

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

“PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR
VALORES PARA IMPLEMENTARSE EN EMPRESAS
GUATEMALTECAS”

Informe Final de Investigación
presentado al honorable Consejo Directivo
de la Escuela de Ciencias Psicológicas

Por

Mildred Ivonne Trujillo Grajeda
Katia Desireé Tejeda Vielman

Previo a optar el Título de

Psicólogas

En el grado académico de

Licenciatura

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2004

INDICE

Prólogo.....	7
CAPITULO I	
Introducción.....	10
CAPITULO II	
Marco Teórico	
1. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN.....	12
1.1 Burocracia.....	12
1.2 Calidad Total.....	15
1.3 Reingeniería en los negocios.....	19
2. VALORES.....	21
2.1 ¿Qué son valores?.....	21
2.2 Clases de valores.....	23
2.3 Valores humanos.....	23
2.4 Valores organizacionales.....	26
3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	31
3.1 ¿Qué son los recursos humanos?.....	31
3.2 La globalización.....	33
3.3 Cultura organizacional.....	36
4. ADMINISTRACIÓN POR VALORES.....	39
4.1 ¿Qué es la administración por valores.....	39
4.2 Modelos de administración por valores.....	40
 Premisas.....	 46
CAPÍTULO III	
Presentación de Modelo para implementar Administración por Valores ...	50
CAPITULO IV	
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	63
 Referencias bibliográficas.....	 65
Glosario.....	67
 Resumen.....	 69

PRÓLOGO

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, así como también influyen en nuestras percepciones.

Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que “debe” y lo que “no debe” hacerse. Por supuesto, estas nociones no están libres de valores. Por el contrario, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Aún más implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros.

De igual forma, los valores influyen en el comportamiento. Por ejemplo: “Supongamos que el lector ingresa a una organización con la opinión de que es correcto que los pagos se asignen sobre la base del desempeño, y que es incorrecta la asignación de los pagos sobre la base de la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría usted al darse cuenta de que se ha unido a una organización que premia la antigüedad y no el desempeño? Es probable que se sienta desalentado y esto puede llevarlo a la insatisfacción en el puesto y a la decisión de no realizar demasiado esfuerzo, ya que probablemente de todas maneras no le proporcione más dinero. ¿Serían diferentes sus actitudes y su comportamiento si sus valores coincidieran con las políticas de pago de la organización? Es lo más probable”.

Como se describió anteriormente, por la influencia que tienen los valores en el comportamiento organizacional, se hace necesario estudiarlos, analizarlos y comprenderlos para alinear los valores personales y organizacionales, así encontrar armonía entre ambos.

La implementación del Modelo de Administración por Valores determina los pasos a seguir para administrar las organizaciones de acuerdo a su misión, visión y valores, haciendo partícipes del proceso, a todos los colaboradores.

Los objetivos de este estudio son: Elaborar un modelo que dicte paso a paso como implementar la Administración por Valores en empresas guatemaltecas. Asimismo recopilar información bibliográfica actualizada sobre el tema y por último describir el papel del área de Recursos Humanos dentro de la organización. Esta investigación se basa en estos objetivos por ser bibliográfica y no cuenta con hipótesis.

La importancia por realizar este tema es abrir una brecha con un tema nuevo que atraiga el interés del lector, por conocer una nueva tendencia de administrar.

Las empresas que implementen esta nueva tendencia de administrar, obtendrán de sus colaboradores mayor compromiso, lealtad, productividad, calidad en el servicio, motivación y alcance de metas personales y organizacionales.

Asimismo, a la Universidad de San Carlos de Guatemala se le proporcionará un estudio novedoso, que genere nuevo conocimiento. Para la Escuela de Ciencias Psicológicas, dejar registro del nuevo tema para que se realicen otras investigaciones referente al mismo y diseñar un modelo que permita a quien lo consulte, implementar la Administración por Valores que mejoren la calidad de vida de los empleados dentro de las organizaciones de nuestro país.

La experiencia más grata que hemos tenido es dejar la primera huella, de este nuevo estudio, en este interminable camino del conocimiento.

Asimismo, exhortamos a quienes quieran dar un nuevo giro dentro de las organizaciones, a que utilicen este modelo, el cual se centra en los valores compartidos entre organización y colaborador.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Aún cuando los valores son considerados relativamente recientes, están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud, entre otros. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, por aspectos como: el costo, la utilidad, el bienestar, el placer y el prestigio.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores, pero no podríamos enseñar a las personas del mundo a ser virtuosas o que sean totalmente felices, según la concepción que tuvieron por ejemplo los griegos de la antigüedad. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales. Aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres, culturas o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual.

La visión subjetivista considera que los valores no son reales, no valen en sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan una determinada valorización, dependiendo del agrado o desagrado que producen. Desde esta perspectiva, los valores son subjetivos, dependen de la impresión personal del ser humano. La Escuela Neokantiana afirma que el valor es, ante todo, una idea. Se diferencia lo que es valioso de lo que no lo es, dependiendo de las ideas

o conceptos generales que comparten las personas. Algunos valores indican que “los valores no son el producto de la razón”; no tienen su origen y su fundamento en lo que nos muestran los sentidos; por lo tanto, no son concretos, no se encuentran en el mundo sensible objetivo. Es en el pensamiento y en la mente donde los valores se aprenden, cobran forma y significado, por ejemplo, aunque todos seamos injustos, la justicia sigue teniendo valor. En cambio, los realistas afirman que los valores son reales; valores y bienes son una misma cosa. Todos los seres tienen su propio valor. En síntesis, las diversas posturas conducen a inferir dos teorías básicas acerca de los valores dependiendo de la postura del objetivismo o del subjetivismo axiológicos.

Dentro de este contexto esta investigación propone un modelo de Administración por Valores para implementarse en empresas guatemaltecas. Se pretende que sea un nuevo sistema de administrar; lo cual, a diferencia de la forma tradicional de administrar, presentará las ventajas que obtienen las empresas al implementar este modelo. Esta propuesta surge, debido a que es necesario concienciar a las organizaciones guatemaltecas de tal manera que encaminen los valores organizacionales con los del ser humano, y no verlo como un objeto de producción sino como un sujeto único e inigualable, el cual tiene deseos, sentimientos, costumbres, valores, metas y sin el cual ninguna empresa tendría éxito por si misma.

Y por último, las investigadoras obtendrán conocimiento para Administrar por Valores, el cual les será de mucha utilidad al momento de aplicarlo en su lugar de trabajo.

MARCO TEÓRICO

1. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

1.1 BUROCRACIA

Origen de la Burocracia

Vivimos en una sociedad que requiere, para una convivencia ordenada, la reglamentación de los actos de la vida civil y comercial de los individuos. Para tal efecto, se han creado leyes y disposiciones que marcan los requisitos para cada uno de los trámites que tengan que realizarse en las oficinas públicas, que se encargan de atender dichas funciones.

Desafortunadamente, los pasos a seguir para lograr estos propósitos se han ido complicando; en vez de guiar a los ciudadanos por el camino de la legalidad, el cumplimiento de los requisitos ha tomado rumbos contrarios al propósito inicial. El problema surge cuando, al llegar a una ventanilla, la persona que debe atendernos comienza por tratarnos con poca atención y de mala gana; nos dice que nos falta alguna cosa, que quien debe atendernos no está, que regresemos después... Nos encontramos con frecuencia que nos mandan de una oficina a otra o de un funcionario a otro que no resuelve nada y que nos regresa a donde comenzamos, con la consiguiente pérdida de tiempo y paciencia. Este procedimiento se llama burocracia.

Las causas de este mal son varias: disposiciones confusas, duplicidad de funciones, oficinas y puestos que fueron creados para colocar a personas con las que se tienen compromisos de otra índole, falta de capacidad, falta de supervisión; en fin, una cadena de irresponsabilidades que no deja por fuera a nadie de la organización, y una falta de interés en servir; aunque la atención cortés y el buen servicio son los rasgos que deben caracterizar al empleado público.

Buscar culpables no es difícil. Exigir a las diferentes instituciones poner el remedio lo hacemos a diario y la respuesta poco efectiva nos llena de frustración.

Efectos de la burocracia

La burocracia tiene una explicación psicológica: calmar la ansiedad de los miembros de un grupo. Por eso no debe ser eliminada del todo, aunque en exceso lleva al surgimiento de líderes mediocres.

A más de alguien le ha tocado sentirse casi indefenso frente al poder de un funcionario detrás de una ventanilla. Un mal que aqueja, de una u otra forma, a todas las empresas guatemaltecas.

Otto Kernberg, es presidente de la Asociación Psicoanalítica Internacional y cree que la burocracia responde a la necesidad de instaurar un cierto orden que calme las ansiedades primarias de los individuos que componen un grupo. Desde ese punto de vista, toda burocracia es positiva.

"Hay que imaginar un grupo de estudio o trabajo que hace lo que quiere, que no tiene que cumplir metas y ni siquiera tiene normas de funcionamiento. Lo normal es que en él se despierten instintos agresivos, se desarrollen características paranoides, el grupo se una en torno a un supuesto enemigo común o se divida y se culpe mutuamente"¹, explica Juan Flores, director de la Escuela de Psicología de la Universidad Andrés Bello de Chile.

Según el psicoanálisis, el mundo del ser humano empieza a estructurarse en la relación con la madre y luego con el padre. Allí se articulan las primeras emociones básicas, como la alegría, la rabia y el odio; y de la forma de cómo éstas se aprenden a manejar, dependerá la conducta en la vida futura. Un

¹ www.latinainternacional.com/varios09.shtml Origen de la Burocracia

adulto con una agresión bien encaminada tendrá energía y sentido de la competencia, factores que son utilizados en forma beneficiosa por la empresa para competir y producir.

Pero la burocracia aparece cuando dichos instintos no se han canalizado en forma positiva. Esto depende, en parte, de los líderes de la organización. Personas que no tienen sus conflictos primarios resueltos y que responden al perfil paranoide o narcisista. El primero percibe al mundo como una constante amenaza y, por lo tanto, crea mecanismos de vigilancia extrema, que se traducen en el envío de documentos o la obligación de ceñirse estrictamente a ciertas normas para realizar cualquier procedimiento. El segundo espera que lo alaben siempre y es tan autosuficiente que también depende de estructuras rígidas para que "todo pase por él". La burocracia aparece también cuando la organización funciona mal. Esto puede darse en climas de excesiva competencia, donde finalmente prima la desconfianza mutua y se eligen, por lo tanto, líderes mediocres que ofrezcan estabilidad. O en organizaciones -como las de salud- en las que el objetivo no aparece muy claro para los funcionarios o que no tienen los recursos para cumplirlos.

Las personas que trabajan bajo la burocracia dicen frases como: "siempre lo hemos hecho de este modo", "nunca lo hemos hecho así" o "si lo hacemos por usted, todos pedirán lo mismo". Agrega el siquiatra Otto Kernberg: "La burocracia genera una dinámica en la que se autoalimenta, su fin es obtener privilegios para sí misma. Por eso, aparece siempre en el trato con el público"².

Las consecuencias se sienten sobre los individuos y la organización: los primeros pueden enfermar, se equivocan u olvidan sus tareas y ambos se vuelven rígidos frente a las innovaciones y se ponen menos creativos. El efecto final: productividad cero.

² IDEM. Origen de la Burocracia. P.12

1.2 CALIDAD TOTAL

Antecedentes de Calidad Total

Después de la II Guerra Mundial, el Japón se encontraba frente a la nada fácil tarea de reconstruir su país. En aquel momento, las fuerzas de ocupación de los EEUU, decidieron apoyar en la reconstrucción de la economía y la infraestructura de manera directa, con el objetivo de evitar que el Japón recuperara su capacidad bélica.

Llevaron al Japón un importante número de expertos estadounidenses para ayudar en la labor, pero antes de esto, debían ganar la confianza de los japoneses, quienes aún los veían como los enemigos. Para ello crearon la CCS (Civil Communication Section), que debería difundir mensajes pro-EEUU en la población, entre otros a través de programas de radio. Lamentablemente, la población no contaba con radios.

Se construyeron establecimientos industriales orientados a la fabricación de radios, pero luego de la guerra, los administradores experimentados del Japón fueron alejados de puestos de esta naturaleza por su labor durante la guerra y el personal con el que se contaba carecía de formación y experiencia, por lo que el resultado fue productos de bajísima calidad.

Para apalea este problema se creó el NETL (National Electric Testing Laboratory), con la responsabilidad de controlar la calidad. Sin embargo, poco tiempo después se reconoció que esta estrategia nunca podría alcanzar buenos resultados en el largo plazo, así que se reorientaron los esfuerzos hacia la capacitación de esta nueva generación de administradores. Programa que se realizó conjuntamente por la CCS y la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros del Japón).

Edwards Deming y la Calidad Total

En 1947 Deming había estado en el Japón como parte de una misión de observación económica, por lo que los japoneses ya lo conocían, facilitando su incorporación como instructor. En 1950, durante dos meses, Deming entrenó a cientos de ingenieros y administradores, así como a ejecutivos de primer nivel, enfocándose principalmente en tres aspectos claves:

- el ciclo PDCA
- las causas de las variaciones
- el control de procesos con Cuadros de Control

La Calidad Total se fundamenta en la participación del colaborador para que exista calidad en el servicio y en el producto. Existen tres factores fundamentales en Calidad Total, los cuales son: Cliente interno (Colaboradores), cliente externo (Consumidores y proveedores) y producto o servicio.

De igual forma se dan 4 principios en la Calidad Total, los cuales son:

1. Calidad completa, satisfacción del cliente.
2. Cliente, es cualquier persona que tiene relación con nosotros y espera algo de nosotros.
3. La excelencia se alcanza a través de la mejora continua.
4. La acción y el control deben basarse en datos y números.

La Calidad Total se diferencia de la burocracia porque permite al colaborador ser creativo, expresar sus ideas, centrarse en la persona, comunicar lo importante y que tenga siempre presente el tiempo y el costo.

1.3 REINGENIERÍA EN LOS NEGOCIOS

La reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.

Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocio. El actual énfasis se debe casi por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de competir para que una empresa triunfe o, incluso, sobreviva en el mundo de los negocios.

Al seleccionar productos o servicios específicos, han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información.

El término reingeniería puede ser erróneo porque implica que los procesos de negocios fueron producto del trabajo de ingeniería. Sin embargo, la mayor parte de los procesos de negocios es producto de una compleja serie de decisiones deliberadas y de evolución informal. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros.

¿Cómo Cambiar?

Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos. Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no solo deben disminuir los costos, sino que deben mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos, han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. Este enfoque, que ha recibido el nombre de Reingeniería de negocios, aparece como la respuesta a la pregunta clave de cómo cambiar con los nuevos tiempos.

El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información. Durante algún tiempo, quizás desde cuando los computadores incursionaron en los negocios, los profesionales de la tecnología han sabido que la mejor manera de utilizar los computadores consiste en usarlos para facilitar nuevos y mejores procesos de negocios antes que usarlos para automatizar los antiguos procesos. Por una afortunada coincidencia, los encargados de desarrollar los sistemas de información comenzaron a hacer progresos al implementar la reingeniería de los procesos de negocios cuando la necesidad de la misma se convertía en una prioridad. No obstante, la aplicación de la reingeniería no se basa necesariamente en la implantación de un nuevo sistema de tecnología de información.

El término reingeniería puede ser erróneo porque implica que los procesos de negocios fueron producto del trabajo de ingeniería. Sin embargo, la mayor parte de los procesos de negocios es producto de una compleja serie de decisiones deliberadas y de evolución informal. Estos no se han diseñado creado por profesionales, cuyo proceso haya estado determinado por las

especificaciones del diseño mismo. Quizás ingeniería administrativa es una mejor expresión pero, de hecho, no es de uso general.

En su actual etapa de desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz, implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más problemático. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería industrial y económica, el marketing, tecnologías de diferentes clases y, de hecho, en puerta, que conduce a muchas otras, y son pocos los gerentes que han visto que hay detrás de esas otras puertas.

Reingeniería y rentabilidad de la empresa

Para explicar la complejidad de la reingeniería hay que considerar muchos detalles y datos. Algunos de ellos son:

1. Para ganar más dinero no hay que tocar los precios sino manejar los costos (hacia abajo por supuesto); sobretodo en épocas de crisis, como esta. Ciertos costos no hay que considerarlos gastos sino inversión y no se deben tocar. Hasta hay casos en que es necesario aumentarlos.
2. Hay que analizar los ingresos y los egresos área por área y ver que sección es más eficiente, que productos son "estrella" y cuales no.
3. Cuando se transita un ciclo económico negativo o de recesión es cuando se toman decisiones estratégicas que en los ciclos buenos se evitan.
4. No olvide motivar a su personal, a sus clientes y a sus proveedores. De nada sirve que usted haga una importante inversión en tecnología para un área de su empresa si no estudia hacerla en las otras y de la mano con sus proveedores y clientes. Además, de esta manera reducirá costos de implementación.

5. Recuerde que la confianza se logra paso a paso, o sea lentamente y nunca de un día para el otro o por tomar una determinada medida.
6. Hay costos que son difíciles de medir, como por ejemplo la publicidad, pero son necesarios y se pueden analizar dentro del proyecto general.

La crisis es un desafío. Tantas veces lo ganamos que hasta nos olvidamos de haberlo hecho. Sí hay que aceptar que hoy en día la complejidad es mayor, que la globalización antes no existía, y que la tecnología hace aportes que modifican las estructuras de costos en forma vertiginosa y geométrica.

Hasta hemos llegado al límite de que muchas veces se pierde mucha plata por no saber que existe tecnología adecuada para reemplazar el modelo que se utiliza en la empresa por otro tecnificado y de un costo muy menor.

2. VALORES

2.1 ¿QUÉ SON LOS VALORES?

Cuando se habla de valor nos referimos a una característica que poseen los seres humanos y que los identifica de los demás.

“Valor es toda convicción básica acerca del bien y del mal. Hacer bien las cosas”.³ Valorar algo es darle importancia. Los valores son principios que guían los deseos, sentimientos y acciones de hombres y mujeres. Un valor es una creencia sobre la cual la persona actúa preferentemente. Los valores son ideales y permanecen abstractos hasta que se hacen un hábito a través de acciones tomadas a propósito.

Distintas posiciones filosóficas y antropológicas han sostenido diferentes posturas acerca de su definición y realidad. Las dos posiciones que parecen más interesantes o que han creado controversia son:

- ✦ Uno de los puntos de vista defiende la existencia de los valores por sí mismos, independientemente de lo que el hombre los perciba o no.
- ✦ La otra teoría sostiene, que los valores son producto de la capacidad intelectual del hombre.

El ser humano, para comportarse como tal, ha de tender al bien que la razón propone como objetivo de su natural tendencia a la felicidad. Toca a la persona hacer una valoración de las cosas y establecer una jerarquía de importancia. Así comprenderá que hay valores que deben ser sacrificados en aras de valores más altos: como por ejemplo la honestidad es más importante que el dinero.

³www.lafacu.com Administración por valores.

La diferente jerarquización de los valores es lo que otorga la talla moral a cada individuo. Es evidente que la educación de una persona dependerá de esta “escala moral” que ha interiorizado y que se encuentra en congruencia con el propio proyecto de vida.

Características de los valores

Son propios de las personas.

- ✦ Implican libertad y responsabilidad de utilizarlos.
- ✦ Son indispensables
- ✦ Se poseen todos en algún grado
- ✦ Tienen relación con la recompensa-castigo.
- ✦ Se interrelacionan.
- ✦ Encauzan la realización de las personas.

Función de los Valores

El ser humano valora las cosas que le rodean en función de sus circunstancias. Por ejemplo un plato de comida tiene mucho más valor para alguien que vive en la calle, que para alguien que posee conciencia y que en ocasiones esta con poco apetito. Los valores siempre están influidos por las motivaciones y necesidades. Cuando surge una motivación o una necesidad es cuando el ser humano adjudica o da un valor a lo que necesita para satisfacer esa necesidad o motivación. Por lo anterior, es que los valores son distintos para cada ser humano.

2.2 CLASES DE VALORES

“El campo de los valores es muy grande, hay muchas clases de valores: estéticos, utilitarios, intelectuales, biológicos,...y especialmente morales”.⁴

⁴ Aragón Mitjans, Joaquín María. Ética y Valores. Guatemala. Editorial Universidad Rafael Landívar, 1996. Pp. 26.

También existen valores organizacionales.

2.3 VALORES HUMANOS

Cuando se habla de valores humanos nos referimos a los valores que poseen los seres humanos y que los identifican de los demás.

El ser humano, como animal racional, posee capacidades que le diferencian del resto de los seres vivos. Una de esas capacidades es la de emitir “juicios de valor”, como por ejemplo Doña María tiene un don de gente, Don Pedro es muy enojado... Esto es valorar las cosas que le rodean.

“Hablar de valores humanos significa aceptar al hombre como el supremo valor entre todas las realidades humanas.”⁵

La valoración que hacemos de las cosas no la efectuamos solamente con la razón, sino que con el sentimiento, las actitudes, las obras... Con todo el ser.

Cuando se contempla algo que nos conmueve se pronuncian o se piensan exclamaciones de aprobación y admiración. Generalmente las obras de arte son inspiradoras como “Los Lirios de Vincent Van Gogh” se puede vender en millones, pero una cosa es lo que cuestan y otra lo que valen. ¿Posee el mismo valor el día que los pintó que hoy?. Tal vez esta aquí el problema de la sociedad, se le da una gran sensibilidad e importancia a lo económico que para los otros valores...

⁵ www.ecojoven.com/uno/05/valores2.html Valores Humanos.

Desde los antiguos tiempos los mayas, según estudios realizados por los antropólogos, ya tenían ciertos valores que practicaban individualmente y en comunidad entre los que más apreciaban se puede mencionar:

La solidaridad: que se manifiesta constantemente, por ejemplo, en la construcción de obras comunales, la población se consulta previamente, y todos colaboran en la medida de sus medios y fuerzas; cuando alguna familia de la comunidad por propia iniciativa desea construir una casa se informa a los vecinos (o estos se dan cuenta), y casi todos participan en la construcción.

La hospitalidad: que se manifiesta en una acogida, respetuosa y solícita al que viene a la casa; enseguida dejan sus ocupaciones y atienden al visitante.

La Familia: que es una institución muy sólida; así cuando muere el padre, la madre hace también las veces de padre; y así cuando mueren los dos padres, alguien habrá que tome su responsabilidad; así se han visto casos, en tiempos de conflicto, en que una joven mujer hace de “madre de siete niños. El hecho de que el esposo suela ir caminando delante de la esposa no significa machismo, sino que el hombre, más fuerte, tiene que ir delante como protector, rompiendo la brecha, en primera línea, contra posibles enemigos. Hasta que el niño o niña tiene siete años, la madre se encarga de ellos y de su educación; a partir de esa edad, el padre educa a los varones, y la madre sigue con la formación y cuidado de las niñas.

El amor a la naturaleza: la cultura maya tiene un gran sentido ecológico; antes de cavar la tierra o de derribar un árbol, se pide permiso a la divinidad, aunque esas acciones tienen por objetivo no el destruir sino la necesidad. La filosofía de las religiones judía y cristiana es que el hombre debe

dominar la tierra; la cultura maya insiste más en cuidar la tierra mimándola. Los niños son educados en el amor a las plantas y los animales.

Profunda religiosidad: la cultura maya es eminentemente religiosa. Dios es alguien muy cercano, a quien se habla como amigo; Dios se manifiesta en todos los aspectos de la naturaleza y de la vida personal y social; por lo tanto, todo en la naturaleza es sagrado y por eso los mayas hablan a la semilla que siembran, y a la “madre tierra”, y a los árboles y a la montaña. Como los mayas están en constante comunicación con la naturaleza, a través de ellas se comunican constantemente con Dios.

Gran respeto a los mayores: los mayas que respetan las demás personas y a la naturaleza, son especialmente respetuosos con los ancianos. Los argumentos que dan para esa respetabilidad son dos:

- a. Que el anciano se supone que ha dado a la comunidad muchos años de servicio.
- b. Cuantos más años tiene uno, se supone que el hombre tiene más sabiduría y, consiguientemente, mayor respetabilidad. Por lo mismo, los principales del pueblo (que son ancianos), tienen gran influencia en la comunidad.

Profunda y callada ansia de libertad: en el corazón del auténtico pueblo maya, hay una inmovible identidad esencia y nuclear; y anida un fuerte espíritu de liberación y de superación. Si no, sería imposible de entender cómo esos pueblos admirables, han podido sobrevivir sin abdicar totalmente de sus lenguas, de sus ricas costumbres y culturas, y de sus extraordinarios valores.

Espíritu de Trabajo: para estos pueblos eminentemente agrícolas, el trabajo de la tierra tiene un gran significado. Porque el trabajo del campesino es ponerse en comunicación con la “madre tierra”; y una madre es lo más

amable y fecundo del universo. La formación de la responsabilidad, que es también una característica de los mayas, se logra en el seno de la familia mediante la educación de la responsabilidad en el trabajo.

Otros Valores: los investigadores de la cultura maya citan otros valores: la valentía (no dudan en exponer y dar su vida cuando es necesario). La paciencia (formada en el crisol de una persecución y represión cultural multiseccular). La sencillez (ellos valoran mucho a las personas sencillas que se manifiesta simple y llanamente).

“Educar en los valores humanos es educar para que se oriente al valor real de las cosas.”⁶

La declaración universal sobre los derechos humanos de la ONU recoge el sentimiento común sentir de los hombres que reconocen los valores que dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano.

Y si el mundo de los valores puede servir de guía para la humanidad en sus aspiraciones de paz y fraternidad, deben servir también de guía al individuo en sus deseos de autorrealización y perfeccionamiento.

La escala de los valores será la que determine sus pensamientos y su conducta. La carencia de un sistema de valores bien definido, sentido y aceptado instalará al sujeto en una indefinición y vacío existencial que le dejará a merced de criterios y pautas de otros.

Los valores nos ayudan a despejar las principales interrogantes de la existencia, como quienes somos, que medios conducen al logro de un objetivo

⁶ Aragón Mitjans, Joaquín María. Ética y Valores. Guatemala. Editorial Universidad Rafael Landívar, 1996. Pp. 28.

fundamental al que se aspira como a la felicidad.

2.4 VALORES ORGANIZACIONALES

“Los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones”.⁷ Los valores son factores, convicciones que agrupan, reúnen y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

Los valores organizacionales inciden en el Desempeño Corporativo

Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que lo aplican.

Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra. Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar bonitas y elegantes frases que “retratan” sus propósitos y valores fundamentales, entre ellos: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores.

Estos planes estratégicos se encuentran frases como: “uno de nuestros valores es el *COMPROMISO*, que significa para nosotros ética y

⁷ www.coninpyme.org/pdf/culturayvaloresorganizacionales.pdf Cultura y Valores Organizacionales en la empresa.

profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio...” pero ¿Qué pasa en realidad al interior de la empresa? Lo más común es que estas frases se queden en el papel como letra muerta que no se aplica, el servicio es pésimo, las entregas no se cumplen en los períodos establecidos, la fábrica está contaminando el arroyo vecino, etc.

Esta realidad permite apreciar que dentro de las empresas y muy especialmente los directivos, no tienen claro que los valores compartidos realmente son un arma competitiva y que más bien los menosprecian hasta el grado de considerarlos frases inútiles para el desempeño corporativo que solo sirven para mostrar de vez en cuando a los empleados y para hacerlos sentir un poquito mejor.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc).

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

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- ❖ Compromiso con el logro y satisfacción del cliente.
- ❖ Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.

- ✦ Saben que su opinión es escuchada.
- ✦ Observan una dirección directa entre su labor y los objetivos de la empresa.

Estas actitudes y hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- ✦ Moral alta
- ✦ Confianza
- ✦ Colaboración
- ✦ Productividad
- ✦ Éxito
- ✦ Realización

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se desarrolla y conlleva bajos desempeños.

Es por eso último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de “sentencias estratégicas” que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención, capacitación y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Si se tiene en el plan estratégico que “uno de nuestros valores fundamentales es *COMPROMISO*, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio...”, entonces la empresa debe procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, que sus empleados de primera línea presten un servicio excelente a los clientes, que se cumpla con los horarios de entrega programados, que se realicen actividades sociales con las familias de los empleados, que se reciclen los desperdicios de la fábrica...

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de los valores más importantes para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobre todo el directivo debe dar ejemplo más que invertir recursos en entrenamiento, porque “nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores”.

Valores y Éxito

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

Los valores para cada empresa suelen ser diferentes, así mismo su aplicación e identificación, pero en general **"Los valores hacen la compañía"**, por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel.

3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 ¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS?

“La mayoría de los cambios que ocurren en el mundo no pasan de balde; los artistas y los poetas crean sus obras en respuesta a la época en la que viven, las guerras surgen por presiones políticas y económicas, y las compañías cambian sus estructuras, por ejemplo, por la necesidad de buscar nuevos clientes en el extranjero”.⁸

Por consiguiente, para poder entender mejor el papel que el departamento de recursos humanos desempeña hoy en día, habría que entender cómo están cambiando las propias compañías, así como las tendencias que están provocando estos cambios. Sin embargo, tal vez lo más importante sea que las organizaciones, actuales se encuentran bajo enorme presión para ser mejores, más rápidas y más competitivas; empresas que se dedican al cuidado de la salud, exigen actualmente más productividad, las compañías se fusionan y reducen el tamaño. ¿Por qué? la globalización, los avances tecnológicos y la desregulación son tres de las tendencias que explicarían estas presiones competitivas. Otras tendencias serían la diversidad y otros cambios en la fuerza de trabajo.

⁸ Dessler, Gary. Administración de Personal. México. Editorial Pearson Educación. 2001. Pp. 9.

3.2 LA GLOBALIZACIÓN

Se refiere a la tendencia de las empresas a expandir sus ventas o su producción a mercados nuevos, en el extranjero, y refiriéndose a nivel mundial, el ritmo de la globalización en años recientes ha sido en verdad fenomenal. La producción también se ha globalizado, pues los fabricantes de todo el mundo han instalado sus fábricas en los lugares que les ofrecen más ventajas.

Tal globalización ha aumentado inmensamente la competencia global. En todo el mundo, empresas que antes competían sólo contra empresas locales desde líneas aéreas y fabricantes de autos hasta bancos, afrontan ahora los ataques de competidores extranjeros. La cuestión de fondo es que el avance hacia una economía mundial integrada es un solo enorme mercado el cual hace que esté aumentando la competencia en un abanico muy amplio de industrias manufactureras y de servicios.

La globalización también significa que ahora son más las empresas estadounidenses que trasladan sus operaciones al exterior, no sólo en busca de mano de obra más barata, sino para explotar lo que llaman una vasta oferta de mano de obra calificada en todo el mundo. Incluso hoy, casi todas las empresas multinacionales instalan fábricas en el extranjero, en parte, para establecer cabezas de playa en mercados promisorios y, en parte, para aprovechar a los profesionales y a los ingenieros de ese país. Levi Strauss, que alguna vez fuera importante defensora de lo “hecho en Estados Unidos”, en 1999 cerró la mayor parte de las plantas que todavía tenía en Estados Unidos y trasladó más producción al exterior. Así pues, administrar la globalización y sus efectos para la competitividad será un reto enorme del departamento de personal en los años venideros, desde alentar la productividad de una población trabajadora global hasta formular políticas salariales para los empleados expatriados.

Un ejemplo en nuestro país son empresas como Banco G&T Continental, Banco Uno y Pollo Campero, que ya tienen sucursales en varias partes de Latinoamérica y en Estados Unidos prestando servicios y compitiendo con empresas de esos países.

Los Avances Tecnológicos

De igual manera, la tecnología ha obligado a las empresas a volverse más competitivas y también les ha permitido hacerlo. En los años setenta se iba a la oficina de correos a recoger pedidos. A finales de los ochenta aparece el fax. En 1991, se añade el intercambio electrónico de datos. Y ahora más de la mitad de los pedidos llegan por módem directo a las computadoras de las compañías. Los errores de las compañías han ido desapareciendo casi por completo, mientras que algunas compañías, menos partidarias de la tecnología, han ido cayendo por el camino.

La tecnología también está cambiando la índole del trabajo. Las telecomunicaciones facilitan bastante que muchas personas trabajen en casa, y el uso de sistemas de diseño asistido por computadora y producción asistida por computadora y la robótica están en pleno auge. En el caso de la producción, avance como éstos eliminarán muchos puestos, remplazándolos con empleados más calificados, y estos nuevos trabajadores requerirán un grado de preparación y compromiso que, con toda probabilidad, sus padres no soñaron jamás. En consecuencia, para ser competitivo será preciso volver a diseñar los organigramas y los puestos, instituir nuevos planes de incentivos y compensación, redactar descripciones de los nuevos puestos y aplicar nuevos programas para la selección de empleados, la evaluación y los programas de capacitación; todo ello con la ayuda de la administración de recursos humanos.

Tendencias en la Naturaleza del Trabajo

El capital humano se refiere a los conocimientos, estudios, capacitación, habilidades y experiencia de los trabajadores de una empresa y que ahora tienen más importancia que nunca antes. Una razón es el aumento de los empleos en el campo de los servicios: los empleos en servicios como las asesorías, conceden más importancia a los estudios y los conocimientos de los trabajadores que a empleos fabriles tradicionales. Otras es el hecho que los empleos fabriles se vuelven más exigentes. Para empezar, los empleos fabriles en los sectores siderúrgicos, automotriz, del caucho y textil están siendo remplazados por los de “altos conocimientos y de alta tecnología en la producción de industrias como la aerospacial, las computadoras, las telecomunicaciones, los electrodomésticos, la farmacéutica y los instrumentos médicos, e incluso los empleos de la fabricación pesada son ahora de técnica más elevada. Así pues en la actualidad los empleos demandan un nivel de pericia muy lejano al que requerían la mayoría de los trabajadores hace 20 ó 30 años. Por tanto, el capital humano está remplazando con rapidez a las máquinas como base para el éxito de casi todas las empresas.

El reto para los gerentes está en que no es posible administrar a estos trabajadores igual que a sus padres. Como dijo un experto: “El centro de gravedad del empleo se está desplazando con rapidez de los trabajadores manuales y oficinistas a los trabajadores con conocimientos, que se resisten al modelo de mando y control que las empresas tomaron de los militares hace 100 años”. En pocas palabras, no es posible limitarse a girar órdenes y vigilar estrechamente a estos trabajadores. Se requieren otros sistemas y habilidades de administración de personal para seleccionar, capacitar y motivar a estos empleados, así como para conseguir su compromiso. No será fácil ponerlo en práctica. En opinión de algunos expertos, la falta de seguridad en el trabajo y la menor antigüedad en el empleo están disminuyendo el compromiso de los empleados.

La Diversidad de la Fuerza de Trabajo

La diversidad de la fuerza de trabajo es otra tendencia importante para el trabajo. En concreto, la mano de obra se ha ido diversificando a medida que las mujeres, los miembros de minoría y las personas mayores influyen en la fuerza de trabajo. La diversidad se ha definido como “todo atributo que los humanos usarían para decirse esa persona no es igual a mí” y, por tanto, incluye factores como raza, sexo, edad, valores y normas culturales.

La mayor diversidad presentará muchos retos para la administración de recursos humanos. Conseguir la unanimidad en una mano de obra diversificada también podría convertirse en un reto considerable para el departamento de recursos humanos. Como han dicho recientemente varios expertos: “hoy operan dos realidades, fundamentales inconsistentes en cuanto a la diversidad. Una es que las organizaciones afirman que pretenden elevar al máximo la diversidad en el centro de trabajo y elevar al máximo las capacidades de dicha fuerza de trabajo tan diversa. La otra, es que los sistemas tradicionales de personal no permitirán la diversidad, sólo la semejanza”. Lo que quieren decir es que los patronos normalmente contratan, valoran y ascienden a las personas que encajan dentro de su concepción de lo que deben pensar los empleados y de cómo deben actuar, por lo cual, en contrapartida, proceden a eliminar a aquellos que no encajan. Instituir programas de personal que no se limiten a hablar de la diversidad, por tanto, podría ser un reto para muchos empresarios.

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

En lo que respecta a las organizaciones, “la cultura es el patrón general de la conducta, creencias y valores que sus miembros comparten.”⁹ Se le puede

⁹ Koontz, Heinz Wehrich. Administración una Perspectiva Global. México. Editorial McGraw Hill. 1998

inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización.

Implica la adquisición y transmisión de conocimiento, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone el todo de una compañía y establece las reglas tácitas de comportamiento para la gente. Los lemas de muchas compañías suelen dar una idea general de aquello en lo que cree una empresa en particular. He aquí unos ejemplos:

- ✦ Banco G&T Continental “En donde los guatemaltecos depositan su confianza.”
- ✦ Pollo Campero “Tan guatemalteco como tú”.
- ✦ Mc Donald’s “Nos encanta verlo sonreír”

La Cultura Organizacional es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas.

La cultura en cuanto conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización.

La cultura organizacional dependerá del tamaño de la empresa, de que si es pública o privada, del tipo de producto o servicio que preste, de su ubicación geográfica.

La cultura es como la personalidad de la organización, de allí que la imagen personal de cada uno de sus miembros es muy importante ya que forma parte de su relación con los clientes y usuarios.

Influencia del Líder en la Cultura Organizacional

Los administradores especialmente los de mayor nivel, crean el ambiente de una empresa. Sus valores influyen en la dirección que ésta sigue. Aunque el término valor posee muchas acepciones, valor puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días.

En muchas compañías de éxito, los líderes empresariales guiados por valores son un modelo a seguir, fijan normas de desempeño, motivan a los empleados, vuelven especial a la compañía y son un símbolo para el exterior.

La cultura organizacional creada por los líderes de las empresas puede dar como resultado el ejercicio de las funciones administrativas en forma absolutamente diferente.

Aunque toca al director general la indicación de la dirección a seguir, hay quienes sostienen que el cambio debe provenir de la base de la organización.

La cultura organizacional dependerá del tamaño de la empresa, de si es pública o privada, del tipo de producto o servicio que preste, de su ubicación geográfica.

La cultura organizacional lleva mucho tiempo, de la hasta 5 a 10 años. Demanda el cambio de valores, símbolos, mitos y conducta. Puede implicar

primeramente el profundo conocimiento de la antigua cultura, la identificación de una subcultura en la organización y el aliento a quienes viven de acuerdo con esta nueva cultura.

Una visión clara de un propósito común incita al compromiso. Además, cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce autodirección y autocontrol, se siente comprometido con sus propios planes. Sin embargo, una vez abrazados, es preciso reforzar los valores mediante premios e incentivos, ceremonias, la difusión de casos ejemplares y acciones simbólicas.

Organizar implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz. Muchos errores de organización pueden evitarse si primeramente se planea la organización ideal para el cumplimiento de metas y después se hacen modificaciones en función del factor y otros factores situacionales.

En la planeación de la organización se identifican las necesidades de integración de personal y se cuenta con la posibilidad de atacar las deficiencias en este campo. Se detectan asimismo la duplicación de esfuerzos, la falta de claridad en las líneas de autoridad y comunicación y la obsolescencia de algunos procedimientos. Una organización eficaz mantiene flexibilidad y se adapta a cambios en sus condiciones.

Para la mayor eficacia de las labores del personal de staff es importante enseñar las relaciones de autoridad, hacer que el personal de línea escuche al de staff y mantener a éste debidamente informado. Adicionalmente, la eficacia demanda que el personal de staff elabore recomendaciones íntegras y que la utilización de éste se convierta en un modo de vida organizacional.

Los conflictos en las organizaciones pueden reducirse mediante el uso de organigramas y descripciones de funciones. La organización mejor cuando se imparta enseñanza sobre la naturaleza y se reconocen tanto la organización informal como la red natural de relaciones. Además las empresas eficaces desarrollan y cultivan una cultura organizacional apropiada, la cual les permite tener beneficios para los colaboradores, los clientes y la organización.

4. ADMINISTRACIÓN POR VALORES

4.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES?

Enfoque en la administración en la que los gerentes, establecen mueven y practican los valores compartidos de una organización los cuales forman la cultura de la misma, refleja cual es su posición, en qué creen y la forma en que opera la empresa y en el comportamiento de sus empleados.

Sin embargo la gente es resultado de una mezcla tan amplia de culturas y de influencias, no es tan fácil enumerar los cambiantes valores y motivaciones en forma homogénea y válida. Pero el continuo contacto con las personas permite establecer una descripción, no tan precisa, pero intenta precisar la tendencia vigente.

- ✦ Reconocimiento y prestigio
- ✦ Estabilidad de trabajo
- ✦ Compensación económica
- ✦ Lealtad
- ✦ Oportunidad de crecimiento
- ✦ Oportunidad de participación
- ✦ Retroalimentación
- ✦ Importancia intrínseca y desafío
- ✦ Vida privada

Las metas principales de la Administración por Valores son la eficiencia, la productividad y las altas utilidades; al maximizar las utilidades se puede argumentar que estamos obteniendo mayor bienestar para la mayor cantidad de gente, aunque el utilitarismo tiende a maximizar la satisfacción del individuo y los intereses minoritarios en beneficio de la mayoría, nuevas tendencias hacia los derechos individuales de normas éticas basadas en criterios no utilitarios.

4.2 MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

Aclarar misión y valores

En cada empresa existen sistemas o patrones, valores o símbolos, rituales, mitos o prácticas. Esos valores compartidos determinan que ven los empleados y cómo responden a su mundo.

Existe una ambigüedad hacia lo que es ético y puede convertirse en un problema para los empleados. Los códigos de ética nos sirven para reducir esa ambigüedad los cuales contienen los valores principales de la organización y las reglas éticas que esperan que sus empleados sigan.

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos dentro de una organización y determina el mayor grado de cómo actúan los empleados.

Todas las organizaciones tienen culturas pero no todas las culturas tienen un impacto igual en los empleados. Las culturas fuertes son organizaciones en la que los valores clave son muy apreciados, compartidos, cumplen sus prácticas de reclutamiento y socialización para generar el compromiso de los empleados.

Cuando más acepten los empleados los valores clave de la empresa y mayor sea el compromiso de dichos valores más fuerte será la cultura.

Ética: la ética son las reglas y principios que definen una conducta correcta o incorrecta.

Valores Adoptados: los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma de cómo se hacen las cosas.

Valores Compartidos: intereses y metas importantes compartidos por la mayoría y las personas del grupo.

Valores Medulares: la mayoría de los gerentes se preocupan mucho por los clientes, los accionistas y empleados y también conceden gran valor a las personas y procesos que pueden producir cambios útiles.

Existen dos variables de personalidad que influyen en las acciones de los individuos de acuerdo a valores:

La fuerza del ego: es una característica de la personalidad que mide la fortaleza de las convicciones de una persona.

El locus de control: es un atributo de la personalidad que mide el grado de las personas.

Propósito de los valores compartidos

Los valores compartidos de una empresa actúan como indicadores de las decisiones gerenciales y acciones, ayuda a los gerentes a planificar como organizar, dirigir y controlar las actividades organizacionales. Tener

rendimiento por medio de la excelencia, respeto por el individuo, dedicación a la equidad y a la integridad.

Otro propósito de los valores compartidos es el impacto que tienen en dar forma al comportamiento de los empleados y comunicar lo que la organización espera de sus miembros.

Los valores corporativos compartidos influyen en los esfuerzos de mercadotecnia. Se proponen crear un espíritu de equipo en las organizaciones. Los empleados desarrollan un compromiso personal más profundo sobre su trabajo y se sienten obligados a asumir responsabilidades de sus obligaciones.

Otros propósitos

✦ Ser un ciudadano confiable de la organización, esto implica cumplir con los reglamentos de seguridad e higiene, cortesía, respeto, honestidad y sentido de equidad, administrar bien las finanzas personales, asistencia y oportunidad, no introducir fármacos, drogas ilegales y armas de fuego en el centro de trabajo.

✦ No hacer nada ilegal impropio que perjudique a la organización como prohibición de sobornos evitar actividades externas que estén en conflicto con los deberes y mantener la confidencialidad de documentos, utilizar los bienes de la compañía para beneficio personal, no difundir información falsa.

✦ Ser bueno con los clientes lo cual implica presentar la información veraz en la publicidad del producto, desempeñar los deberes asignados y presentar productos y servicios de más alta calidad.

Comunicar nuestra misión y nuestros valores

Una de las principales metas es aquella en la cual todos los empleados tengan la oportunidad de contribuir, aprender, crecer y progresar basados en méritos y no en políticas, queremos que nuestra gente sea escuchada, se sienta respetada, sea tratada con equidad, escuchada e involucrada. Ante todo, queremos satisfacción de logros y amistades personales y profesionales equilibrados en nuestras empresas.

La misión de ser directos a la influencia, compromiso al éxito reconocer nuestras propias contribuciones a los problemas, responsabilidad, trabajo en equipo y confianza.

El tener diversidad, valorar una fuerza de trabajo diversa en edad, sexo, grupo étnico... A todos los niveles de la organización, diversidad en la experiencia y en las perspectivas, la misión de tener el liderazgo que proporcione reconocimiento tanto físico como financiero para individuos y equipos que contribuyan a nuestro éxito.

Incrementar la curiosidad y responsabilidad de aquellos más cercanos a nuestros clientes y productos, promover esa responsabilidad, una confianza y reconocimiento activamente dentro de la organización, poder definir y liberar las capacidades de nuestra gente. Las metas a seguir deben ser tangibles y realizables.

El hablar de la comunicación de valores, cabe mencionar que los valores conforman la estrategia del negocio, la empresa que practica la administración basada en valores ha aceptado una perspectiva amplia para crear una buena comunicación.

Para crear una buena comunicación de valores es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- ✦ Involucrar a todos en la compañía.
- ✦ Permitir la aclaración de valores por departamento o unidades individuales.
- ✦ Aceptar la resistencia de los empleados.
- ✦ Evitar hacer declaraciones triviales.
- ✦ Dejar fuera referencias religiosas.

El introducir la ética desde la línea de utilidades de una compañía es una manera inteligente de hacer negocios, existen 4 perspectivas diferentes sobre la ética en los negocios. Una de ellas son las decisiones que solo se toman sobre la base de resultados o consecuencias, otras son las decisiones que conciernen al respeto y protección de los derechos fundamentales, las siguientes son las que buscan imponer en práctica las reglas de justicia e imparcialidad y como última las que deben basarse en factores empíricos y normativos.

Existen factores en los gerentes para que se comporten con ética o con falta de ellas:

- ✦ Preconvencional: es influida exclusivamente por los intereses personales; las decisiones se toman en términos de beneficio propio.
- ✦ Convencional: influido por las expectativas de los demás, comprende obediencia a la ley.
- ✦ Principios influidos por principios éticos de lo que es lo correcto.

Alinear los valores con las prácticas diarias

La integridad y la ética existen en el individuo o no existen en absoluto.

Deben ser adoptados por los individuos o no serán adoptadas, nosotros debemos buscar ser:

- ✦ Honestos y confiables en todas nuestras relaciones, sentirse orgullosos por nuestras experiencias técnicas, profesionales fuera del ámbito en el que nos desarrollamos, confiables para cumplir con nuestras asignaciones y responsabilidades.
- ✦ Adaptarse a los cambios y conservar el desempeño de la organización.
- ✦ Fieles y exactos a los que decimos y escribimos.
- ✦ Tener libertad personal.
- ✦ Desarrollar nuestras ideas.
- ✦ Seguir nuestras propias reglas.
- ✦ Buscar una atmósfera que nos permita trabajar fuerte.
- ✦ Ser justos y considerados en toda labor emprendida.
- ✦ Ser fieles cumplidores con la ley en todas nuestras actividades.
- ✦ Organización de tiempo y recursos monetarios.
- ✦ Maximizar la calidad al actuar y tomar decisiones.
- ✦ Buscar innovación en cada uno de los proyectos.
- ✦ Iniciativa al hacer elecciones difíciles.

PREMISAS

1. “Y como el testimonio de Aristóteles ha subrayado, la experiencia de las valoraciones es un hecho que se constata en todos los tiempos y culturas. Es que en el corazón del hombre anidan las exigencias éticas, honradez, justicia, lealtad, veracidad etc. Ser fiel a estos valores lo vivenciamos como un deber que nos nace de adentro por esto, con el progreso de la cultura, los puestos reclaman cada vez más el respeto a los derechos humanos”.

Aragó Mitjans, Joaquín.

2. “Los valores podemos decir que se sitúan también en un rango: unos son inferiores, otros superiores. Como valor que tiene además del aspecto objetivo (o soporte) el subjetivo (relación con la persona), es normal que la cuestión del rango no sea algo fijo y absoluto; al contrario, normalmente sufrirá variaciones. Así hay quien pondrá por delante los valores intelectuales sobre los valores de utilidad, otros pondrán en la cima los valores morales y sólo luego los biológicos, etc. Por esto hay tantas variaciones en la jerarquización. No obstante, es un hecho que cada uno de los valores ocupa un determinado rango, si bien aún para el mismo individuo, según las circunstancias ese rango puede variar también”.

Aragó Mitjans, Joaquín.

3. “El departamento de recursos humanos implica diferentes funciones desde le inició de la relación laboral:

- ⊕ Reclutar y seleccionar empleados.
- ⊕ Mantener la relación legal.
- ⊕ Capacitar y entrenar al personal.
- ⊕ Desarrollar carreras (Evaluación de el desempeño).
- ⊕ Vigilar por compensaciones (sueldos y salarios).

Alles, Martha Alicia.

4. “La diversidad de la fuerza de trabajo es otra tendencia importante para el trabajo. En concreto, la mano de obra se ha ido diversificando a medida que las mujeres, los miembros de minoría y las personas mayores fluyen en la fuerza de trabajo. La diversidad se ha definido como todo atributo que los humanos usarían para decirse esa persona no es igual a mí y, que tanto, incluye factores como raza, sexo, edad valores y normas culturales”.

Sherman, et.al

5. “Los administradores especialmente los de mayor nivel, crean, el ambiente de una empresa. Sus valores influyen en la dirección que ésta sigue. Aunque el término valor posee muchas acepciones, valor puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días”.

Koontz, Heinz Weihrich.

6. “En lo que respecta a las organizaciones, la cultura es el patrón general de la conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización, implica la adquisición y transmisión de conocimiento, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo.

Koontz, Heinz Weihrich.

7. “Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios par alas personas y empresas que lo aplican”.

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm

8. “Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- ✦ Compromiso con el logro y satisfacción del cliente.
- ✦ Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- ✦ Saben que su opinión es escuchada.
- ✦ Observan una dirección directa entre su labor y los objetivos de la empresa”.

www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/25/mbv.htm

9. “Uno de los puntos de vista defiende la existencia de los valores por si mismos, independientemente de todo e independientemente de que el hombre los perciba o no. Por otro lado, está la teoría que sostiene, que los valores son producto de la capacidad intelectual de hombre. Luego de todo esto, podemos concluir que valor es todo aquello que hace las cosas buenas.”

www.ecojoven.com/uno/05/valores2.html

10. “Todas las organizaciones tienen culturas pero no todas las culturas tienen un impacto igual en los empleados. Las culturas fuertes son organizaciones en las que los valores clave son muy apreciados, compartidos, cumplen sus práctica de reclutamiento y socialización para generar el compromiso de los empleados.”

www.lafacu.com

11. “Enfoque en la administración en la que los gerentes, establecen mueven y practican los valores compartidos de una organización los cuales forman la cultura de la misma, refleja cual es su posición, en que creen y la forma en que opera la empresa y en el comportamiento de sus empleados”.

www.lafacu.com

Esta investigación se fundamenta en sus objetivos y premisas por no contar con hipótesis.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización del trabajo de investigación se puso en marcha el orden siguiente:

Se recolectó información bibliográfica actualizada como artículos, libros tesis, revistas de los temas Recursos Humanos, Administración por Valores, Valores y Modelos de Administración. Y por ello se visitó la Biblioteca de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Biblioteca central de la USAC, Biblioteca de la Universidad Francisco Marroquín, Biblioteca de la Universidad Rafael Landívar y Biblioteca de Banco de Guatemala.

Se buscó libros sobre los temas mencionados en librerías Artemis y Edinter, Sophos. Asimismo, se acudió a Internet en búsqueda de información actualizada relacionada con la investigación.

Seguido a esto, se seleccionó la información para poder realizar el fichero sobre lo indagado según los objetivos del trabajo, para sustentar teóricamente la investigación.

Por ser una investigación bibliográfica se finalizó la misma con la elaboración de un modelo para la implementación de la Administración por Valores.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE MODELO PARA IMPLEMENTAR ADMINISTRACIÓN POR VALORES

El mundo se caracteriza en la actualidad por el cambio constante en lo tecnológico, cultural, social, económico y personal. Dentro del ámbito laboral surge la ansiedad, inseguridad y más presión que nunca sobre los colaboradores, por parte de los gerentes y dueños de las empresas. Es por ello que han surgido diversas formas de administrar tales como: La burocracia, Calidad Total y Reingeniería, en respuesta a la necesidad de cambio que ha tenido el mundo en el área económica, laboral, social, cultural y tecnológica.

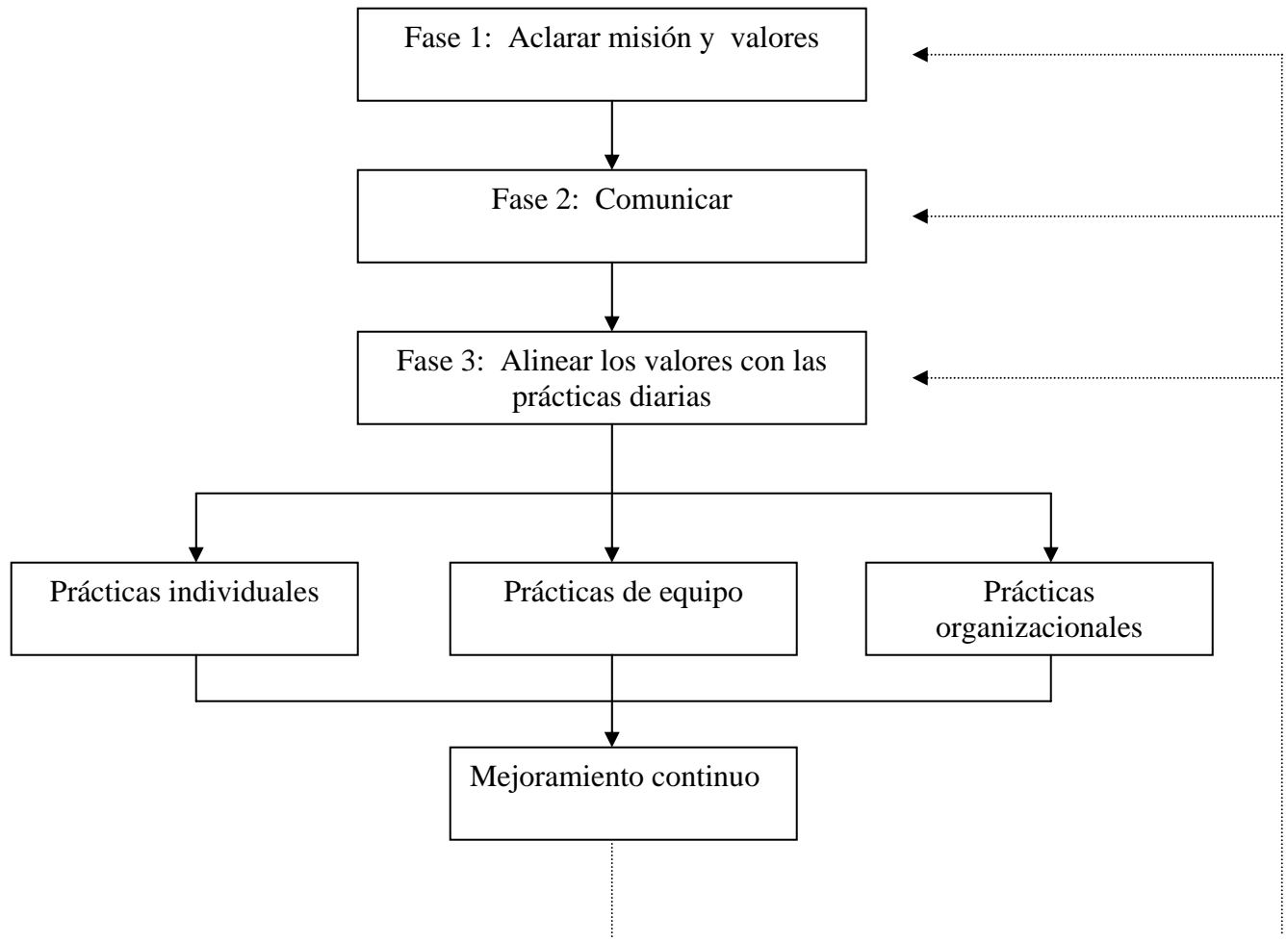
En la actualidad Administración por Valores ofrece un modelo práctico que provee un marco de referencia para lograr estabilidad, continuidad y crecimiento en medio de estos retos.

La Administración por Valores se centra en los valores, pero quienes practican estos valores son las personas. Por lo tanto, el éxito no proviene de proclamar los valores sino de ponerlos en práctica todos los días.

El modelo proporciona una guía paso a paso para implementar un enfoque basado en valores en las empresas. También facilita la manera de que todos los interesados en la empresa tanto colaboradores como dueños queden satisfechos.

A continuación se presenta la propuesta de un modelo para implementar la Administración por Valores.

MODELO PARA IMPLEMENTAR LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES



Fase 1

ACLARAR LA MISIÓN Y VALORES

Los involucrados en esta fase son:

- ✦ Propietarios
- ✦ Alta gerencia
- ✦ Jefes de departamento
- ✦ Colaboradores
- ✦ Clientes
- ✦ Y cualquier otra persona interesada dentro de la empresa

En primer lugar se debe obtener la aprobación de los propietarios de la empresa o de la junta directiva para iniciar el proceso de la Administración por Valores. Una vez que se tenga la aprobación, deben decidir qué valores impulsarán la estrategia empresarial y su orden de prioridad. Asimismo, definir la misión de la empresa, si ésta ya cuenta con una misión es necesario determinar si ella refleja los valores que se desean. Si no es así debe revisarse para ponerla de acuerdo con los valores necesarios.

Cuanto más sencillos, directos y fáciles de entender sean los valores serán mejor. Deben verse como una manera de energizar el negocio de la empresa y asegurar su futuro bienestar.

El encargado en redactar un borrador inicial de los valores de la empresa será la persona de más alto rango dentro de la misma; luego los miembros de la alta gerencia revisarán este borrador. Para poder expresarse libremente será necesario que no asista a esta reunión la persona que redactó el primer borrador ya que el grupo podrá hablar con franqueza sin tener presión de ninguna índole, pues el objetivo principal es que piensen y expresen sus ideas

con toda libertad. En ocasiones es necesario invitar a un consultor externo para facilitar la dirección del grupo y producir de esta manera, los valores que recomienda el mismo.

Posteriormente, cuando han llegado a un consenso, puede ingresar a la reunión la persona que redactó originalmente el borrador, para intercambio de ideas y comparar los puntos de vista de ambos lados.

Si se presenta el caso de que existiera desacuerdos o diferentes puntos de vista respecto al redactor inicial y la alta gerencia, se obtiene información importante, ya que la Administración por Valores lo que busca es ver a los valores como el verdadero jefe de la empresa, y es la autoridad a la que se debe obedecer. Ya que no se busca lo que convenga a una u otra persona, sino lo mejor para la empresa.

Paralelamente a la revisión que haga la alta gerencia del borrador, debe realizarse una campaña informativa dirigida a todo el personal sobre el cambio que la empresa dará al implementar la Administración por Valores, y en qué momento del proceso colaborarán para la revisión de la misión y los valores.

El siguiente paso es transmitir los valores y misión de la empresa trabajados por la alta gerencia a los colaboradores, lo cual puede realizarse de dos formas:

1. Formar grupos de enfoque representativos según la cantidad de colaboradores con los que cuenta la empresa, los cuales deben ser heterogéneos para el proceso de revisión de la misión y valores.
2. Incluir a todos los colaboradores que integran la empresa dentro del proceso de revisión de la misión y los valores.

Hay que determinar si los empleados se comprometerán genuinamente con la misión y los valores de la empresa. Esto puede lograrse si los vinculan con su propia vida y el trabajo, de lo contrario no tienen sentido, y por ello deben contestar preguntas como las siguientes:

1. ¿Se sienten orgullosos de la misión y los valores de la empresa ya que estos guiarán la compañía?
2. ¿Ayudarán la misión y los valores para la comunicación para toma de decisiones en toda la organización?
3. ¿Constituyen la misión y los valores un nuevo conjunto de reglas para asignar recursos y resolver problemas de las tareas y las personas?

Luego que se recogen y se cotejan las aportaciones de los colaboradores, se refinan de acuerdo con estas la misión y los valores. Si los empleados han recomendado cambios significativos (como, por ejemplo, modificar las prioridades de los valores) será muy importante para ellos ver esas recomendaciones reflejadas en la declaración final.

Los clientes y otros grupos significativos (proveedores, representantes de la comunidad, y líderes de la industria que tengan relación con la empresa), también participan en el proceso de aclarar los valores mediante las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo afectaría esta misión y estos valores a la continuación de sus negocios con nosotros?
2. ¿Estos principios afectan en forma significativa la decisión de ustedes sobre con quién negociar?

3. ¿Estos valores y esta misión contribuyen en forma positiva al desarrollo de nuestra comunidad?

Las respuestas de este grupo se sintetizan y es cuando se debe preparar la última redacción de los valores y la misión recomendados a la junta directiva y propietarios para la aprobación final.

Fase 2

COMUNICAR

Debe realizarse una campaña de comunicación efectiva que llegue a todos los trabajadores de la organización, la cual puede incluir carteles, folletos, tarjetas, mensajes electrónicos, mensajes telefónicos o memorandos, informando sobre las reuniones a realizarse. Dependiendo la cantidad de colaboradores que tenga la empresa, ésta deberá organizarse por departamentos, regiones, y/o países, para realizar reuniones y, comunicar la misión y valores. Se invita al asesor externo quien será el encargado del desarrollo de la reunión.

En esta reunión deben de utilizarse las técnicas que la empresa considere importantes para propiciar un ambiente fraterno en donde los colaboradores se sientan socios de la empresa. Al lograr esto, se les comunica la misión y valores finales los cuales guiarán la empresa.

Fase 3

ALINEAR

La alineación es el corazón y el alma de la Administración por Valores. Una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa, se prosigue con las prácticas y la conducta organizacional para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento. En esta fase de haber un ombudsman a quien se le pide con frecuencia que facilite un plan de “reducción de vacíos”.

El ombudsman, es una persona que ayuda en situaciones conflictivas, cuando existe un problema potencial de alineación, es una especie de mediador imparcial; esta persona es elegida mediante votos. Su función principal consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados. Las situaciones de reducción de vacíos, se presentan cuando una persona o un proceso están desalineados con lo que persiguen la empresa como valores. Por lo tanto, se puede decir que la reducción de vacíos es un método de crear alineación entre lo que buscan la misión y los valores, y lo que está sucediendo en la realidad.

Para determinar cuando alguien está fuera de alineación se utilizan tres métodos de medición: entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque; evaluación administrativa y técnicas de retroinformación; y encuestas entre empleados sobre las prácticas de la compañía.

El método de entrevistas de satisfacción de clientes consiste en encuestar a los clientes externos, evaluando los factores importantes para la empresa, que se alinean con los valores.

La retroinformación es el producto de las entrevistas de satisfacción del cliente, que permite localizar el problema en el cual está cayendo la empresa.

La evaluación administrativa permite evaluar los valores, los estilos de trabajo y las pautas de adaptabilidad de los directivos, y es totalmente anónima. El proceso para aplicarla es que a cada empleado lo evalúa en forma escrita, las siguientes personas: colegas, colaboradores y jefes.

Los métodos anteriores permiten a todo nivel tener un panorama en forma individual de las conductas y desempeño de los colaboradores. Y se hace en forma anónima para evitar conflictos. Asimismo, se trata de que haya una mutua comprensión entre todas las personas que integran la empresa.

Con las evaluaciones, uno de los cambios más grandes que existen en la APV, es que la gente deje de pensar que las cosas tienen que ser como ellos creen que son y acepten el punto de vista de otra persona, esto quiere decir que aprendan a escuchar y a reconocer que la otra parte podría tener algo de razón, entonces pueden dejar de pelear y empezar a colaborar. Con frecuencia se necesita una sesión de solución de problemas orientada a personas (SPOP), en donde se aprovecha poderosamente el conflicto para realinear los valores de la compañía y los valores de los colaboradores.

ESQUEMA DEL PROCESO SPOP

Fase I:

Definición del problema

1. **ACLARAR INQUIETUDES**
*¿Cuáles son nuestras inquietudes claves?
2. **HACER DECLARACIÓN DE OBJETIVOS**
*¿Qué tenemos que lograr?
3. **IDENTIFICAR REQUISITOS CLAVES**
*¿Quiénes son los interesados afectados?
*¿Cuáles son las expectativas de usted, de ellos, de la organización?

Fase II:

Búsqueda de soluciones

4. **DETERMINAR SOLUCIONES**
*¿Qué soluciones ganar-ganar se nos ocurren?
5. **EVALUAR SOLUCIONES**
*¿Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestro objetivo?
6. **OBTENER ACUERDO**
*¿Qué estamos dispuestos a hacer?

Fase III:

Implementación y seguimiento

7. **DESARROLLAR PLAN DE ACCIÓN**
*¿Qué hay que hacer para que esta solución funcione?
8. **ESTABLECER PLAN DE MEDICIÓN**
*¿Cómo sabremos si el plan está funcionando?

9. SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

*¿Funcionó bien esta solución?

*¿En qué otra forma podríamos solucionar el problema para obtener mejores resultados?

Cuando se trata de una situación en donde se evidencia la falta de entendimiento recíproco y colaboración entre dos departamentos, se utiliza el plan de acción para resolver diferencias -GAAP-.

PLAN DE ACCIÓN PARA RESOLVER DIFERENCIAS –GAAP-

Paso 1: **El principios Valor /Norma = el que la empresa desea reforzar o resolver**

Paso 2: **La diferencia**

Estado actual: Se narra la situación en la que se encuentran los departamentos.

Estado deseado: Lo que se espera de la relación de ambos departamentos.

Paso 3: **Indicadores del estado deseado**

Se enlistan los resultados alcanzados a través de grados de progreso, en donde a)es igual a resultados mínimos; b)es igual a resultados satisfactorios; c)es igual a resultados y progresos sobresalientes.

Paso 4: **Medidas para reducir la diferencia**

*Se procede a discutir la responsabilidad conjunta de ambos departamentos.

*Se explica la política de la empresa relacionada con el problema.

*Se llega a acuerdos para colaborar mutuamente entre departamentos.

Paso 5:

Beneficios o consecuencias del fracaso

*Personales: Aceptación y apoyos entre compañeros de trabajo de ambos departamentos.

*Organizacionales: Provee a la compañía de recursos que necesita.

Las herramientas SPOP y GAAP animan a la gente a asumir responsabilidades, obligan a sacar la cara y a vivir los valores de la empresa.

El método SPOP, al principio quienes lo aplican se sienten incómodos analizando sus propios sentimientos, pero poco a poco lo van asumiendo como parte de ellos.

El método GAAP permite prácticas de equipo entre departamentos, en donde se colabora mutuamente.

Y por último, para lograr el mejoramiento continuo de la APV es necesario hacer revisiones, reevaluaciones y tomar acciones constantes.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Según los objetivos y premisas que sustentaron esta investigación podemos concluir en lo siguiente:

✦ El modelo elaborado para la implementación de la Administración por Valores puede ser aplicado a cualquier empresa guatemalteca.

✦ La información recopilada en esta investigación es actualizada y sirve como marco de referencia para otros estudios relacionados con los temas citados.

✦ El departamento de Recursos Humanos de cualquier empresa, juega un papel importante en la implementación de la Administración por Valores, ya que es el propiciador de los espacios entre los altos ejecutivos y los colaboradores.

✦ La Administración por Valores es la respuesta al problema de resistencia que se da en las empresas y provoca que se encamine el trabajo hacia la misión, visión y valores de las organizaciones.

✦ La Administración por Valores encamina a las altos ejecutivos de la compañía a metas de desarrollo personal que se concentran en áreas claves de desempeño, ajustado a valores y tiene el objeto de mejorar la conducta individual, los aportes de equipo de trabajo y los resultados organizacionales.

✦ La empresa que realmente se administra por sus valores, no tiene más que un jefe: los valores de la empresa. Es por eso que los colaboradores practican diariamente los valores que rigen el futuro de la empresa, porque creen en lo que hacen y hacen en lo que creen.

✦ Cuando los colaboradores se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y hacen que la empresa sea más competitiva.

RECOMENDACIONES

Para las Empresas:

- ✦ Se considera importante que las empresas que implementen la Administración por Valores tengan presente que es un cambio de cultura que involucra a todas las personas que en ella laboran.

- ✦ Los facilitadores del proceso de implementación de la Administración por Valores deben confiar en que los valores compartidos (empresa y colaboradores) marcan el camino a seguir, por lo cual, no se deben desviar de los mismos.

- ✦ Es importante la inclusión de todo el personal que integra la empresa en la implementación de la Administración por Valores. Asimismo, la retroalimentación constante sobre el avance del proceso de implementación.

- ✦ La Administración por Valores no es estática sino dinámica, ya que cambia según las necesidades de la empresa, por lo tanto, necesita una revisión, evaluación y acción para su mejoramiento continuo.

Para la Universidad de San Carlos de Guatemala:

- ✦ Este estudio sea un marco de referencia para futuras investigaciones relacionadas con esta área de estudio, ya que este tema es una nueva tendencia para administrar.

Escuela de Ciencias Psicológicas:

- ✦ Quienes implementen el modelo de Administración por Valores, tengan presente que es para mejorar la calidad de vida de los colaboradores dentro

de las organizaciones de nuestro país. Y que estas organizaciones tengan beneficios al implementarse este tipo de administración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Alles, Martha Alicia.
DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.
Ediciones Granica S.A.
Argentina 2000.
pp. 480

- 2) Aragón Mitjans, Joaquín María
ÉTICA Y VALORES
Ed. Universidad Rafael Landívar
Segunda Edición
Guatemala 1996
Pp.169

- 3) Dessler, Gary
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
Octava Edición
Ed. Pearson Educación
México 2001
Pp.728

- 4) Koontz, Heinz Weihrich.
ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL.
Onceava Edición.
McGraw Hill 1998.
Pp. 796

- 5) Sherman, et.al
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
Onceava Edición.
International Thomson Editores.
México 1999. Pp. 675
- 6) www.ecojoven.com/uno/05/valores2.html
Valores Humanos. Matilla, Alberto
Guatemala 02/12/2002
Pp.2
- 7) www.lafacu.com
Administración por Valores
Guatemala 02/12/2002
Pp.4
- 8) www.contesse.net
Administración por Valores, APV
Guatemala 02/12/2002
Pp.8
- 9) www.coninpyme.org/pdf/CulturayValoresOrganizacionales.pdf
Cultura y Valores Organizacionales en la Empresa.
González, Isabel. Guatemala 02/12/2002
Pp.2
- 10) www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm
Valores Organizacionales
López, Carlos
Guatemala 02/12/2002.
Pp.4

ANEXO

GLOSARIO

Alinear: Integrar los valores personales y organizacionales para obtener valores únicos compartidos.

APV: Administración por Valores.

Burocracia: Tipo administración utilizada en el sector público.

Calidad total: Tipo de administración que se fundamenta en la participación del colaborador para que exista calidad en el servicio y en el producto.

Capital Humano: Totalidad de personas que trabajan dentro de las organizaciones.

Colaborador: Persona que presta un servicio de cualquier índole en las organizaciones y mantiene una relación de dependencia.

Cultura organizacional: conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican y se practican en una organización.

Empresa: Es el lugar en donde se producen y se venden productos y servicios. Donde se requiere insumos para que se produzca y luego se venda.

Heterogéneo: Grupo de personas de diferentes departamentos de una organización.

Misión: Plan de trabajo o estrategia a seguir para alcanzar la visión.

Ombudsman: es una persona que ayuda en situaciones conflictivas, cuando existe un problema potencial de alineación, es una especie de mediador imparcial; esta persona es elegida mediante votos.

Reducción de vacíos: Es un método de crear alineación entre lo que buscan la misión y los valores, y lo que está sucediendo en la realidad cuando existen conflictos.

Reingeniería: Tendencia de la administración que permite aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.

Visión: Es la meta o el objetivo primordial sobre lo que la empresa desea llegar a ser en un tiempo determinado.

RESUMEN

En sentido humanista, valor es lo que hace que un hombre sea tal cual es, sin perder la humanidad o parte de ella. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Los valores son considerados referencias o pautas que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización del hombre. Asimismo, se consideran guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida del individuo, y de cada grupo social.

En consecuencia la Administración por Valores, busca un proceso de valoración del ser humano que incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen la toma de decisiones, la estimación y la actuación del escenario laboral, lo cual significa que las personas valoran al elegir una cosa en lugar de otra.

Dentro de este contexto esta tesis describe la Importancia de Implementar un Modelo de Administración por Valores para Empresas Guatemaltecas. Se pretende que sea un nuevo sistema de administrar, lo cual, a diferencia de la forma tradicional de administrar, presentará normas y principios que deberán cumplirse, como resultado de la aplicación de una serie de valores personales e institucionales, que deberán regir el comportamiento organizacional de la misma.