+	___	+	___	=	___
Respeto:	Pregunta:	13	14	15	16					
	Punteo:	___	+	___	+	___	+	___	=	___
Trabajo en Equipo:	Pregunta:	17	18	19						
	Punteo.	___	+	___	+	___	=	___		

7. Transformar en promedio los punteos aplicando la siguiente fórmula:

Sumar los punteos de cada valor evaluado del jefe ÷ número de boletas aplicadas a este jefe

8. Transformar en porcentajes los punteos promedios aplicando la siguiente fórmula:

promedio ÷ 16 x 100 = punteo promedio de cada valor por jefe

9. Sumar los cinco punteos promedio de cada valor por jefe y dividirlo entre el número de jefes calificados en la encuesta = punteo promedio de importancia de los valores de la empresa según los empleados a lo jefes

10. Analizar los resultados tomando en cuenta que los porcentajes más altos identifican los valores de mayor importancia, es decir, los que se buscan aplicar a las actividades diarias, los porcentajes menores significan que los valores ya se están aplicando en cierto grado. Hacer una comparación con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el segundo capítulo de la presente tesis.

### **Seguimiento:**

- La gerencia y dueños de la empresa deben apoyar de forma continua el desarrollo el modelo de administración por valores.
- Motivar constantemente a los empleados y jefes de departamento para que pongan en práctica sus habilidades, de manera que los valores se apliquen.

### **RECURSOS NECESARIOS**

Estos recursos se refieren a la inversión que debe hacer la empresa, objeto de estudio, para implementar el modelo de administración por valores.

A continuación se presentan dos escenarios, de los cuales la organización puede elegir el que más se ajuste a sus necesidades:

#### **Contratación de un agente de cambio externo con relación de dependencia de la empresa:**

- Su perfil debe estar compuesto por la experiencia en el campo de la implementación de administración por valores.
- Especialista en formar sistemas más eficientes, más humanos y democráticos en las organizaciones.
- Comportamiento de acuerdo a los valores de: confianza, integración, honradez, respeto y trabajo en equipo.
- Maestría en recursos humanos, con experiencia de 3 a 5 años.
- Deberá encargarse de desarrollar las fases del modelo de administración por valores, aplicando lo siguiente, o bien proponiendo opciones mejoradas.
  - Fase I: impartir los seminarios propuestos de sensibilización y conocimiento a los empleados y jefes, realizar las actividades para



definir los valores y la nueva misión de la empresa con los colaboradores y los jefes.

- Fase II: realizar la presentación del modelo de administración por valores a implementarse, elaborar y entregar el material relacionado con la presentación, impartir el seminario propuesto para esta fase, coordinar las actividades complementarias en esta fase y realizarlas con el apoyo de la gerencia y dueños de la empresa.
  - Fase III: coordinar y velar por la realización de las actividades propuestas en esta fase, para lograr la alineación con la misión y los valores.
- Contratado para que labore en la empresa por un período de un año, donde en los tres primeros meses pondría en marcha la fase I y II del modelo y los nueve meses siguientes se enfocaría a trabajar en la Fase III. El cálculo del tiempo que debe emplear para realizar cada fase, se toma siguiendo lo expuesto por Ken Blanchard y Michael O'Connor. (2:106/109)
  - La inversión promedio de acuerdo al sondeo de mercado realizado oscilaría entre Q12,000.00 (Doce Mil Quetzales Exactos 00/100) y Q15,000.00 (Quince Mil Quetzales Exactos 00/100) pagaderos mensualmente.

**Contratación de un agente de cambio externo como consultor para la empresa:**

- Su perfil debe estar compuesto por la experiencia en el campo de la implementación de administración por valores.
- Especialista en formar sistemas más eficientes, más humanos y democráticos en las organizaciones.
- Comportamiento de acuerdo a los valores de: confianza, integración, honradez, respeto y trabajo en equipo.
- Maestría en recursos humanos, con experiencia de 5 a 8 años.

- Deberá encargarse de desarrollar las fases del modelo de administración por valores, aplicando lo siguiente, o bien proponiendo opciones mejoradas.
  - Fase I: impartir los seminarios propuestos de sensibilización y conocimiento a los empleados y jefes, realizar las actividades para definir los valores y la nueva misión de la empresa con los colaboradores y los jefes.
  - Fase II: realizar la presentación del modelo de administración por valores a implementarse, elaborar y entregar el material relacionado con la presentación, impartir el seminario propuesto para esta fase, coordinar las actividades complementarias en esta fase y realizarlas con el apoyo de la gerencia y dueños de la empresa.
  - Fase III: coordinar y velar por la realización de las actividades propuestas en esta fase, para lograr la alineación con la misión y los valores.
- Contratado como consultor de la empresa por un período de un año, donde en los tres primeros meses pondría en marcha la fase I y II del modelo y, los nueve meses siguientes, se enfocaría a trabajar en la Fase III. El cálculo del tiempo que debe emplear para realizar cada fase, se toma siguiendo lo expuesto por Ken Blanchard y Michael O'Connor. (2:106/109)
- La inversión promedio de acuerdo al sondeo de mercado realizado oscilaría entre Q20,000.00 (Veinte Mil Quetzales Exactos 00/100) y Q25,000.00 (Veinticinco Mil Quetzales Exactos 00/100) más el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pagaderos mensualmente.

Las opciones planteadas anteriormente, corresponden solamente a un año de inversión, en el cual el agente de cambio externo debe poner en marcha los procesos necesarios para que en la empresa se administre por valores; luego de transcurrido ese período, es decir, los dos años siguientes necesarios para

que la administración por valores comience a dar resultados en la organización, el agente de cambio externo puede estar en contacto con la empresa, pero de una manera indirecta, porque ésta ya tiene la capacidad y los conocimientos para estar en alineación con los valores compartidos.

De acuerdo a lo afirmado por Ken Blanchard y Michael O'Connor, (2:122/123) entre las recompensas de la inversión, están el cambio de la atmósfera en la organización, convirtiéndose en un lugar mejor para trabajar, donde todos los colaboradores están alineados a los valores, teniendo impacto en sus vidas personales y de trabajo.

### **Capacitación para todo el personal de la empresa como reforzamiento del modelo:**

#### **Opción I:**

- Para alinear las actividades diarias con la misión y los valores, es decir, llevar a cabo la fase III, se hace necesario y recomendable capacitar a todo el personal en relación a liderazgo, trabajo en equipo, relaciones humanas, autoestima y desempeño y, retroalimentación de la filosofía de la administración por valores.
- Para realizar estos cursos talleres, se estarían empleando un aproximado de 16 horas.
- La inversión incluiría el diseño de la capacitación, las horas de capacitación, la organización y coordinación de las actividades que conllevan los cursos-talleres, manual para nivel gerencial y para mandos medios, diplomas de participación para los niveles gerenciales y mandos medios, tarjetones para todos los participantes, asistente durante todos los cursos talleres especializada en logística de capacitación.
- Las actividades se realizarían en las instalaciones que la empresa designe; proporcionando una cañonera, sonido, micrófono de solapa y pantalla para proyectar.

- Los gastos por concepto de alquiler de salones y de equipo, así como almuerzo y refrigerios que se ofrezca a los participantes, son por cuenta de la empresa.
- Los cursos talleres serían impartidos a un máximo de 25 personas.
- La inversión para 20 personas, recibiendo los cinco cursos talleres mencionados en el primer párrafo de esta opción, sería de Q19,000.00 (Diecinueve Mil Quetzales Exactos 00/100) más el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Estos datos son de acuerdo al sondeo realizado en el mercado.

**Opción II:**

- Para alinear las actividades diarias con la misión y los valores, es decir, llevar a cabo la Fase III, se hace necesario y recomendable capacitar a todo el personal en relación a liderazgo, trabajo en equipo, relaciones humanas, autoestima y desempeño y, retroalimentación de la filosofía de la Administración por Valores.
- Para realizar estos seminarios-talleres, se estarían empleando un aproximado de 25 horas.
- La inversión incluiría el diseño de la capacitación (para Mipymes), las horas de capacitación, la organización y coordinación de las actividades que conllevan los seminarios talleres, diplomas de participación y refacciones.
- Las actividades se realizarían en las instalaciones de la empresa encargada de impartir los seminarios talleres.
- Los seminarios talleres serían para impartidos a un máximo de 30 personas.
- La inversión para 20 personas, recibiendo los cinco seminarios talleres mencionados en el primer párrafo de esta opción, y de acuerdo al sondeo realizado en el mercado, sería de Q 7,500.00 (Siete Mil Quinientos Quetzales Exactos 00/100).

<b>CUADRO No. 11</b>	
<b>INVERSIÓN ANUAL</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Inversión</b>
Contratación de un agente de cambio externo, con relación de dependencia de la empresa. Opción I.	Q 180,000.00
Contratación de un agente de cambio externo, como consultor para la empresa. Opción II.	Q 336,000.00
Capacitación para todo el personal de la empresa, como reforzamiento del modelo, Opción I.	Q 19,000.00
Capacitación para todo el personal de la empresa, como reforzamiento del modelo, Opción II.	Q 7,500.00

Fuente: elaboración propia año 2007.

La administración por valores empieza a dar resultados luego de transcurridos tres años contados a partir de su implementación, por lo que a esta fecha la gerencia de la empresa puede hacer las revisiones y análisis del porcentaje en que han aumentado las ventas, satisfacción de los clientes, aumento de la cartera de los mismos, los ingresos recibidos, las reducciones en los gastos administrativos por el uso racionalizado de los recursos de la empresa, etc.

### **Evaluación de las ofertas de capacitación**

La empresa puede evaluar las opciones de capacitación de acuerdo a lo siguiente:

**Cuadro No. 12**  
**Ponderaciones para evaluar a las empresas capacitadoras**

<b>Factores</b>	<b>Ponderación de la Importancia del Factor (%)</b>
Contenidos	30
Metodología	20
Experiencia de la empresa	10
Experiencia del Relator	15
Referencias	10
Tecnología	10
Horario	5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Universidad de Humanismo Cristiano

**Cuadro No. 13**  
**Tabla de calificación o puntaje para las empresas capacitadoras**

<b>Calificación o Puntaje</b>	<b>Descripción</b>
<b>5</b>	<b>Excelente.</b> Destaca por sobre las demás propuestas en este aspecto.
<b>4</b>	<b>Muy Buena.</b> Cumple muy bien con los requisitos esperados, pero no destaca por sobre las demás.
<b>3</b>	<b>Adecuada.</b> Satisface todos los requisitos esperados, pero sin mayor valor agregado.
<b>2</b>	<b>Parcial.</b> Satisface en su mayoría las condiciones esperadas, pero hay aspectos poco claros o débiles.
<b>1</b>	<b>Insuficiente.</b> No satisface los requerimientos básicos necesarios para el logro de los objetivos.

Fuente: Universidad de Humanismo Cristiano

Debido a que se propone capacitación para el personal de la empresa como reforzamiento del modelo de administración por valores, a continuación se detalla una forma de evaluar el impacto y efecto que puede tener la capacitación en las habilidades y desempeño de las actividades de los integrantes de la empresa.

La evaluación de capacitación debe efectuarse después de 3 meses de ejecutada la acción de capacitación, tiempo suficiente para valorar si la acción de capacitación tuvo influencia en las actividades y funciones específicas de cada colaborador que se capacitó y que participó de las mismas.

### **Boleta de encuesta**

#### **Impacto de la capacitación en las actividades diarias de los colaboradores, desde el punto de vista de los jefes**

**Objetivo:** conocer el impacto que tiene la capacitación en la realización de las actividades de los integrantes de la empresa.

**Instrucciones:** a continuación encontrará nueve preguntas, por favor respóndalas colocando una equis “x” en las opciones de “si” o “no” y escriba un dato en específico donde se le solicite.

1. ¿Tiene conocimiento de los temas y/o contenidos de la actividad en que participó su colaborador?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

2. ¿La actividad en la que participó el servidor es coherente con las responsabilidades y competencias requeridas para el empleo?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿El servidor utiliza o ha utilizado los conocimientos adquiridos en la actividad formativa?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Si la respuesta es NO señale una de las siguientes razones:

Falta de recursos para desarrollar correctamente la actividad \_\_\_\_\_

No aplica al empleo \_\_\_\_\_

Falta de tiempo \_\_\_\_\_

Conocimientos insuficientes \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Ha observado alguna mejora en el desempeño del servidor con respecto a la actividad formativa realizada?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿En qué específicamente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Tiene evidencia de la aplicación del conocimiento adquirido?

SI \_\_\_\_ (Por favor descríbala NO \_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Posteriormente a la actividad en que participó su colaborador, ¿considera que ha tenido una mejora comportamental (actitudes, acciones y verbalizaciones) con base en el contenido recibido?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Cuál?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que este cambio ha mejorado de alguna manera el desempeño de su colaborador?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_



¿Por qué?

---

---

---

8. ¿El cambio comportamental que ha tenido su colaborador ha incidido en el ambiente de trabajo (relación con el jefe, compañeros y público)?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿De qué manera? \_\_\_\_\_

---

---

---

9. ¿Qué necesidades de capacitación tiene el servidor?

---

---

---

---

---

Observaciones.

---

---

---

---

### **Guía para procesar y analizar la información:**

1. En cada boleta, sustituir las "x" marcadas por números, Si = 4, No = 2  
Se obtendrá el punteo por boleta. Si en la boleta todas las respuestas son positivas debe tener un punteo de 32.
2. Obtener el punteo promedio:  
$$\text{Punteo de la boleta} \div \text{Total No. de preguntas} = \text{punteo promedio}$$
3. Transformar en porcentajes los punteos promedios aplicando la siguiente fórmula:  
$$\text{Promedio} \div 32 \times 100 = \text{punteo en porcentaje}$$

4. Analizar los datos obtenidos tomando en cuenta el punteo promedio de los evaluados, el cual reflejará el impacto que ha tenido la capacitación en las actividades diarias, considerando que si se obtiene un porcentaje de 0-6 la capacitación no está dando los resultados esperados, si se obtienen de 7-12.50 se pueden reflejar los cambios positivos por la capacitación recibida.
5. Datos obtenidos en el área de complemento de las respuestas ( porqué, cuál, en qué específicamente, de qué manera, qué necesidades, observaciones). En la boleta de encuesta se incluyó un espacio para que los encuestados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas cerradas. En este caso, se deberá hacer un análisis de las respuestas y reportar aquellas que se hayan repetido con mayor frecuencia.

### **Boleta de encuesta**

#### **Impacto de la capacitación en las actividades diarias de los jefes, desde el punto de vista de los colaboradores**

**Objetivo:** conocer el impacto que tiene la capacitación en la realización de las actividades de los integrantes de la empresa.

**Instrucciones:** a continuación encontrará nueve preguntas, por favor respóndalas colocando una equis “x” en las opciones de “sí” o “no” y escriba un dato en específico donde se le solicite.

1. ¿Tiene conocimiento de los temas y/o contenidos de la actividad en que participó su jefe?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_
2. ¿El jefe utiliza o ha utilizado los conocimientos adquiridos en la actividad formativa?  
SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si la respuesta es NO señale una de las siguientes razones:

- Falta de recursos para desarrollar correctamente la actividad\_\_\_\_\_
- No aplica al empleo\_\_\_\_\_
- Falta de tiempo\_\_\_\_\_
- Conocimientos insuficientes\_\_\_\_\_
- Otra\_\_\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Ha observado alguna mejora en el desempeño del jefe con respecto a la actividad formativa realizada?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿En qué específicamente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Tiene evidencia de la aplicación del conocimiento adquirido?

SI\_\_\_\_ (Por favor descríbala NO\_\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Posteriormente a la actividad en que participó su jefe, ¿considera que ha tenido una mejora comportamental (actitudes, acciones y verbalizaciones) con base en el contenido recibido?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿Cuál?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que este cambio ha mejorado de alguna manera el desempeño de su jefe?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿El cambio comportamental que ha tenido su jefe ha incidido en el ambiente de trabajo (relación con los compañeros y público)?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿De qué manera?

---

---

---

8. ¿Qué necesidades de capacitación tiene el servidor?

---

---

---

---

Observaciones.

---

---

---

---

### Guía para procesar y analizar la información:

1. En cada boleta, sustituir las “x” marcadas por números, Si = 4, No = 2  
Se obtendrá el punteo por boleta. Si en la boleta todas las respuestas son positivas debe tener un punteo de 32.
2. Obtener el punteo promedio:  
$$\text{Punteo de la boleta} \div \text{Total No. de preguntas} = \text{punteo promedio}$$
3. Transformar en porcentajes los punteos promedios aplicando la siguiente fórmula:  
$$\text{Promedio} \div 32 \times 100 = \text{punteo en porcentaje}$$
4. Analizar los datos obtenidos tomando en cuenta el punteo promedio de los evaluados, el cual reflejará el impacto que ha tenido la capacitación en las actividades diarias, considerando que si se obtiene un porcentaje de 0-6 la

capacitación no está dando los resultados esperados, si se obtienen de 7-12.50 se pueden reflejar los cambios positivos por la capacitación recibida.

5. Datos obtenidos en el área de complemento de las respuestas ( porqué, cuál, en qué específicamente, de qué manera, qué necesidades, observaciones). En la boleta de encuesta se incluyó un espacio para que los encuestados emitan sus opiniones o comentarios. Los datos que aquí se obtengan deberán ser tratados de manera diferente a aquellos obtenidos mediante las respuestas cerradas. En este caso, se deberá hacer un análisis de las respuestas y reportar aquellas que se hayan repetido con mayor frecuencia.

## CONCLUSIONES

- 1 Se comprueba la hipótesis que el tipo de administración que se practica en la empresa no está acorde con el enfoque de la administración por valores. Los directivos son los únicos que realizan la planeación de las actividades de la organización; el liderazgo que ejercen no promueve el trabajo en equipo; no comparten la misión, visión, objetivos y valores; además fomentan la motivación sólo en el departamento de ventas.
- 2 El cuerpo gerencial no ha realizado ningún intento de administrar por valores, éstos últimos sólo están definidos pero no han sido divulgados entre los empleados.
- 3 De acuerdo al estudio del clima organizacional, se infiere que es propicio administrar por valores, porque según los resultados del diagnóstico, actualmente éstos inciden de una manera positiva en la satisfacción de las necesidades de estima, afecto y autorrealización, los superiores o jefes resaltan la importancia de aumentar la confianza que se le puede tener a un subalterno, el respeto hacia las autoridades, el fomento del trabajo en equipo, lo cual proporciona un marco positivo para implementar el modelo propuesto.
- 4 La empresa no contrata a los líderes tomando como base sus valores, por lo que la introducción de un agente de cambio externo, especialista en formar procesos más eficientes, con valores de confianza, integración, honradez, respeto y trabajo en equipo, sería la estrategia ideal para implementar el modelo de administración por valores.

## RECOMENDACIONES

- 1 Establecer un modelo de administración por valores, por el impacto que tiene en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Con la implementación podrá obtener el compromiso, responsabilidad, satisfacción, integración, identificación, comunicación y motivación de sus colaboradores, conduciéndose a aumentar la productividad y rendimiento de la organización.
- 2 Para implementar el modelo propuesto es indispensable tomar muy en cuenta el largo plazo, realizando todas las actividades y seminarios de las fases de aclarar la misión y los valores; comunicar los valores elegidos y alinear las actividades diarias con la misión y los valores. De esta manera la puesta en práctica será de forma gradual; puede también iniciarse con la práctica del modelo en un departamento específico para luego extenderse a toda la empresa.
- 3 El mecanismo adecuado para realizar el modelo de administración por valores es mediante un agente de cambio externo, el cual se caracterice por la aplicación de los valores que son importantes para la entidad en cuestión, utilizando como modelo principal de cambio el humanista y como auxiliares, el racional y coercitivo.
- 4 La empresa debe estar en un proceso continuo de cambio, por lo que se hace imprescindible el apoyo de forma ininterrumpida al desarrollo del modelo de administración por valores, realizando seminarios y actividades; así como utilizando elementos de evaluación en forma periódica para que el mismo esté en proceso de mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Arias Galicia, L. Fernando. 2000 Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. (en línea) 5a. ed. México, Editorial Trillas. 749 páginas. "Las Actitudes y la Conducta Humana". Consultado el 30 de septiembre de 2005. Disponible en: [http://html.rincondelvago.com/actitudes-y-la-conducta-humana\\_empleados.html](http://html.rincondelvago.com/actitudes-y-la-conducta-humana_empleados.html)
- 2 Blanchard, Kenneth y O'Connor, Michael. 1997. Administración por Valores. (en línea) Colombia, Editorial Norma. Consultado el 30 de septiembre 2005. Disponible en: <http://apuntes.rincondelvago.com/administracion-por-valores.html>
- 3 Chiavenato, Idalberto. 2001. Administración de Recursos Humanos. 5a. ed. Colombia, Editorial McGraw Hill. 699 páginas.
- 4 Dixon, N. 1994. The Organizational Learning Cycle. (en línea) Editorial McGraw-Hill. Consultado el 26 de septiembre de 2006. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCcam.PDF>
- 5 Dubrin, Andrew J. 2003. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 2da. Ed. México, Editorial Thomson Learning Inc. 358 páginas.
- 6 Funciones del Agente de Cambio. (en línea) consultado el 18 de septiembre de 2006. Disponible en: <http://www.avantel.net/~rjaquado/agent.html>
- 7 García Martínez, Verónica. 2002. El Cambio Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Ensayo. (en línea) Consultado el 18 de septiembre de 2006. Disponible en: [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo\\_cambio\\_organizacional.pdf#search=%22el%20cambio%20organizacional%22](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo_cambio_organizacional.pdf#search=%22el%20cambio%20organizacional%22)
- 8 Keith, Davis. 1981. Human Behavior at Work: Organizational Behavior. Nueva York, Editorial McGraw-Hill.



- 9 Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 1999. Administración. Una perspectiva global. 11a. ed. México, Editorial Mc Graw Hill. 831 páginas.
- 10 Lewick, Roy .1993. Desarrollo Organizacional. Guía de Capacitación. (en línea) ed. Limusa, México D.F. Consultado el 26 de septiembre de 2006. Disponible en : [www.psicologiaCientifica.com](http://www.psicologiaCientifica.com)
- 11 Litwin, G. Y Stinger, H. 1978. Organizational Climate. (en línea) New York, USA, Simon & Schuster. Consultado el 30 de septiembre de 2005. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>
- 12 Mustaca, A. 1997. Rol de la Imitación en la Ejecución de una Tarea que Provoca Miedo. Revista "Investigaciones en Psicología". Número 3. Año 2.
- 13 Real, J.C. 2003. Aprendizaje Organizativo y Creación de Conocimiento en el Desarrollo de Competencias Distintivas Tecnológicas: Un Modelo Dinámico Basado en Variables Stocks y Flujos. (en línea) Universidad Pública de Navarra. España. Consultado el 26 de septiembre de 2006. Disponible en: [www.unavarra.es/directo/fcee/ACEDE/trabajos\\_pdf/crecimiento/Juan%20Carlos%20Real%20Fern%E1ndez.pdf](http://www.unavarra.es/directo/fcee/ACEDE/trabajos_pdf/crecimiento/Juan%20Carlos%20Real%20Fern%E1ndez.pdf)
- 14 Robbins, Stephen P. 1996. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. (en línea) 7a. ed. México, Editorial Prentice Hall. "Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional". Consultado el 29 de septiembre 2005. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fer1/climcultca mborg.htm>
- 15 Solana, Ricardo F. 1993. Administración de Organizaciones. (en línea) Buenos Aires, Argentina, Ediciones Interoceánicas S.A. "La Motivación". Consultado el 30 de septiembre 2005. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- 16 Swanson, Erick. Carta: El Modelo de Liderazgo sobre el Rol de Agente de Cambio. (en línea) Consultado el 18 de septiembre de 2006. Disponible en: <http://equipovida.wordpress.com/2006/04/21/los-roles-de-un-lider-agente-de-cambio/>

- 17 Velásquez Mérida, Telma Yohana. 2003. Programa de Administración por Valores. Una Propuesta para la Gerencia de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Electrificación –INDE- Tesis Licda. Administración de Empresas. Guatemala, USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 127 páginas.
- 18 Wendell L. French, Cecil H. Bell Jr. 1973. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. (en línea) 5a. ed. Englewood Cliffs, Editorial Prentice-Hall. Consultado el 13 de septiembre de 2006. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFpkEksPpUcNFj.php>