



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES**



**LOS VALORES DE LOS LÍDERES Y EMPLEADOS DE UNA PEQUEÑA
EMPRESA
Código de valores como compromiso de la organización**

**Autora:
Lic. Irma Cecilia Nieves Zubillaga**

Valencia, abril 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES**



**LOS VALORES DE LOS LÍDERES Y EMPLEADOS DE UNA PEQUEÑA
EMPRESA
Código de valores como compromiso de la organización**

**Autora:
Lic. Irma Cecilia Nieves Zubillaga**

Tutor: Prof. María Rodríguez

Valencia, Valencia, abril 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES**



Aprobación del tutor

Por medio de la presente se hace constar que el trabajo de grado bajo el título "LOS VALORES DE LOS LÍDERES Y EMPLEADOS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA. Código de valores como compromiso de la organización" presentado por la Lic. Irma Cecilia Nieves Zubillaga, CI: 4355585 cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Magister en ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES.

Prof. María Rodríguez

Tutor

Valencia, abril 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES**



**LOS VALORES DE LOS LÍDERES Y EMPLEADOS DE UNA PEQUEÑA
EMPRESA**

Código de valores como compromiso de la organización

Autora: Irma Cecilia Nieves Zubillaga

Tutora: María Rodríguez

Fecha: Abril 2016

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar la alineación entre los valores personales, los valores existentes actuales y los valores deseados percibidos por los líderes y empleados de una pequeña empresa de venta al detal de productos cárnicos con el objeto de redactar un código de valores que sirva de guía e inspiración para el comportamiento de los miembros de la organización. Es un estudio cuantitativo, descriptivo y de campo, se utilizó una encuesta estructurada por Barrett Values Center que permitió medir y mapear los valores. El modelo teórico escogido posibilita la construcción e identificación con relación a los valores personales y organizacionales actuales y los ideales, de acuerdo con “Los Siete Niveles de Consciencia Personal y Organizacional” desarrollados por Richard Barrett. El análisis de los resultados permitió reconocer los valores Trabajo en equipo (nivel 4), Aprendizaje continuo (nivel 4) y Compromiso (nivel 5) como los valores coincidentes en los Top 10 de los tres cuestionarios. Los mismos representan los tres valores más importantes para las personas que forman parte de la empresa estudiada. Estos son los valores que están siendo vividos en la cultura actual, se estima que las empresas que operan desde estos niveles están enfocadas en la renovación constante y el desarrollo de nuevos productos y servicios, logran mayores niveles de productividad y creatividad y fomentan el riesgo. Se recomienda realizar una sesión de trabajo con todos los miembros de la organización para elegir, a partir de los valores coincidentes encontrados, los valores que irán al código de valores definiendo conceptualmente cada uno, así como precisar las conductas observables por posición para cada valor, alineadas a los objetivos del negocio.

Palabras clave: valores, alineación y auditoria de valores, pequeñas industrias.

Valencia, abril 2016

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE FIGURAS	8
ÍNDICE TABLAS	9
CAPÍTULO I	10
EL PROBLEMA.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	15
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	17
2.1. ANTECEDENTES	17
2.2. REFERENTE TEÓRICO	22
2.2.1. VALORES	23
2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES.....	25
2.2.3. MODELO DE SIETE NIVELES DE RICHARD BARRETT.....	28
2.3. BASES TEÓRICAS.....	36
2.3.1. VALORES EN LA ORGANIZACIÓN.....	36
2.3.2. LOS SIETE NIVELES DE CONCIENCIA PERSONAL	38
2.3.3. LA VOZ INTERIOR.....	43
2.3.4. ALINEACIÓN DE VALORES	45
2.3.5. VALORES Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	47
2.3.6. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PYME	48
2.3.7. IMPORTANCIA DE LA PYME.....	49
2.3.8. TIPOS DE EMPRESAS EN VENEZUELA	50
2.4. BASES LEGALES.....	51
2.4.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.....	51
2.4.2. ELEMENTOS NORMATIVOS DERIVADOS DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.....	52
2.4.3. MARCO JURÍDICO DE LA PYME	54

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	54
CAPÍTULO III	56
MARCO METODOLÓGICO	56
3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	57
3.3. POBLACIÓN	60
CAPÍTULO IV.....	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	62
REFLEXIONES FINALES	91
RECOMENDACIONES	98
LISTA DE REFERENTES	99
ANEXOS	

ÍNDICE CUADROS

CUADRO 1. DEFINICIÓN DE VALORES POR ROCKEACH (1975) Y POR SCHWARTZ (1990)	23
CUADRO 2. VALORES TERMINALES Y VALORES INSTRUMENTALES SEGÚN ROCKEACH...	24
CUADRO 3. LOS VALORES SEGÚN SCHWARTZ (1990)	24
CUADRO 4. DIVERSAS CLASIFICACIONES DE LOS VALORES, REALIZADAS POR VARIOS AUTORES.	26
CUADRO 5. CLASIFICACIÓN DE VALORES SEGÚN GARCÍA Y DOLAN (1997)	27
CUADRO 6. CATEGORIZACIÓN DE VALORES SEGÚN DIVERSOS AUTORES	27
CUADRO 7. LOS NIVELES DE CONSCIENCIA SEGÚN BARRETT (2001)	32
CUADRO 8. LOS VALORES EN LA ORGANIZACIÓN	37
CUADRO 9. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES	49
CUADRO 10. ALGUNOS INCONVENIENTES DE LAS PYMES.....	50
CUADRO 11. ESQUEMA PYMI.....	51
CUADRO 12. ALGUNOS ARTÍCULOS DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA EN DONDE SE PUEDEN RECONOCER VALORES NECESARIOS A COMPARTIR EN LAS ORGANIZACIONES	51
CUADRO 13. BASES LEGALES VENEZOLANAS DERIVADAS DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.....	52

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1. DE LAS NECESIDADES DE MASLOW A LOS NIVELES DE CONSCIENCIA DE BARRETT	28
FIGURA 2. MODELO DE LOS SIETE NIVELES DE CONSCIENCIA	30
FIGURA 3. BALANCED SCORECARD INTEGRADO.....	32
FIGURA 4 TOP 10 VALORES PERSONALES	65
FIGURA 5 TOP 10 VALORES ORGANIZACIONALES EXISTENTES	71
FIGURA 6 TOP 10 VALORES ORGANIZACIONALES DESEADOS	76
FIGURA 7 TOP 10 VALORES INDIVIDUALES, EXISTENTES Y DESEADOS.....	85

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1 VALORES PERSONALES	63
TABLA 2 TOP 10 VALORES PERSONALES	65
TABLA 3 VALORES ORGANIZACIONALES EXISTENTES ACTUALES EN LA ORGANIZACIÓN....	68
TABLA 4 TOP 10 VALORES ORGANIZACIONALES EXISTENTES	70
TABLA 5 VALORES ORGANIZACIONALES DESEADOS	73
TABLA 6 TOP 10 VALORES ORGANIZACIONALES DESEADOS.....	76
TABLA 7 ALINEACIÓN ENTRE VALORES INDIVIDUALES, ORGANIZACIONALES EXISTENTES ACTUALES Y ORGANIZACIONALES IDEALES	80
TABLA 8 VALORES COINCIDENTES EN EL TOP TEN.....	81
TABLA 9 VALORES COINCIDENTES EN LOS TRES FORMULARIOS	82
TABLA 10 VALORES LIMITANTES	83
TABLA 11 PORCENTAJE DE VALORES POR NIVEL	85

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema

El concepto de “Homo Economicus” planteado por las teorías de Taylor (1911) y Fayol (1916) es desplazado por el concepto de “hombre social” a partir de los estudios de Elton Mayo y a través del experimento de Hawthorne (1924), el mismo establece que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo y que los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos. El experimento cobra gran importancia para los estudios de recursos humanos debido a que resalta que el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.

Señalan López, Díaz y Robledo (2012) que en el desarrollo del experimento los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. Se empieza a concebir a la empresa como una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

Los autores alegan que la teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí. Hay conclusiones importantes como que es muy significativo tener en cuenta los aspectos y las decisiones que tienen los empleados para enfocar y establecer las relaciones humanas. Elton Mayo llegó a la conclusión de que a mayor interacción, mayor capacidad productiva y que cualquier cambio produce una reacción en el personal. Finalmente gracias a este experimento se pudo comprobar que cuando el trabajador se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar.

En otras palabras los grupos informales se entienden como agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. De estos grupos surgen líderes, reglas, costumbres, obligaciones y hasta rituales; sus relaciones dependen de la cohesión que guardan entre sí los integrantes del grupo (Aguirre Tapia 2011)

Desde entonces, en las sociedades industriales las organizaciones son consideradas como una de las agrupaciones sociales más importantes, debido a que las mismas (Schein 1992) “son sistemas sociales caracterizados por valores y normas que orientan el comportamiento de los individuos dentro del sistema para alcanzar un objetivo común” (P.32).

En este sentido son un ente social cuyo éxito depende de la eficiencia y eficacia de los procesos y relaciones que se verifiquen para cumplir los objetivos propuestos, objetivos que se plantean para lograr un cometido particular, que es la razón de ser de la empresa (Ayala 2012)

Esa asociación de individuos contiene aspectos resaltantes que permiten la construcción de una identidad clara que promueve el desarrollo de una cultura organizacional propia, cultura que pueda ser transferida a través de los años permaneciendo como bastión de la organización, preferiblemente una cultura basada en valores que permita a sus trabajadores identificarse con la misma y que además los clientes la perciban y la organización resalte por ello (Chávez 2013)

Esa identidad corporativa representa un conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo posee: personalidad, razón de ser, espíritu o alma. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás. La propia empresa se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, eso es lo que se entiende como la cultura organizacional

El desarrollo de esa identidad corporativa es responsabilidad inherente a los directivos de la organización los cuales deben manejar los valores que se

requieren como elementos constituyentes de los principios básicos de la organización; dentro de esos principios básicos también se incluyen la misión y la visión, los cuales deben ser diseñados y difundidos por todos los participantes de la empresa, de esa manera se logrará un elevado nivel de identificación y por ende una cultura e identidad corporativa sólida, lo que denomina Barrett (2001) como el “alma” de la empresa.

En una organización que ya tenga afianzada su cultura corporativa, definida por Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (1996) como “la cultura organizacional está conformada por una serie de entendidos importantes, normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de la organización” (P.198) se puede decir que los valores organizacionales ya están contenidos dentro de la cultura de esa organización, pero ¿qué pasa con una empresa de reciente creación donde los miembros de la misma no se han acoplado aún a ningún entendido importante que les permita desarrollar normas, valores, actitudes y creencias compartidas?

De allí la importancia de evaluar el sistema de valores de sus participantes y la creación de un código de valores que la identifique y diferencie de otras y que le proporcione un sentido de dirección que permita la consecución de sus metas. En palabras de Gibson J., y otros (1987) “los valores están presentes en todas las acciones, facilitando y guiando la toma de decisiones, por ello son utilizados para generar identidad, dirección y modo de ser en la organización” (P. 38)

Sin embargo, cada individuo posee una serie de valores de acuerdo a su desarrollo cultural, teniendo como referencia la relación con su entorno social, tal como la familia, la religión y la educación. Cuando un individuo se integra a una organización se busca la alineación entre los valores previamente decretados por la empresa y los valores individuales previamente definidos, con el fin de generar una motivación que contribuye al logro de la misión y visión organizacional; al alinear los valores y que estos a su vez sean compartidos se logrará una visión común que generará que personas comunes y corrientes logren resultados extraordinarios, tal como lo indica Blanchard, Ken y O'Connor Michael (1997)

Ahora bien, la empresa donde se desarrolla la presente investigación es una organización de venta minoritaria de carne ubicada en la carretera vía la Entrada, Naguanagua con apenas un año de creada y tiene como característica que está denominada según el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social de 2008 como una pequeña empresa en vista que está conformada por cinco (5) trabajadores y tres (3) socios. El rango establecido para entrar en esta denominación es de 5 a 50 trabajadores en total. (Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 2008).

Las pequeñas y medianas empresas constituyen más del 50% total de las empresas en Venezuela (Pymes Venezuela 2010), además representan para Venezuela un potencial para su desarrollo industrial, debido a la diversidad de ramas industriales que cada día van generando una mayor diversificación de productos, dinamizando la economía a través de la generación de empleo y de ingresos (Cedeño y Jiménez 2013) y para Armas y Malavé (1999): “las PYMES industriales cumplen un papel importante como generadores y distribuidores del ingreso nacional. Su capacidad para emplear mano de obra poco calificada, durante las fases iniciales de los procesos de industrialización, las convierte en factores de estabilidad social” (P.41).

De allí la relevancia de esta investigación, históricamente estos tópicos - valores, misión, visión y todo lo referente a la filosofía corporativa- se atienden en organizaciones grandes y posicionadas en el mercado, sin embargo y debido a la realidad que está viviendo el país, la autora piensa que hay que prestarle atención prioritaria a las pequeñas empresas que día a día surgen por asociaciones de amigos y/o familiares ya que su “objetivo fundamental es la generación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas y esenciales de la comunidad, mejorando el entorno socio ambiental y privilegiando los valores de la solidaridad, cooperación y complementariedad” (Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social 2008). Además todo lo relacionado a los valores en las Pymes

debe desarrollarse como un compromiso genuino de parte de los líderes de la organización y no meramente por cumplir con un formalismo más asociado a lo que debe tener una empresa.

A partir de la situación expuesta, se presentan las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los valores individuales que se manifiestan en los empleados de una pequeña empresa de venta minoritaria de carne? ¿Cuáles valores organizacionales existen en la organización? ¿Cuáles valores organizacionales desean los trabajadores tenga la organización? ¿Cuáles son los valores individuales de los líderes de la organización? ¿Cuáles valores debe contener un código de valores que permita y sirva de guía e inspiración para el comportamiento de los miembros de esa organización?

1.1. Objetivo general

Determinar la alineación entre los valores personales, los valores existentes actuales y los valores deseados percibidos por los líderes y empleados de una pequeña empresa de venta al detal de productos cárnicos con el objeto de redactar un código de valores que sirva de guía e inspiración para el comportamiento de los miembros de la organización.

1.2. Objetivos específicos

- 1- Distinguir los valores individuales que se manifiestan en los trabajadores de una pequeña empresa de venta minoritaria de carne
- 2- Identificar los valores organizacionales existentes actuales en la organización
- 3- Identificar los valores organizacionales que los trabajadores desean que tenga la organización

- 4- Contrastar los valores escogidos por la población encuestada para identificar la alineación entre valores individuales, organizacionales existentes actuales y organizacionales ideales
- 5- Recomendar la creación de un código de valores a partir de los valores alineados que permita y sirva de guía e inspiración para el comportamiento de los miembros de la organización.

1.3. Justificación

El propósito de este trabajo es conseguir la alineación de los valores de los líderes y empleados de una pequeña empresa de venta minorista de carne con el fin de recomendar –a partir de esa alineación- la creación de un código de valores que ayude a esta insipiente organización a tener una guía en torno al comportamiento de sus participantes. En este sentido, la correcta selección, promoción e incorporación de los valores organizacionales permitirá mejores resultados en general para toda la organización

En el ámbito de las pequeñas empresas en Venezuela es importante iniciar mejores prácticas que ayuden a aumentar la productividad y calidad de las mismas debido al papel básico que tienen en la producción nacional, pero por ser pequeñas empresas se enfrentan a problemas tales como falta de conocimiento de los emprendedores, limitaciones al acceso de financiamiento, acceso restringido a las últimas tecnologías, debilidades en la definición de visión y misión a largo plazo (entre otros), este último punto es de gran importancia ya que su eje transversal reposa en los valores; una vez que se afiancen los valores de la organización, se mejorarían los índices de productividad y las relaciones interpersonales creando en el trabajador un sentido de pertenencia que le permitirá concientizar acerca de la importancia sobre sus acciones y comportamientos en el cumplimiento de los propósitos de la empresa y a los dueños la sensibilización necesaria para conseguir armonía en el espacio laboral.

Por lo expuesto la importancia de este trabajo se establece en cinco dimensiones:

1. Desde la dimensión Académica, la contribución está enmarcada en el desarrollo de estrategias y/o acciones de investigación en un escenario poco abordado como son las pequeñas empresas recién creadas que le prestan servicio a comunidades alejadas del casco central de la ciudad.

2. Desde la dimensión Metodológica, se recorre un camino que describe, compara y descifra nuevos métodos, procedimientos y herramientas que ayudan a considerar los valores organizacionales como fuerzas impulsoras para alcanzar resultados.

3. Desde la dimensión Social, permite establecer caminos abiertos, simples y de fácil acceso para interconectar a los distintos miembros de la organización, sensibilizándolos en sus modos de actuación y exponiendo la relación entre lo que se dice, lo que se siente y lo que realmente se hace.

4. Desde la dimensión Epistemológica, la ciencia reclama constantemente nuevos epistemes -nuevos significados- de acuerdo a la compleja y cambiante realidad que vivimos hoy, mediante esta investigación se pretende descifrar las coincidencias y brechas que existen entre los valores de los actores de la organización a fin de promover la creación de un código de valores alineados que de un nuevo sentido al trabajo realizado día a día de acuerdo a los nuevos retos.

5. Desde la dimensión Gerencial, alienta a los emprendedores a entender que las organizaciones independientemente de su naturaleza están sometidas a constantes cambios e incertidumbre, y que la manera de enfrentar estas situaciones será el reflejo de los valores, creencias y normas, por lo que es vital instaurar y desarrollar una cultura organizacional basada en valores que oriente y guíe a todos los participantes de la empresa en el alcance de las metas y en la productividad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

El objeto de estudio de la presente investigación se centra en los valores desde la perspectiva de una pequeña empresa de reciente apertura. A pesar que el tema de los valores organizacionales ha sido abordado por infinidad de autores, afrontar el mismo desde el escenario propuesto cobra un valor significativo dado la actual realidad de Venezuela. Es necesario indagar sobre estudios realizados que estén relacionados con el problema planteado a fin de precisar el objeto de estudio y los propósitos de la investigación, los mismos reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. Según Fidias Arias (2004) se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. A continuación se presentan algunos trabajos que relación con la presente investigación:

Internacionales:

Ruiz, José L. (2013) en su investigación desarrollada en Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Málaga, España, titulada: “El compromiso Organizacional: Un Valor personal y Empresarial en el marketing interno”, realiza un análisis de la literatura científica relevante para responder ¿qué es el compromiso organizacional y qué tipos de compromiso existen? Como respuesta se muestra el enfoque tridimensional del compromiso así como un novedoso encuadre dentro de la tradición ética aristotélica de los bienes. Concluye que de los factores analizados los que tienen mayor correlación con el compromiso son: comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia.

Hernández Palomino Jorge, Espinoza José de Jesús, López López Ramón Mario (2012) realizaron un estudio en la **Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México, titulado “Valores Organizacionales En Las MIPYMES”** en donde describen el proceso a través del cual las Mipymes adoptan los valores organizacionales como una forma de mejorar las empresas. Los resultados brindan información para determinar que los valores organizacionales se encuentran estrechamente ligados al desempeño de la empresa. La investigación es de tipo descriptiva y analiza con un diseño cuantitativo la influencia de los valores organizacionales en el desempeño organizacional de las Mipymes. El análisis de la información fue a través de un análisis de correlación de Pearson y un análisis jerárquico. El análisis de las variables parece confirmar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre los valores organizacionales y el desempeño de la empresa.

La descrita investigación se considera un aporte valioso a este trabajo debido a su resultado ya que ofrece información para determinar que los valores organizacionales se encuentran combinados al ejercicio de la empresa, esa realidad establecida apoya el deseo de cubrir con este trabajo la necesidad de identificar valores coincidentes de sus miembros en vista de su corta data de vida y la necesidad de impulsar a sus trabajadores en una visión compartida en valores para el mejor desempeño de la misma.

Vanja Nadja Ribeiro Bastos, Fernando de Oliveira Vieira (2011) presentaron en el **VII Congreso de Excelencia en Gestión la investigación en Brasil titulada “Alineamiento de Valores Personales y Organizacionales: Estudio de caso en un sistema de bibliotecas de una institución federal de educación Superior”**. El objetivo general de la búsqueda fue identificar se existe alineamiento entre los valores personales y organizacionales, percibidos por los servidores del sistema de bibliotecas universitarias de una institución federal de educación superior, a fin de contribuir con los gestores en sus procesos gerenciales con vistas al futuro del Sistema. A cuestión investigativa busco entender hasta qué punto algunos valores personales y/o organizacionales de los

servidores investigados interfieren en la cultura organizacional de la institución estudiada. Seleccionaron el referencial teórico de Barrett (2006), cuyo modelo presenta niveles de consciencia organizacional, basados en la jerarquía de necesidades de Maslow (1954). Se trató de un estudio cualitativo, aplicaron un cuestionario a 105 individuos y respondió el sesenta y tres por ciento del universo. Los resultados identificaron los principales valores personales y organizacionales. Los análisis muestran la distribución de los valores escogidos entre los siete niveles de consciencia humana y organizacional y los valores considerados positivos y limitadores para el Sistema de Bibliotecas estudiado. Las conclusiones indican que los valores actuales se encuentran desalineados con los valores personales de los servidores que respondieron y que existe una relación de valores positivos y limitadores distribuidos en los estados de consciencia en desequilibrio.

El aporte de esta investigación es de gran valor debido a que utilizan la misma teoría que se maneja en este trabajo (Barrett), la orientación para el uso de la metodología a seguir y la manera como realizar las comparaciones de los valores y su ubicación en los diferentes niveles de consciencia representa una contribución importante.

Velásquez Yngrid de Naime, Rodríguez Monroy Carlos, Guaita Wilfredo (2012) efectuaron un trabajo de investigación en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, UNEG -Puerto Ordaz, Edo. Bolívar, Venezuela denominado “Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad” cuyo objetivo fue establecer los valores organizacionales que afectan la productividad. El trabajo empírico se desarrolló en una muestra intencional de 142 PYMES del sector metalmecánico de Venezuela. Se consultó a un panel de expertos a fin de determinar la importancia relativa de estos valores en la productividad. Fueron sometidos a evaluación 22 valores. Los valores que resultaron más importantes son: Recurso Humano, Calidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad y Seguridad. Se recomienda a la PYME metalmecánica Venezolana, orientar esfuerzos hacia la promoción y puesta en práctica de este

Sistema de Valores, pues tan sólo Recurso Humano y Calidad son los valores que tienen una mayor presencia en sus filosofías de gestión.

Esta investigación es significativa para el presente trabajo en vista que determinan la importancia de los valores en la productividad del sector PYME metalmecánico y señalan los valores más importantes para ese sector, los resultados orientan a esta investigación en vista que también se quiere seleccionar una serie de valores que propulsen la efectividad de la pequeña empresa en estudio.

Nacionales:

Ladera González (2014) realizó una investigación en una planta de producción ubicada en el Estado Bolívar, Venezuela. Lleva por título: **“Procedimiento para diagnosticar la gestión de los valores en una planta de producción”**. El objetivo general consiste en proponer una metodología para el diagnóstico actual de los valores en la empresa objeto de estudio para determinar las causas que impiden su gestión. Para lograr este fin se definió como problema científico: Carencia de una metodología o procedimiento para el diagnóstico de los valores en la empresa de producción objeto del estudio. Las herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron: el estudio documental, la encuesta, la entrevista, consulta a expertos, matriz importancia percepción, el diagrama causa-efecto, métodos de análisis y síntesis e inducción-deducción. Los datos fueron procesados en programas informáticos. Se obtuvo como resultado que los valores organizacionales más deteriorados son: compromiso, cooperación, honestidad y corresponsabilidad debido a factores tanto internos como externos que influyen en el clima organizacional de la empresa. Se realizó propuesta de acciones para la mejora de la gestión de los valores.

La importancia de la investigación radica en los aportes teóricos desarrollados en la misma, ayuda y apoya en la fundamentación teórica ya que

relaciona el tema de los valores con la administración de empresas, además está desplegado en el escenario organizacional venezolano en cuanto a la relación de los valores y la gestión de las empresas, tema que es abordado en este trabajo.

Velásquez de Naime Yngrid, Núñez Bottini Miguel (2009) realizaron una investigación en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, UNEG - Puerto Ordaz, Edo. Bolívar, Venezuela titulada “Los valores organizacionales presentes en la pyme metalmecánica venezolana. Un estudio comparado”, El propósito de trabajo fue comparar los valores organizacionales presentes en la PYME metalmecánica venezolana, a fin de determinar coincidencias y divergencias, que permitan establecer las orientaciones filosóficas que imperan en esas organizaciones. La investigación realizada consistió en un estudio de tipo comparativo documental, utilizando la comparación descriptiva, que permite el análisis de situaciones, casos, ejemplares que pertenecen al mismo grupo, pero que difieren en algunos aspectos. Para realizar la comparación se tomó como referencia la clasificación de los valores de García y Dolan (1997). Estos autores clasifican los valores en tres grandes categorías, según estén en relación con el entorno, en relación con los procesos humanos internos y de acuerdo al manejo de los recursos económicos de la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos las PYMES que conforman la muestra presentan una gran diversidad de valores declarados. Los valores encontrados corresponden con la clasificación presentada en ese estudio. Sin embargo no se identificaron valores en relación a la subcategoría entorno-mercado. Los valores que las empresas coinciden en declarar son calidad, satisfacción del cliente, capacitación y tecnología de punta. Se observa que los valores declarados están dirigidos a exaltar los valores con respecto a los procesos humanos internos.

El referido trabajo es de gran importancia para esta investigación debido a que sirve de guía para el objetivo que se establece en el mismo ya que comparan los valores organizacionales presentes en la PYME metalmecánica venezolana con el fin de determinar coincidencias y divergencias que permiten establecer las orientaciones filosóficas que imperan en esas organizaciones y en este caso se

quiere recomendar -a través de comparaciones de valores- la elaboración de un código que oriente y guíe a todos los participantes de la pequeña empresa investigada.

2.2. Referente Teórico

El referente teórico en una investigación permite describir, explicar y predecir la situación estudiada, contribuye con la organización del conocimiento en función del fenómeno abordado. Son teorías de sustento en cuanto a la temática y además dan una justificación adicional a la investigación le proporciona un valor heurístico, pues permite potenciar el saber adquirido perfilando nuevos aspectos y relaciones entre los hechos. En este momento se revisa la bibliografía necesaria inherente seleccionando, clasificando y ordenando aquellos aspectos relacionados directamente con las variables de investigación fundamentadas en los valores organizacionales en las pequeñas empresas

Al respecto Arias (2004) afirma que las bases teóricas comprenden “un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen en el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (P.39). Por esta razón, esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán actualizadas.

2.2.1. Valores

Los valores son considerados conceptos abstractos que se han estudiado desde el propio principio de la humanidad, pero es durante el siglo XX y junto con el desarrollo de las ciencias sociales que se da el estudio, análisis e investigación de los valores de manera más sistemática (Lara 2003 en Brocado 2005).

En este apartado se toman en cuenta a dos destacados estudiosos del tema para definir valores: Rockeach (1975) y Schwartz (1990):

Cuadro 1. Definición de valores por Rockeach (1975) y por Schwartz (1990)

Rockeach (1975)	Schwartz (1990)
Definió al valor como la convicción perdurable de un modo específico de conducta o estado final de existencia personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario. Este autor atribuye a los valores una cualidad relativamente permanente, su definición admite un componente emotivo en los valores, es decir el hecho de que lo hagan a uno sentirse bien o mal; un componente motivacional que se refiere al esfuerzo para alcanzarlos y los componentes afectivo y cognoscitivo que se refieren a lo que es "preferible".	Definió los valores como los objetivos deseables, que varían en su importancia y sirven como guía de principios en la vida de las personas. El aspecto crucial de esta propuesta son los objetivos motivacionales y enfatiza diez tipos de valores generales con sus respectivos valores específicos: Poder, Logro, Hedonismo, Estimulación, Autodirección, Universalismo, Benevolencia, Tradición, Conformidad, Seguridad.

Fuente: Brocado (2005). Elaboración propia (2016)

Rockeach (1975) atribuye a los valores una cualidad relativamente permanente, su definición admite un componente emotivo en los valores, es decir el hecho de que lo hagan a uno sentirse bien o mal; un componente motivacional que se refiere al esfuerzo para alcanzarlos y los componentes afectivo y cognoscitivo que se refieren a lo que es "preferible". El autor indica que existen básicamente dos tipos de valores en el ser humano, en la tabla presentada a continuación se describen los mismos:

Cuadro 2. Valores Terminales y Valores Instrumentales según Rockeach

Los valores terminales	Se refieren a objetivos generales o estados finales de existencia tales como la felicidad, la libertad y la seguridad familiar, entre otros.
Los valores instrumentales	Se refieren a modos de conducta como ser honesto, competente e independiente, entre otros.

Fuente: Brocado (2005). Elaboración propia (2016)

El mismo autor plantea que existen cinco suposiciones acerca de la naturaleza de los valores humanos:

1. El número total de valores que una persona posee es relativamente pequeño.
2. Todos los hombres en cualquier lugar poseen los mismos valores pero en grados diferentes
3. Los valores están organizados dentro de un sistema.
4. Los antecedentes de los valores pueden estar dirigidos hacia la cultura, la sociedad y sus instituciones y la personalidad del individuo, todo al mismo tiempo.
5. Las consecuencias de los valores humanos estarán manifestadas en todas las acciones y procesos humanos.

Por otro lado la propuesta crucial de Schwartz (1990) son los objetivos motivacionales y señala diez tipos de valores generales con sus respectivos valores específicos, los mismos se especifican en la tabla siguiente:

Cuadro 3. Los valores según Schwartz (1990)

Valores	Especificación
Poder	Estatuto social y prestigio, control social o dominio sobre la gente y los recursos (poder social, autoridad y riqueza).
Logro	Éxito profesional mediante la demostración de competencia conforme a los estándares sociales (éxito, capacidad, ambición, influencia).
Hedonismo	Placer y sensación de gratificación para uno mismo (placer y diversión en la vida).
Estimulación	Excitación, novedad y cambio en la vida (audacia, vida variada, una vida excitante).

	Continuación cuadro 3
Autodirección	Pensamiento independiente y elección de acción, creatividad, exploración (creatividad, libertad, independencia, curiosidad, elección de propios objetivos e inteligencia).
Universalismo	Entendimiento, aprecio, tolerancia y protección para el bienestar de toda la gente y la naturaleza (tolerancia, justicia social, igualdad, un mundo de paz, un mundo de belleza, protección del ambiente).
Benevolencia	Preservación y realce del bienestar de la gente con quien uno tiene contacto personal frecuente (útil, honesto, indulgente, leal, responsable y amistad verdadera).
Tradicición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideales que la cultura tradicional o la religión proveen (humildad, aceptación de mi posición en la vida, devoto, respeto a la tradición).
Conformidad	Restricción de acciones, indicaciones e impulsos para dañar a otros y violar las normas (cortesía, autodisciplina, honorabilidad de padres y mayores).
Seguridad	Armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de uno mismo (seguridad familiar, seguridad nacional, moderación, imagen pública protegida).

Fuente: Brocado (2005). Elaboración propia (2016)

Una vez mostrada la posición de cada autor sobre valores se encuentra que ambos coinciden en que tanto los valores como las creencias tienen tres componentes: el cognitivo, el afectivo y el conductual; sin embargo se sabe muy poco acerca de las condiciones bajo las cuales los valores son tan diversamente empleados pero lo que sí está claro es que éstos pueden ser empleados con extraordinaria versatilidad en la vida diaria, y pueden ser compartidos o no, empleados solos o en combinación, pueden intentar aplicarse igualmente a uno mismo que a otros, a uno mismo pero no a otros, a otros pero no a uno mismo, a uno mismo más que a otros o a otros más que a uno mismo. Rockeach (1973).

2.2.2. Clasificación de los valores

Al ser considerados los valores como conceptos abstractos sometidos a la fuerza de las diversas culturas es conveniente abordarlos desde diferentes miradas, por ello se presenta el siguiente cuadro en donde aparecen variadas clasificaciones de los valores, realizadas por varios autores:

Cuadro 4. Diversas clasificaciones de los valores, realizadas por varios autores.

AUTOR	AÑO	CLASIFICACIÓN
Robbins	1991	Valores centrales y valores primarios básicos, de conformismo, existenciales
García, S y Dolan S	1997	Valores de expansión, valores de concentración, valores de orientación al sistema o a la empresa, valores de orientación a la persona
K. Blanchard, K. y O'Conor, M.	1997	Valores básicos o nucleares y los valores operativos, según su criterio, pueden ser de carácter ético, sensitivos y rentables además nombran valores culturales operativos. Valores en relación con el entorno, clientes, etc. valores respecto al manejo de los recursos económicos, a los procesos humanos.
Allport y asociados Citado por Robbins	1999	Teóricos, económicos estéticos, sociales, políticos y religiosos
Díaz Llorca	2002	Valores éticos, valores prácticos, valores de desarrollo
García, S. y. Dolan, S	2003	Valores finales, valores operativos o instrumentales, valores tácticos
Cografi	2008	Valores personales, valores familiares, valores socio-culturales, valores materiales, valores espirituales y valores morales
Granados	2009	Valores religiosos, valores morales, valores estéticos, valores intelectuales, valores afectivos, valores sociales, valores físicos, valores económicos.
Ferriol, S	2012	Valores personales o estéticos, valores sociales o humanos y valores económicos o productivos

Fuente: Sarmentero (2007 en Ladera 2014)

Como se refleja en la tabla existen varias clasificaciones, resulta de interés la de García y Dolan (1997) que los dividen en Valores Finales y Valores Instrumentales. Los Finales atienden a objetivos existentes y dentro de estos se contemplan los valores personales. Los Instrumentales atienden a los medios operativos para alcanzar los valores finales. Entre estos incluye los valores ético-morales, los valores de competencia. Ya que un modo de conducta puede ser instituido para el logro de varios fines existenciales, los autores afirman que no existe correspondencia entre valores finales e instrumentales. En la siguiente tabla se pueden observar las diferencias que el autor realiza sobre los mismos:

Cuadro 5. Clasificación de valores según García y Dolan (1997)

VALORES FINALES	VALORES INSTRUMENTALES
Valores ético-morales (honestidad, responsabilidad, solidaridad, confianza, cooperación, entre otros)	Valores personales (Éxito, felicidad, trabajo, realización personal, entre otros)
Valores de competencia (cultura, flexibilidad, dinero, lógica, iniciativa, entre otros).	Valores ético-sociales (justicia social, supervivencia del planeta entre otros).

Fuente: García y Dolan (1997). Elaboración propia (2016)

También es conveniente mencionar y comparar otra categorización de valores según varios autores, la misma se señala en la siguiente tabla:

Cuadro 6. Categorización de Valores según diversos autores

Rokeach (1973) y Kluckhohn (1968),	Señalan que el concepto de valores está relacionado con el alineamiento de valores de las organizaciones, pues posibilita unificar los intereses aparentemente diversos de todas las ciencias relacionadas con el comportamiento humano
Rokeach (1968)	Acredita que existe un grado de diferencia entre las actitudes y los valores de las personas y los grupos sociales
Williams (1968)	Atestigua que los valores son representaciones de ideas abstractas compartidas
Schwartz (1987)	Identificó principios motivaciones básicos subyacentes a los valores individuales que incorporan las principales características de los valores destacados en las obras de Rokeach (1973)
Kluckhohn (1968)	Los define como metas individuales que expresan intereses concernientes a un tipo de posición motivacional

Fuente: Riveiro y Oliveira (2011). Elaboración propia (2016)

Cuando se realiza un estudio sobre valores es importante pasearse por la posición de diferentes autores debido a la subjetividad que podría estar inmersa en el tema, en ese orden de ideas la anterior tabla permite observar paralelamente diferentes planteamientos que contribuyen al entendimiento y mejor comprensión de este concepto que podría considerarse abstracto debido a la connotación cultural que lo envuelve.

2.2.3. Modelo de Siete Niveles de Richard Barrett

Richard Barrett desarrolla entre 1996-1997 un modelo de siete niveles de conciencia con el fin de proporcionar una comprensión clara sobre las motivaciones humanas. El modelo se basa en la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow propuesta en su artículo "Una teoría de la motivación humana" en *Psychological Review* en 1943 (Christopher D. 2000). Con algunos cambios Barrett adapta la jerarquía de necesidades a un marco de conciencia. El modelo de "Los Siete Niveles" describe el desarrollo evolutivo de la conciencia humana, y se aplica a todos los individuos y grupos humanos, estructuras organizacionales, comunidades, naciones. Apunta que hay una correspondencia entre los siete niveles de conciencia y las siete etapas del desarrollo psicológico.

En la siguiente figura se puede ver la escala de necesidades de Maslow y los niveles de conciencia de Barrett:

Figura 1. De las necesidades de Maslow a los Niveles de Consciencia de Barrett



Fuente: Barrett Values Centre (1996)

Se puede visualizar a través de la anterior figura como el Modelo de Barrett es una prolongación del de Maslow, la conocida pirámide que jerarquiza las

necesidades humanas, extendiéndolo y evolucionándolo en su aplicación partiendo de los Individuos hacia los Equipos, las Organizaciones, y finalmente enlazando todo con la Sociedad.

Señala Jimontes (2014) que se trata de un modelo holístico que permite entender y trabajar la evolución de las organizaciones hacia modelos de futuro más coherentes con el Ecosistema Interno y el Externo, con las personas y sus grupos tanto dentro como fuera de la organización. Todo ello sin perder de vista la necesidad de generar Prosperidad (financiera, valor sostenido en el largo plazo, valor para los empleados, accionistas y stakeholders, y también contribución social).

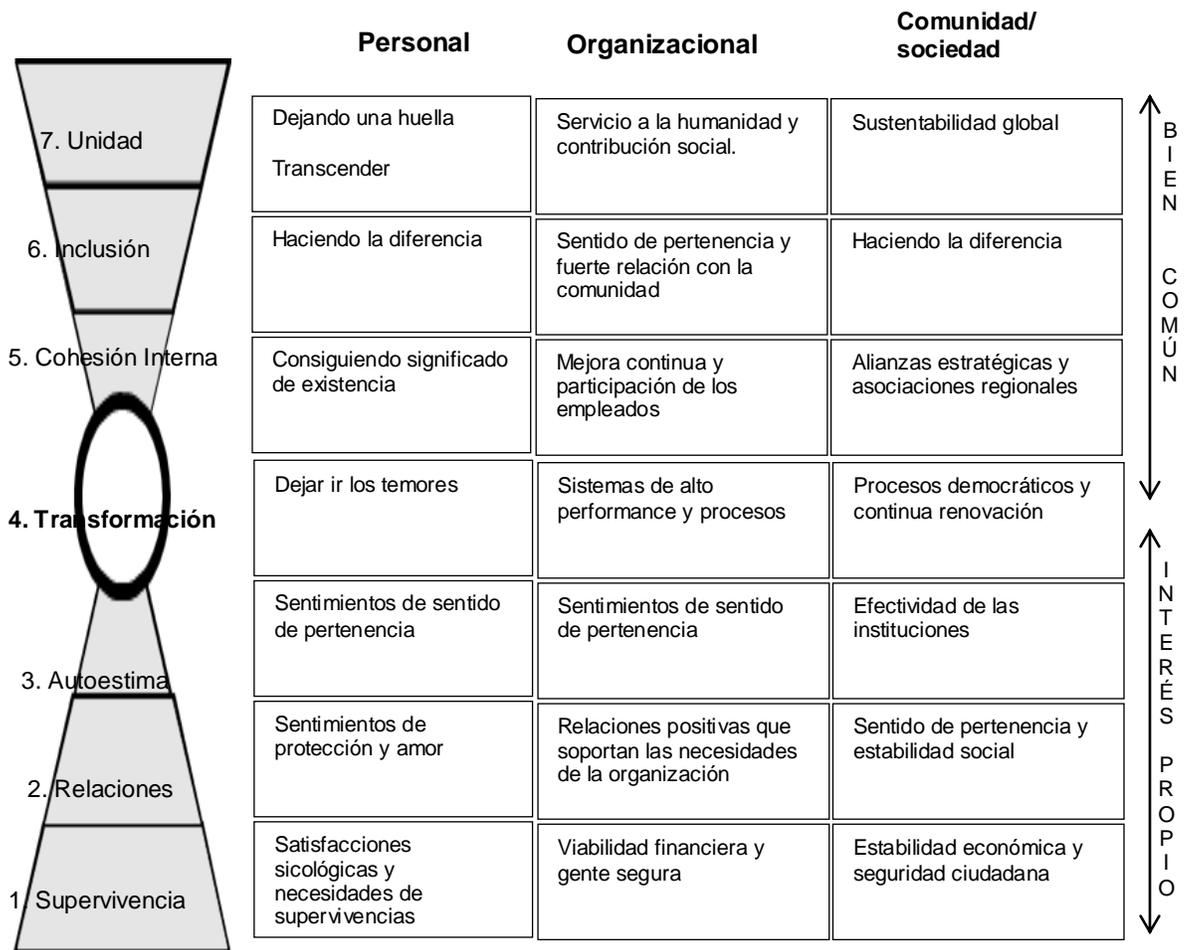
Explica el autor mencionado que Barrett propone una doble pirámide inversa formada por 7 niveles, en el marco de los cuales se produce una evolución de abajo hacia arriba en 3 Fases: la inicial de Maestría Personal en la que la organización aprende a ser viable e independiente, para llegar en una 2ª Fase al Nivel 4, el de Transformación, en el que pasa a desarrollar la Cohesión Interna que genera una estructura de grupo necesaria para abordar la última Fase, la de la Cohesión Externa en la que cooperan para formar entidades de nivel superior.

El modelo de los Siete Niveles de Consciencia Organizacional creado por Barrett se encuentra en su libro “Liberando El Alma De Las Empresas: como crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos”. El modelo como se menciona al inicio, es una extensión del trabajo de Abraham Maslow pues se basa en el hecho que las empresas son formadas por personas, y se comportan como entidades vivas a través los individuos que las integran. De esa forma, el autor también utiliza la forma de una pirámide para ilustrar a jerarquía de los siete niveles de consciencia organizacional, sólo que la amplía con una suerte de pirámide invertida que le permite alcanzar los siete niveles de conciencia.

En la imagen siguiente se muestran los procesos evolutivos en los 3 marcos: el Personal, el Organizacional, y el de la Comunidad o Sociedad, avanzando desde el puro interés en sí mismas a uno en el que el bien común es un elemento

de la ecuación de la prosperidad de las organizaciones. En esta imagen se resume el Modelo de Barrett:

Figura 2. Modelo de los Siete Niveles de Consciencia



Fuente: Barrett Values Center (1996). Elaboración propia (2016).

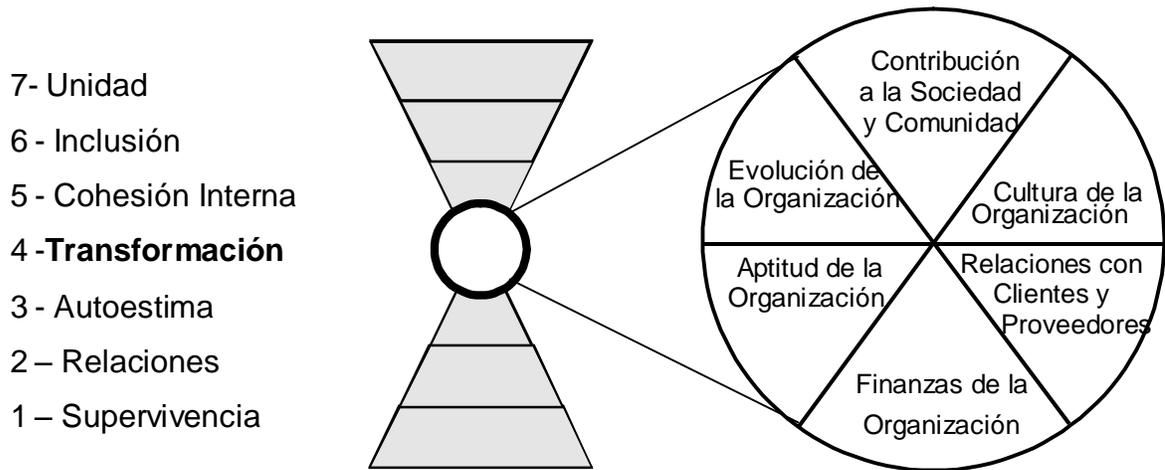
Como se observa a través de la figura el modelo materializa de forma visual y coherente el nivel de consciencia de un individuo o colectivo y su potencial de crecimiento, postula –al igual que Maslow- que los individuos tienden a superar los niveles básicos. Éste identifica los valores compartidos, lo que permite hacer un diagnóstico de la cultura actual y un entendimiento detallado de la cultura deseada a través de una búsqueda, con los empleados, para examinar los valores corrientes de la organización con los valores deseados y sus valores personales.

Los resultados caracterizan tres perspectivas: la humana, la de desenvolvimiento organizacional y la de negocios.

- La perspectiva humana y la perspectiva de desenvolvimiento organizacional son obtenidas mapeando los valores personales de los empleados en confrontación con el modelo de Siete Niveles de Consciencia Personal, luego, el de sus percepciones sobre los valores de la cultura actual y de los de la cultura deseada en confrontación con los Siete Niveles de Consciencia Organizacional.
- La perspectiva de negocios es obtenida a través del mapeo de los valores culturales actuales de la organización y los valores deseados en la confrontación con el Balanced Scorecard de Necesidades, también desarrollado por Richard Barrett (2001).

Según el autor el Balanced Scorecard desarrollado por Kaplan y Norton en 1996 es lo que más frecuentemente usan en las empresas con la finalidad medir el desempeño de una forma equilibrada, llevando en consideración algo más que apenas los resultados financieros. Barrett (2001) “El mismo generalmente es usado como una herramienta de planeamiento estratégico, y se centra en cuatro áreas: gestión de clientes, gestión financiera, eficiencia de los procesos e indicadores de aprendizaje y crecimiento” (P.124), mas, indica Barrett que no abarca aspectos específicos de la cultura organizacional, de la gestión de proveedores y asociados ni del rol de la organización en su comunidad y en la sociedad. Afirma que para que el Balanced Scorecard sea efectivo debe integrar todos los aspectos, lo que se puede ver en la siguiente figura:

Figura 3. Balanced Scorecard Integrado



Fuente: Barrett (2001)

En la figura anterior se puede visualizar como se integran los niveles de consciencia con aspectos específicos que tienen que ver con la cultura organizacional, con la gestión de proveedores y asociados y con el rol de la organización en su comunidad y en la sociedad.

Con relación a los niveles de consciencia, los mismos se pueden ver en la siguiente tabla:

Cuadro 7. Los Niveles de consciencia según Barrett (2001)

Nivel 7:	Ética y responsabilidad social.
Nivel 6:	Logro realizado y sentido para el trabajo
Nivel 5:	Cohesión interna
Nivel 4:	Aprendizaje e innovación da sentido de renovación continúa
Nivel 3:	Productividad, eficiencia y calidad.
Nivel 2:	Satisfacción con el cliente
Nivel 1:	Lucro y crecimiento

Fuente Barrett (2001). Elaboración propia (2016)

Señala el autor que las personas y las organizaciones no están ubicadas en un único nivel de consciencia. Ellas tienden a agruparse en torno de tres o cuatro niveles. Las personas se focalizan en general en los niveles de 1 a 5,

normalmente con un énfasis especial en el nivel 5. Muchas organizaciones tienden a focalizarse en los primeros tres niveles de consciencia:

Las empresas deben cubrir todo el espectro de consciencia. Ellas deben enfatizar en los cuatro niveles superiores de consciencia considerando también los tres niveles inferiores que le van a permitir mantenerse en el mercado y una vez cubiertos abrirán el camino para navegar hacia los niveles superiores.

Para mejor entendimiento de los Niveles de Consciencia Organizacional éstos son presentados a continuación, se explican en orden, primero el foco, segundo los valores y tercero los aspectos potencialmente limitadores de cada nivel de consciencia organizacional, excepto los niveles 4 a 7 donde no hay aspectos potencialmente limitadores.

En este modelo los valores, creencias y comportamientos son clasificados en positivos (P) o potencialmente limitadores (L). Algunos valores y comportamientos de niveles más bajos de consciencia (1 al 3) son potencialmente limitadores (L), es decir, aparecen cuando hay sentimientos de miedo y producen acciones que difieren del bien común, pudiendo causar frustración a las personas y retrasar el progreso de la empresa. En el cuarto nivel las personas aprenden a vencer esos miedos de los niveles inferiores y al ascender a los niveles superiores (5 al 7) ya no aparecen valores limitadores. Los niveles son los siguientes:

Nivel 1: Sobrevivencia- Este nivel enfoca los asuntos financieros de crecimiento de la organización. Incluye valores como lucro, valor de las acciones, salud y seguridad del empleado. Los aspectos potencialmente limitadores de ese nivel son generados por miedo a la supervivencia. Incluye valores como control, orientación de corto plazo, precaución y especulación.

Nivel 2: Relaciones- Este nivel se relaciona con la calidad de las relaciones personales entre los empleados y clientes/proveedores. Incluye valores como comunicación abierta, resolución de conflictos, satisfacción del cliente, cortesía y respeto. Los aspectos potencialmente limitadores de ese nivel vienen de temores

sobre la pérdida del control y/o sobre consideraciones personales. Eso lleva a manipulación, juego de culpas y competencia interna.

Nivel 3: Autoestima- Aquí se consideran las mejores prácticas de negocios y sistemas y procesos que mejoran los métodos de trabajo y las entregas de productos y servicios. Los valores de ese nivel incluyen productividad, eficiencia, crecimiento profesional, desenvolvimiento de habilidades y cualidades. Los aspectos potencialmente limitadores de ese nivel resultan de baja autoestima y la pérdida de control. Los valores potencialmente limitadores incluyen status, arrogancia, burocracia y auto-satisfacción.

Nivel 4: Transformación- Focaliza la renovación continúa y el desenvolvimiento de nuevos productos y servicios. Contiene valores que superan los valores potencialmente limitadores de los niveles de 1 a 3. Los valores de ese nivel incluyen responsabilidades, participación de los empleados, aprendizaje, innovación, trabajo en equipo, desenvolvimiento personal e intercambio de conocimiento.

Nivel 5: Cohesión Interna– El nivel 5 enfoca la construcción de cohesión interna y espíritu de comunidad dentro de la organización. Incluye valores como confianza, integridad, honestidad, consciencia de valores, cooperación, compromiso y justicia. Sus subproductos son: placer, entusiasmo, pasión, dedicación y creatividad.

Nivel 6: Inclusión -Hacerla Diferencia– En este nivel se observa un profundo fortalecimiento de las relaciones y realización del empleado dentro de la organización, incluye valores tales como el desenvolvimiento de liderazgo, educación, entrenamiento y realización del empleado. Externamente, incluye valores como la colaboración de clientes y proveedores, asociaciones, alianzas estratégicas, participación de comunidades, consciencia ambiental y hacer la diferencia.

Nivel 7: Unidad –Actividades Asistenciales– El nivel 7 refleja la más alta orden de unión interna e externa dentro de la organización, incluye valores tales como visión, perdón y compasión. Externamente, incluye valores como derechos humanos, responsabilidad social, filantropía, justicia, paz, bien común de grupos sociales y legado a futuras generaciones.

A continuación se presentan las seis categorías del Balanced Scorecard de necesidades:

El modelo de Balanced Scorecard propuesto por Barrett presenta seis categorías, las tres primeras cubren las áreas de negocio que una organización tradicionalmente tiene. Ellas representan la “parte dura” - las necesidades de línea de frente, son relativamente fáciles de ser medidas. Son llamadas tangibles. Todo negocio debe prestar atención a esas áreas para poder sobrevivir.

1.-Finanzas de la Compañía: Esa categoría trata los indicadores de crecimiento financiero de la organizacional. La medición focaliza ítems tales como formación de capital, lucro, retorno patrimonial, valor accionario y reservas de caja.

2.-Relaciones Cliente/Proveedor: El enfoque de esa categoría está más relacionado con los depositarios externos directamente envueltos con los productos y servicios. Los indicadores de esa categoría incluyen asuntos relacionados con la participación del mercado, lealtad de marca, satisfacción del cliente y colaboración con los clientes y proveedores.

3.-Aptitud de la Compañía: Esa categoría observa los ítems de sistemas de procesos internos tales como rapidez, ciclos, calidad de rapidez para el mercado, productividad y eficiencia. Programas basados en reingeniería y calidad son muchas veces utilizados para mejorar el desempeño en esas áreas.

Las próximas tres categorías representan la “parte suave”. Esas son las áreas que apoyan las necesidades de línea de frente. Barrett (2001) señala que para el siglo XXI, la “parte suave” está condenada a tornarse en la arena principal

para determinar ventajas competitivas y la sustentabilidad de las organizaciones. Ellas son menos fáciles de ser medidas. Son llamadas intangibles.

4.-Evolución de la Compañía: El foco de esa categoría es el desenvolvimiento de futuros flujos en los procedimientos. El desempeño es medido por las acciones que crean nuevos productos y servicios, las adaptaciones de productos existentes para un mercado nuevo y/o en cambios. Los indicadores incluyen ítems que se relacionan con la búsqueda y desenvolvimiento, proporción de técnicas provenientes de innovaciones y de nuevas ideas.

5.-Cultura de la Compañía: Esa categoría observa ítems relacionados con la construcción de fuerte sentido de identidad organizacional y espíritu de comunidad interna. Los indicadores de desempeño incluyen factores relacionados con la visión, misión, alineación de valores, realización del empleado y desenvolvimiento de liderazgo.

6.-Contribución da Sociedad/Comunidad: Están considerado en esta categoría los asuntos relativos a responsabilidad social y/o ambiental. Los indicadores de desempeño pueden incluir un número de horas de trábalo voluntario de los empleados en favor de la comunidad local, el impacto de programas filantrópicos de la compañía y/o administración ambiental.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Valores en la organización

El concepto de valor ha estado históricamente ligado a un conjunto de ejemplos que la sociedad propone en las relaciones sociales, generalmente se dice que alguien “tiene valores” cuando establece relaciones de respeto con el prójimo. Cuando los valores se convierten en creencias con alto rango compartidas en una cultura específica se puede decir que los mismos surgen del consenso social.

Cuando se habla de valores en la organización, el tema se relaciona con el alineamiento de los mismos, importantes autores han discernido sobre el tema, a continuación se presenta una tabla que muestra diferentes posiciones:

Cuadro 8. Los valores en la organización

Rokeach (1968)	Los valores deben estar alineados para que posibiliten unificar los intereses aparentemente diversos de todas las ciencias relacionadas con el comportamiento humano
Williams (1973)	Acredita que existe un grado de disimilitud entre las actitudes y los valores de las personas y los grupos sociales y que los valores son representaciones de ideas abstractas compartidas
Schwartz (1987)	Identificó principios motivaciones básicos subyacentes a los valores individuales las define como metas individuales que expresan intereses concernientes a un tipo motivacional identificadas características de los valores que están relacionadas a las creencias ligadas a las emociones, a los valores referentes a los objetivos deseados, valores que guían la selección y evaluación de acciones, políticas, y eventos que caracterizan a los individuos
Hofstede y Mendonza (1999)	Los valores representan el núcleo de la cultura organizacional, donde el sistema de valores es responsable de las actitudes en el trabajo.
Maslow (1943)	Los valores personales son relacionados a las necesidades básicas y son jerárquicas
Rohan (2000)	Esclarece que los valores personales, sociales y culturales son diferentes: los valores personales son relevantes individualmente; los sociales son referentes la percepción de los individuos sobre los valores del grupo y los valores culturales son los valores compartidos por el grupo
Schein(1999)	Los aspectos similares de las personas que comparten los mismos valores son comunes y tienden a tener la misma estructura de valores y comunicación
Freitas (1995)	Los valores son importantes para la comprensión de patrones que deben ser seguidos para tener éxito en las organizaciones, pues son aspectos culturales que dictan normas, reglas y rituales que desarrollan una mentalidad colectiva.
Gandini (2009)	Dada la importancia las organizaciones tienen planeamientos volcados hacia la apreciación de los trabajadores porque los valores orientan la vida organizacional y al comportamiento de gerentes y empleados
Porto (2005), Barrett (2006)y Schein (1999)	El conocimiento de los valores posibilita la realización de acciones de cambio de valores que son importantes para la estructura de las organizaciones.

Fuente: Ribeiro Bastos, de Oliveira Vieira (2011). Elaboración propia (2016)

La tabla anterior permite observar diferentes posiciones paralelamente a fin de abrir el abanico de conocimientos sobre el tema tan discutido como es la alineación de valores y el éxito organizacional, así como el desplazamiento que debe hacer la organización desde el punto de la autorrealización hacia el bien común.

2.3.2. Los siete niveles de conciencia personal

El modelo escogido en este trabajo para estudiar los valores expande la famosa pirámide de Maslow y ofrece un marco de referencia mucho más completo de los valores fundamentales que mueven a los individuos. El Modelo de Siete Niveles de Conciencia, creado por Richard Barrett a partir de la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow y las investigaciones sobre las necesidades humanas trascendentes de otros investigadores del comportamiento humano, permite comprender la tendencia que existe en los seres humanos hacia niveles superiores de conciencia en cuanto se hayan satisfecho los niveles inferiores.

En la práctica la gente se mueve en distintos niveles de conciencia simultáneamente, partiendo de lo que significa el término 'conciencia' - comprensión profunda de lo que se activa en nosotros mismos ante un propósito concreto y que nos ayuda a lograr un balance entre nuestras motivaciones internas y nuestro nivel de realización externa (Malkún 2012). Cada persona, organización o incluso país tiene su distribución particular de valores fundamentales. No hay valores "buenos" y "malos", pero sí se distingue entre positivos y potencialmente limitantes -ejemplo: organización vs. Burocracia- (Jarrín 2008).

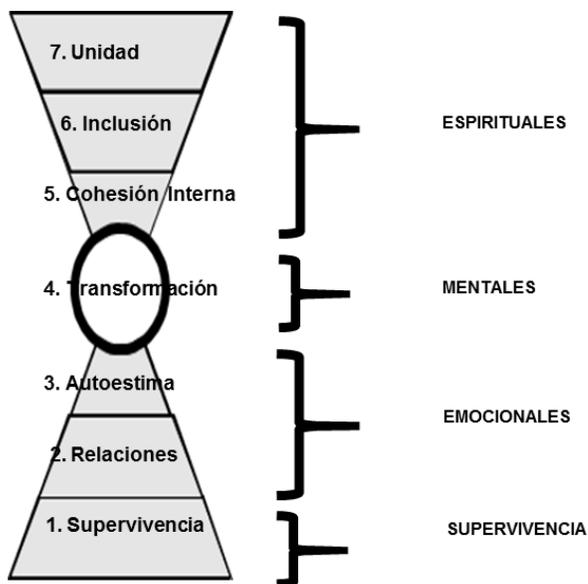
Los comportamientos y los valores se heredan o se imitan, pero los individuos tienen la responsabilidad de romper la cadena y ser conscientes de los valores que operan bajo cada uno de sus comportamientos para tratar de mejorarlos y llegar a conseguir objetivos deseados. Bajo este modelo, se posibilita identificar los arquetipos culturales y las motivaciones que impulsan las decisiones y acciones en el entorno laboral o profesional y que, por lo tanto, facilita los procesos de transformación individual y colectiva en el ámbito laboral.

Según Jarrín (2008) los seres humanos tienen cuatro tipos de necesidades y se da respuesta a las necesidades físicas a través de sentirse seguros en cuanto a la capacidad de sobrevivir, cubren las necesidades emocionales a través de

relaciones sanas, afectuosas y duraderas como lo son pareja, familia, empresa, comunidad, sociedad y país, todo ello brinda seguridad emocional; las necesidades mentales se satisfacen a través del reconocimiento de los aportes que dan y de sus capacidades intelectuales. En cuanto a las necesidades espirituales (que según el autor son características intrínsecamente humanas) son cubiertas al encontrar significado a la vida de cada uno de los individuos, al cumplir funciones que permiten alcanzar una misión de orden superior y trascendente que contribuya al bien común y que deje un legado.

En la siguiente figura se muestran las necesidades humanas y las motivaciones personales:

Figura 4. Los siete niveles de la conciencia individual



Elaboración propia (2016) a partir de Jarrín (2008)

Para explicar los siete niveles de conciencia individual se toma como base el planteamiento de Jarrín (2008) el cual manifiesta:

Nivel 1. Conciencia de supervivencia

Este primer nivel tiene que ver con las satisfacciones psicológicas y necesidades de supervivencia, cubre las necesidades de orden físico de la persona. Alimento, vivienda, salud se ha reorientado hacia la generación y acumulación de riqueza material necesaria para adquirir los bienes que proporcionan seguridad. Este nivel lleva a la prudencia y a no tomar riesgos innecesarios.

Nivel 2. Conciencia de relaciones

Sentimientos de protección y amor son los que dan respuesta a este nivel. Los humanos como seres sociales valoran la construcción de relaciones duraderas y dignas. La familia, la empresa, la comunidad, la sociedad son grupos que permiten la sensación de seguridad emocional permitiendo la tranquilidad de no saberse solos.

Nivel 3. Conciencia de autoestima

Aquí se desarrollan los sentimientos de sentido de pertenencia, da respuesta a las necesidades de orden mental al otorgar la capacidad de aportar en función del intelecto, competencias y habilidades. Al ser reconocidos en base al valor del talento propio aumenta la auto-estima y refuerza la identidad.

-Estos tres primeros niveles están enfocados al interés propio, buscan satisfacer necesidades y/o expectativas que den la sensación de seguridad, de ser aceptados y reconocidos y tienen como foco las necesidades del ego. Los temores que emergen suelen ser no disponer de lo suficiente para vivir, no ser aceptados o no ser reconocidos ni valorados por otros.

Explica Jarrín (2008) que llega un momento en la vida que se siente que hay algo más que no sea sólo satisfacer estas necesidades propias y es ese el momento cuando el individuo empieza una etapa de cuestionamiento y búsqueda abriendo esta situación las puertas hacia el desarrollo personal. Es ese sentir "que

“falta algo” que nos aporte energía y vitalidad adicional y ofrezca dirección a nuestro esfuerzo” (P.99).

Nivel 4. Conciencia de transformación

Existen cada vez más personas que están sintiendo que les falta “algo más”, que a pesar de tener los tres primeros niveles de conciencia plenamente satisfechos se están cuestionando los modelos seguidos hasta el presente. Es el momento donde surgen preguntas antes no planteadas y sobre todo hacia el resultado del tránsito de sus vidas. Señala Jarrín que este nivel “representa la transición de una vida movida por el interés propio y una valoración influenciada por razones externas, a balancear el necesario devenir en sociedad con la búsqueda de la razón por la cual vivimos” (P.100).

Dejar ir los temores que generan los tres primeros niveles y que alejan de la paz y entrar en una dimensión de madurez para entender que lo conseguido en esos niveles no da respuesta a las necesidades más profundas es realmente cuando empieza la verdadera y genuina transformación, señala el autor que es la aventura de vivir y no de sobre-vivir, se empieza entonces a vivir también desde el mundo interior. Se debe entonces conseguir vivir bien pero con significado.

Nivel 5. Conciencia de cohesión interna

Este nivel tiene que ver con conseguir el significado de existencia, refleja el sentir que apunta hacia entender que las respuestas vienen desde el interior, a partir de este nivel se empieza a dar ejemplo con el comportamiento, se deja de culpar al mundo exterior por lo que ocurre y se sabe cual ha de ser el legado que se deja. Al vivir libre de temores se libera la creatividad y se observa al mundo desde otra perspectiva. Se hace presente el desapego y se dan forma a las relaciones prevaleciendo en el sentimiento de enriquecer la vida de los demás.

Nivel 6. Conciencia de contribución o de hacer la diferencia

Una vez que se concientiza que se pertenece a un todo mayor y que se es responsable de los activos del planeta es cuando se estará haciendo una diferencia en la sociedad participando de manera visible y totalmente desinteresada en organizaciones que ayudan a mejorar el entorno

Lo anterior lo explica Jarrín (2008) de esta manera: “abrazando una causa mayor que nos identifica como humanos, y poniéndola en práctica para el beneficio mayor del mayor número posible de personas, a fin de generar bienestar económico y social, ahora en un contexto de equilibrio y estabildades” (P.102). Organizaciones tales como aquellas no gubernamentales, juntas de condominio, club o asociación civil sin fines de lucro apunta que son vehículos a través de los cuales se manifiesta este nivel de conciencia.

Nivel 7. Conciencia de servicio

En este nivel se opera pensando en la sustentabilidad global, es vive libre de apegos y egoísmo y seguros de la labor que se desempeña. Se convierte en razón de vida el servicio desinteresado y hay total alineación entre palabras, sentimientos y acciones. Se valora la acción de lo que se hace por los demás por encima de lo que se pueda recibir y se entiende la vida como un proceso de ofrecer lo mejor de cada quien.

Se entiende que cada acción que se haga tiene repercusiones globales, la incertidumbre no genera incomodidad, se vive una vida interior en espacios de espiritualidad obteniendo paz interior, resalta Jarrín (2008) que al llegar a este nivel “los pensamientos ocupan menos espacios y la reflexión invita a los procesos de meditación, a través de los cuales se accede a la intuición y por tanto a las verdades y sabiduría universal (P.103)

Las personas que actúan en los niveles de conciencia 5, 6 y 7 suelen ser personas que no se adaptan con las estructuras predominantes de la sociedad contemporánea por tener un pensamiento de avanzada con relación a los modelos de desarrollos que prevalecen.

-Las personas que actúan en los niveles 1,2 y 3 operan para satisfacer el interés propio y para proveerse de lo necesario que les permita cubrir sus necesidades físicas, mentales y emocionales. Manifiesta Jarrín (2008) que “cuando hay un exceso de foco en estos niveles bajos, los temores toman el control de nuestra vida y nos dejamos llevar por valoraciones subjetivas y externas que terminan definiendo nuestra manera de actuar, una forma, que no necesariamente está alineada con nuestro ser” (P: 103).

-El citado autor expresa que en el proceso de desarrollo personal es necesario interactuar con el espectro completo de los siete niveles de conciencia ya que se deben satisfacer plenamente el conjunto de necesidades físicas que permiten vivir bien, necesidades emocionales al pertenecer a un grupo social ampliado, mentales a través del reconocimiento de las capacidades y fortalezas y espirituales con el fin de alinear las intenciones y necesidades con la esencia espiritual a través de poder encontrar el significado de la existencia.

2.3.3. La voz interior

Los investigadores de las Ciencias Sociales plantean que para poder afrontar los grandes cambios que ha sufrido la humanidad se hace necesario desarrollar nuevas potencialidades y talentos que permitan dar respuesta a los actuales escenarios, día a día los individuos se enfrentan a nuevos retos que tienen que ver con las relaciones, la familia, la vida profesional y la comunidad, hay que ser efectivos, hay que sobrevivir y sobresalir en un mundo que exige logros, desempeño apasionado y una contribución importante.

Pero para prosperar, innovar, sobresalir y liderar en esta época, se debe partir de la efectividad y acceder a los niveles más elevados del talento y de la motivación del ser humano, para ello se exigen cambios radicales de pensamiento, de aptitudes y actitudes y sobre todo, de superar los modelos tradicionales estructurales y de visión de la realidad. Lo expuesto amerita una nueva mentalidad con nuevas herramientas que permitan sobrevivir e impactar en el futuro organizacional.

Como un desafiante instrumento para afrontar estos nuevos retos, Covey (2005) presenta el 8º hábito afirmando que el mismo muestra el camino hacia la grandeza -de la misma forma que los 7 hábitos de la gente altamente efectiva ayudaron a centrarse en la efectividad- este nuevo hábito

proporciona la actitud y el conjunto de habilidades necesarias para poder buscar constantemente el potencial de las personas. Es el tipo de liderazgo que transmite a las personas su valía y su potencial tan claramente que éstas llegan a verlos en ellas mismas. Para conseguir esto, debemos escuchar a la gente. Debemos implicarla y reafirmarla constantemente con nuestras palabras y con los cuatro roles del liderazgo" (P. 304).

El octavo hábito supone escuchar la propia "voz interna" y enseñar a los demás a identificar la suya propia. Se trata de enseñarle a los demás el arte de sacarle provecho a lo que es propio de cada individuo; de modo que cada persona se vuelva indispensable en la organización en virtud de sus capacidades irrepetibles.

La propuesta consiste en encontrar la voz del espíritu humano, que está lleno de esperanza, de inteligencia, que es fuerte por naturaleza y dispone de un potencial inagotable para servir al bien común e inspirar a los demás para que encuentren la suya propia

Apunta Covey (2005) que

esa voz es de relevancia personal única, que se manifiesta cuando nos enfrentamos a nuestros mayores desafíos y nos hace estar a su altura; se encuentra en la intersección entre el talento (nuestros dones y puntos fuertes naturales), la pasión (las cosas que nos infunden vigor, que nos apasionan, nos motivan e inspiran de una manera natural), la necesidad (incluyendo lo que necesita el mundo) y la conciencia (esa vocecita interior que nos dice que está bien y que nos impulsa a hacerlo). (Ps. 19-20)

Entonces para el autor el principal desafío en el mundo de hoy sería:

que los individuos hallen su propia voz e inspiren a los demás para que hallen la suya debido a que esa voz es la voz del espíritu humano; servir al bien común. Esa voz se encuentra en la intersección entre el talento (tu fuerza y dones naturales), la pasión (eso que energiza, incita, motiva e inspira naturalmente), la necesidad (incluyendo lo que el mundo necesita) y la conciencia (esa pequeña voz dentro de cada uno de nosotros que dice lo que es correcto e impulsa a actuar así) (P. 101).

Retomando el pensamiento de Covey (2005), el autor cree en tratar a la gente como personas enteras y respetar las cuatro partes de la naturaleza humana: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Afirma que dentro de estas cuatro partes hay cuatro inteligencias que los individuos reciben como dones cuando se nace: física (coeficiente físico), intelectual (coeficiente intelectual), emocional (coeficiente emocional) y espiritual (coeficiente espiritual). Otro don que menciona como importante es que al nacer se da el libre albedrío o libertad para escoger independientemente de las circunstancias y situaciones.

Parafraseando las palabras de Covey a partir de una entrevista que le realizara Díaz (2010), el autor acota que la esencia de ser humano es la capacidad de dirigir su propia vida, de ser proactivo aun cuando las circunstancias son limitadas. Dentro de este paradigma, el trabajo de la gente es el de empoderar a otros para que descubran esos dones con los cuales nacieron y comprendan su poder en la creación de su significación personal o voz única. La voz se encuentra en el nexo del talento (sus dones o talentos), la pasión (lo que lo motiva a usted), la conciencia (esa pequeña voz dentro de usted que le asegura qué es lo correcto y lo insta a hacerlo) y la necesidad (una necesidad en el mundo que usted puede llenar y por la cual le pagarán para que usted pueda vivir).

2.3.4. Alineación de valores

El autor escogido Richard Barrett (2001) desarrolló una herramienta de auditoria de valores utilizada en este estudio, la misma permite que las organizaciones evalúen el grado de alineación entre los valores personales y los organizacionales actuales e ideales, así como el tipo de cultura esencial. El autor

señala que para que se desarrolle una cultura basada en valores se debe iniciar un proceso de cambio de la conciencia organizacional, con el fin que se transforme en una organización centrada en el bien común. Ese desplazamiento amerita una transformación personal y organizacional.

Schein (2001) comparte ese enfoque; acredita que los comportamientos de las personas son determinados por las experiencias que comparten y por los valores y principios formalmente establecidos en la organización. Cuando a cultura es considerada de confianza, donde los valores de la organización son claros para todos los empleados, hay la posibilidad de compartir los valores que generan automotivación y compromiso para el trabajo (Limeira, Rodríguez y Rodríguez, 2003). Por su parte Hallak (2008) acredita que es esencial entender que los valores que se crean en la organización son ideales para su éxito.

Kaplan y Norton (2006) son autores que tratan con mucha claridad la relación entre estrategia y el alineamiento de valores: “La estrategia es formulada en la cima de la organización, mas debe ser ejecutada por la base” (P.146). Afirman los autores que el alineamiento del capital humano es alcanzado cuando los objetivos individuales logren estar alineados con la estrategia.

Por su parte Robbins (1998) expresa que “Los valores son fuente importante de comprensión de las actitudes y de la motivación de los individuos, así como, fuente de influencia en la percepción de los mismos” (P.180). Actualmente la cultura reviste gran importancia en la vida de todo ser humano así como en los roles que diariamente cada uno desempeña en los diversos sistemas en los que se desenvuelve, roles y sistemas, tales como, ciudadano de un país, miembro de una sociedad, vecino de una urbanización donde se desempeña como profesional, etc.

Apunta el autor que los valores de una organización legitiman su existencia como sistema, pero más específicamente legitiman las principales normas de operación que son necesarias para conseguir las metas, en este caso el objetivo del sistema.

2.3.5. Valores y compromiso organizacional

Bien señala Peter Senge (1990) la necesidad de desarrollar dentro de la organización una visión compartida con el fin de buscar una identidad propia que permita que todas las personas tengan una imagen similar, ese interés común es una fuerza interior en cada persona que engendra poder e inspira a una idea primeramente individual se convierta en una general. Esta visión se genera de lo que realmente se quiere crear, la dirección que quieren tomar. La visión compartida genera un compromiso entre todos y para todos tomando en cuenta la visión, misión y los valores que posee la organización. Al generarse una identidad corporativa se apela a valores como el bienestar común, la solidaridad, la tolerancia, la equidad y la justicia los cuales van más allá de los intereses del sujeto o de la organización misma y ejercen una fuerza trascendente capaz de superar la postura que pretende imponer una ética de razonamientos y no de principios.

En esta dirección Jiménez (2010), opina que: los valores organizacionales, necesitan tener sentido práctico para los miembros que las constituyen, es decir, los miembros los deben conocer, entender, practicar y que comprendan los comportamientos que implican, de lo contrario, las organizaciones terminan con valores elocuentes en cuadros que lucen muy bien colgados de la pared, pero sin una clara utilidad práctica para sus miembros. Así que, cuando las personas de una organización trabajan los valores que los unen, logran sus objetivos de manera más eficiente y satisfactoria. Sus integrantes se sienten más unidos y motivados a formar parte de ella.

Los Valores compartidos orientan la visión estratégica de una organización, al respecto Blanchard y O'Connor (1997) señalan que "en una compañía que realmente se administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía". Lo que representa una gran fortaleza para la empresa que así lo permite, ya que contribuye a adaptarse a los cambios" (P.54).

Estos valores para cada empresa suelen ser diferentes, al igual que, su identificación y aplicación, pero en general los valores hacen la compañía, representar el ser de la empresa, por tal motivo, deben estar presentes en toda la empresa y deben ser incluidos durante las primeras etapas de incorporación del personal. De allí la importancia de llevarlos a la práctica y que se legitimen en la organización.

Moreno (2009) señala que según López (2004), cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas, que laboran en una compañía presentan, actitudes tales como compromiso con el logro de la empresa, sentido de pertenencia, responsabilidad en sus acciones, sienten que su opinión es escuchada observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la empresa. La idea es crear una fuente de ventaja competitiva que ayude a fortalecer la actitud de sus líderes, se fomenta el aprendizaje continuo, y el compromiso de sus miembros, llevando a cabo de esta manera los procesos intrínsecos de la organización: planificación, dirección, ejecución y control de las actividades.

2.3.6. Pequeñas y medianas empresas PYME

Gestión de Recursos Humanos (2011) define la PYME como:

La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad (P. 201).

Apunta que la PYME se ve como una empresa con características bien distintivas la cual tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas,

culturas, intereses y un espíritu emprendedor específico (Gestión de Recursos Humanos 2011).

2.3.7. Importancia de la PYME.

Gestión de Recursos Humanos (2011) reseña que las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países y que las principales razones de su existencia son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.
- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

Se observan ventajas e inconvenientes de este tipo de organizaciones, las mismas se muestran en la siguiente tabla:

Cuadro 9. Ventajas y Desventajas de las PYMES

Ventajas	Inconvenientes
Capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado	El acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas

Fuente: Gestión de Recursos Humanos (2011). Elaboración propia (2016)

Hoy día por los intensos cambios que se dan en el entorno las organizaciones ameritan permanentemente ir adecuando su estructura a las nuevas realidades, al ser una pequeña empresa esa situación se realiza con

mayor rapidez y efectividad que aquellas organizaciones que tienen un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. En cuanto a tener una pequeña cartera de clientes se corre el riesgo de quebrar en caso que los mismos decidan por otra opción, eso resulta un inconveniente que se podría reducir si amplían su mercado o sus clientes.

Dentro de los inconvenientes que presentan también se pueden nombrar las siguientes situaciones:

Cuadro 10. Algunos inconvenientes de las PYMES

Financiación	Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Para solucionar esto se recurren a las SGR y capital riesgo
Empleo	Son empresas con mucha rigidez laboral y que tiene dificultades para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental para éstas.
Tecnología	Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas
Acceso a mercados internacionales	El menor tamaño complica su entrada en otros mercados. Desde las instituciones públicas se hacen esfuerzos para formar a las empresas en las culturas de otros países

Fuente: Gestión de Recursos Humanos (2011). Elaboración propia (2016)

En el caso de esta investigación interesa el punto que refiere al empleo debido a que resalta la importancia de la formación previa del empleado, acá se agrega la idea de alinear los valores del empleado con la de la organización a fin de generar un compromiso compartido de sus participantes.

2.3.8. Tipos de empresas en Venezuela

Según el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social de 2008, la denomina como Pequeña y Mediana Industria (PYMI), y establece el siguiente esquema:

Cuadro 11. Esquema PYMI

Tipo de empresa	Promedio anual de trabajadores	Ventas anuales en Unidades Tributarias
Pequeña Industria	05-50	1.000-100.000
Mediana Industria	51-100	100.001-250.000

Fuente: Gestión de Recursos Humanos (2011). Elaboración propia (2016)

En la tabla anterior se visualiza la caracterización que existe en Venezuela sobre lo que determina el concepto de lo que es una pequeña industria y una mediana industria. A partir de esa caracterización se ubica la empresa escogida para este trabajo como una pequeña industria en vista que cuenta con cinco empleados y tres socios.

2.4. Bases legales

2.4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En Venezuela la legislación que rige las relaciones de trabajo están en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. En materia de valores no hay como tal artículos que los regulen, sin embargo en cada elemento normativo se pueden identificar intrínsecamente valores por los cuales se deben regir tanto los empleados como los empleadores.

En la siguiente tabla se ubican algunos artículos de la Constitución en los cuales se pueden reconocer valores redactados importantes:

Cuadro 12. Algunos artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en donde se pueden reconocer valores necesarios a compartir en las organizaciones

Artículo	Descripción	Valores
Art. 2	Derecho a la responsabilidad social	Conciencia del ambiente, participación en la comunidad, perspectiva global
Art. 75	Familia	Orgullo, ética, dejar un legado, entusiasmo
Art. 80	Jubilaciones	Dialogo, respeto, cautela
Art. 81	Personas con discapacidad	Compasión, amistad, armonía, compromiso

Art. 86	Seguridad social	Salud, entusiasmo, estabilidad
Art. 89	Diversidad laboral	Respeto, compromiso, control
Art. 91	Salario	Ambición, crecimiento personal
Art. 95	Sindicatos	Seriedad ante la incertidumbre, armonía
Art. 111	Recreación	Equilibrio entre vida personal y vida laboral

Fuente: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Elaboración propia (2016)

2.4.2. Elementos normativos derivados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En este orden de ideas se abordan en la investigación otros elementos normativos que permiten dar garantía a los trabajadores respecto a beneficios sociales, seguridad social y seguridad industrial, los mismos reposan en leyes que derivan de lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela tales como la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, Ley Orgánica para Personas con Discapacidad, Ley orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, Ley Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat, Ley del Seguro Social, Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, Norma Venezolana Covenin.

La normativa relacionada se resume en la tabla siguiente:

Cuadro 13. Bases Legales venezolanas derivadas de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO		
Artículo	Descripción	Valores
Art. 15	Permisos o licencias para la mujer durante el embarazo	Compromiso, control, ética, integridad, respeto, compasión, familia, salud, armonía
Art. 26	Discriminación laboral	Cautela, compromiso, cuidar la imagen, estabilidad laboral, integridad, productividad
Art. 98	Terminación de relación de trabajo	Respeto, rendición de cuentas, perspectiva a largo plazo, respeto, integridad, ética,
Art. 174	Utilidades	Cautela, compromiso, comunicación abierta, control, cuidar la imagen, valentía, respeto, calidad, rendición de cuentas
Arts. 219,222,226	Vacaciones	Compromiso, cuidar la imagen, ética, integridad, respeto, visión compartida, estabilidad laboral, seriedad, equilibrio

Art. 237	Notificación de riesgo	Estabilidad laboral, equilibrio (físico, emocional, mental, espiritual), cautela
Art. 238	Comedor	Compromiso. Compasión, confiabilidad, integridad, salud, respeto, visión, familia
Art. 245	Becas educativas para los trabajadores	Dejar un legado, generaciones futuras, riqueza, participación con la comunidad, familia, visión compartida, estabilidad
Art. 391	Guardería	Entusiasmo, visión compartida, trabajar en equipo, respeto, integridad, dejar un legado
Arts. 400, 402	Derecho de sindicato	Respeto, estabilidad laboral, compromiso, cautela, aprendizaje continuo, integridad
REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO		
Artículo	Descripción	Valores
Art. 47	Libertad sindical	Trabajar en equipo, respeto, ética, productividad, integridad, estabilidad laboral
Art.125	Período de lactancia	Equilibrio entre vida laboral y personal, equilibrio (físico, emocional, mental, espiritual), dejar un legado, entusiasmo
LEY ORGÁNICA PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD		
Artículo	Descripción	Valores
Art. 5	Definición de personas con discapacidad	Dejar un legado, entusiasmo, compromiso, ética, generaciones futuras, integridad
Art.28	Contratación de personas con discapacidad	Compromiso, honestidad, dejar un legado, lógica, interdependencia, entusiasmo
LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO		
Artículo	Descripción	Valores
Art. 41	Comité de seguridad	Conciencia del medio ambiente, cuidar la imagen, control, cautela, calidad, respeto
Art. 54	Dotación de equipos de seguridad	
LEY DEL INSTITUTO Y NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA		
Artículo	Descripción	Valores
Art. 10	Aprendices INCE	Generaciones futuras, dejar un legado, aprendizaje continuo, entusiasmo, armonía
Art. 23	Contratación de aprendices	Compromiso, interdependencia, dialogo, eficiencia, armonía, aprendizaje en equipo
LEY RÉGIMEN PRESTACIONAL DE VIVIENDA Y HÁBITAT		
Artículo	Descripción	Valores
Art. 173	Vivienda	Confiabilidad, dejar un legado, entusiasmo, compromiso, integridad, participación con la comunidad, respeto, visión compartida
	Continuación cuadro 13	
LEY DEL SEGURO SOCIAL		
Artículo	Descripción	Valores
Art. 15	Inscripción del trabajador en el Seguro Social	Alianzas estratégicas, compromiso, comunicación abierta, control, ética, integridad, respeto, visión compartida
Art. 18	Constancia de Inscripción del Trabajador	Rendición de cuentas, compromiso, entusiasmo, integridad, respeto
Art. 27	Vejez	Participación con la comunidad, visión compartida, estabilidad laboral, ética, compasión, compromiso, familia
NORMA TÉCNICA PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
Artículo	Descripción	Valores
Art. 2	Dotación de equipos, charlas informativas en materia de seguridad y salud en el trabajo	Aprendizaje continuo, compromiso, visión compartida, creatividad, comunicación abierta, control, calidad, cautela, integridad
NORMA VENEZOLANA COVENIN		
Artículo	Descripción	Valores
Art. 92	Colores, Símbolos y Dimensiones para	Visión compartida, perspectiva a largo

	Señales de Seguridad	plazo, perspectiva global, control, calidad
--	----------------------	---

Fuente: Legislación Venezolana. Elaboración propia (2016)

2.4.3. Marco jurídico de la PYME

El apoyo de las pequeñas y medianas empresas se puede evidenciar en el Decreto con Fuerza de Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria, publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela, bajo el N° 5.552 Extraordinario de fecha Doce (12) de Noviembre de Dos Mil Uno (2001) y el Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero, publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela, bajo el N° 37.164 de fecha Veintidós (22) de Marzo de Dos Mil Uno (2001).

La disciplina jurídica que regula la constitución y funcionamiento de las Pyme está en lo contenido en el artículo 1º y 9º del Código de Comercio Venezolano donde se evidencia en concordancia con los mencionados artículos, que las Pyme ejercen una actividad especulativa que realizarán ciertas personas de manera regular y permanente sea de manera individual o colectiva, siendo esta la actividad de los comerciantes.

En la legislación venezolana los comerciantes regulan todas sus actividades por la disciplina denominada Derecho Mercantil y el instrumento jurídico principal que contiene la mayoría de las disposiciones jurídicas que regulan a los comerciantes es el Código de Comercio.

2.5. Definición de términos básicos

- Valores organizaciones:

Los valores para cada empresa son diferentes, al igual que, su identificación y aplicación, pero en general los valores hacen la compañía, representar el ser de la empresa. Los valores, deben estar presentes en toda la empresa y deben ser incluidos durante las primeras etapas de incorporación del personal. De allí la importancia de llevarlos a la práctica y que se legitimen en la organización.

- Alineación de valores:

Cuando se comparten valores positivos todos se esfuerzan para crear la misma visión de futuro y las personas trabajan en un ambiente de cultura cohesiva que ayuda a desarrollar un equilibrio dinámico entre la satisfacción de las necesidades de sobrevivir y crecer de la empresa y las necesidades de autorrealización del personal.

- Auditoria de valores:

Permite que las organizaciones evalúen el grado de alineación entre los valores personales y los organizacionales actuales e ideales, así como el tipo de cultura esencial.

- Pequeñas Industrias:

Se definen como aquellas empresas que tienen un promedio anual de trabajadores de 5-50 personas y que sus ventas anuales en Unidades Tributarias están entre 1.000-100.000 Bs.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esta etapa de la investigación se centra en una planificación en la cual se establecen estrategias que permiten responder al “cómo” se realizó el estudio en atención a su naturaleza, se elabora la estrategia metodológica y se definen las técnicas e instrumentos de recolección de información, finalmente se precisa la población objeto de la investigación. Esta referencia es un proceso que requiere una vía sistemática, ordenada, con rutinas operacionales y formas de procedimientos, lo que conlleva a cumplir con una metodología que permite facilitar un mejor abordaje a la realidad, esta metodología -señala Sierra Bravo (2007)- consiste en los pasos a seguir hacia la búsqueda de solución o respuesta al problema planteado. Este proceso debe ser riguroso y por ello es necesario desarrollar el marco metodológico para definir el tipo de investigación social en atención a los talentos del trabajo que se realiza.

3.1. Naturaleza de la Investigación

-Según su carácter es de corte cuantitativo en vista de que se pretende medir con precisión las variables del estudio, citando a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, (2006) la investigación cuantitativa “usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos” (P. 6). En ese mismo sentido, Veytes (2004) indica que el enfoque cuantitativo “busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable; procura la explicación de los fenómenos y eventos del mundo natural y el social, y la generalización de las conclusiones” (P. 42).

-La profundidad de la investigación desarrollada es de tipo descriptiva, el interés se centra en describirlo, tal y como lo refiere Veytes, (2004) describir en la investigación cuantitativa significa medir, ello ofrece al investigador “un conocimiento exhaustivo del objetivo o alguno de sus aspectos” (P. 93), Por otro

lado, González (1997) y Méndez (1988) citados por Hernández y Nieves (2004), lo definen como aquella investigación que se ocupa de describir los hechos a partir de un criterio o modelo definido previamente y aquel que identifica las características del universo, señala formas de conducta y actitudes, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación, respectivamente.

Al respecto sobre una investigación descriptiva Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que “La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de fenómenos” (P. 12). Como su nombre lo indica, se orienta a la descripción del proceso y propone indagar y analizar los hechos para poder descubrir tendencias futuras. Toda investigación descriptiva busca en esencia, describir las características del fenómeno que se halla bajo el escrutinio de los investigadores, en el caso del presente estudio se busca identificar y describir los valores percibidos por los trabajadores y dueños de la organización objeto de estudio con el fin redactar un código de valores que optimice el sentido de trabajo de los mismos.

-Según el lugar, la presente investigación es de campo ya que los datos necesarios para conocer y analizar el objeto de estudio y dar respuesta al problema planteado se tomaron en el mismo lugar donde ocurren los hechos (Arias, 2006), en este caso para el presente estudio el lugar es una organización de venta minoritaria de carne ubicada en la carretera vía la Entrada, Naguanagua con apenas un año de creada y tiene como característica que está denominada según el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social de 2008, como una pequeña empresa en vista que está conformada por cinco (5) trabajadores y tres (3) socios.

3.2. Estrategia Metodológica

Las estrategias metodológicas son las formas de lograr los objetivos en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejores resultados, con ellas, el

investigador amplía sus horizontes de visión de la realidad que desea conocer, analizar, valorar, significar o potenciar, (Martínez 2004), es decir, toda metodología implica una selección de técnicas de investigación.

En la realización de este trabajo se utilizó una encuesta estructurada por Barrett Values Center y fue aplicada directamente por la investigadora. Es importante acotar que la investigadora está certificada por la organización Richard Barrett and Associates, LLC en el año 2006 (ver anexo 1) lo que la acredita a aplicar este instrumento, el mismo incluye elementos que ayudan a identificar los valores personales de los trabajadores, los valores actuales de la organización y los valores ideales que debe tener la organización, el mismo está dividido en tres formularios con 45 valores en cada uno, para que de acuerdo con la percepción de las personas entrevistadas sean escogidos 10 valores para cada pregunta/formulario.

Este instrumento es una herramienta para medir y mapear valores en las organizaciones con el fin de construir culturas de alto rendimiento, el mismo se ha utilizado para apoyar a más de 5.000 organizaciones en 60 países diferentes. Más de 5.000 agentes de cambio, consultores y entrenadores han sido capacitados por Barrett Values Center el cual fue creado por Richard Barrett en 1997 y desde entonces ha sido utilizado el instrumento de transformación cultural en más de 50 países (Barrett Values Center 2015).

Richard Barrett es un autor, orador y líder reconocido a nivel internacional sobre la evolución de los valores humanos en los negocios y la sociedad. Él es el fundador y presidente de la Barrett Values Centre, un miembro de la Academia Mundial de Negocios, un miembro del Consejo Asesor del Centro de Sabiduría Integral, Honorario Miembro de la Junta del Espíritu de la Humanidad Foro y ex Coordinador de Valores en el Banco Mundial.

El modelo teórico escogido posibilita la construcción e identificación con relación a los valores personales y organizacionales actuales y los ideales, de acuerdo con “Los Siete Niveles de Consciencia Personal y Organizacional”

(Barrett, 2001) que consiste en un instrumento de auditoria de los valores organizacionales, compuesto de tres normas de valores/comportamientos: Valores Personales Actuales –los encuestados (población seleccionada-) escogen diez valores que mejor representan quienes son, es decir, cuales son los valores que son más importantes para ellos; Valores Organizacionales Actuales –los encuestados (población seleccionada)- escoge diez valores que mejor describen como la organización opera; Valores Organizacionales Ideales -los encuestados (población seleccionada)- escogen los diez valores que creen son esenciales para un alto desempeño en la organización objeto de estudio. Cada valor está asociado a uno de los siete niveles de consciencia organizacional pudiendo ser positivo o potencialmente limitador. El número de valores a escoger (10) es parte de la metodología desarrollada por Barrett (ver anexo 2).

El instrumento de auditoria de valores forma parte de una herramienta que sirve para medir el porcentaje de los valores escogidos por la población estudiada y así obtener datos fundamentales para dar respuestas a los objetivos del estudio en base a los Siete Niveles de Conciencia, lo que permite distinguir los valores individuales que se manifiestan en los empleados con índices de valores positivos y Potencialmente Limitadores (PL)

El análisis de los datos fue realizado a través del estudio de las tabulaciones y porcentajes identificados en los índices del modelo escogido. La interpretación de los datos está direccionada a los conceptos presentados en los índices de análisis de la Cultura de Barrett. Se tomaron en cuenta las similitudes y diferencias de los valores escogidos por la población así como de los valores positivos y limitantes para lograr obtener la información requerida que permita a la organización levantar un código de valores que sea compartido por todos los integrantes de la organización. Se tomaron los Top 10 individuales, los Top 10 actuales, los Top 10 deseados y los coincidentes en los tres Top 10 (valores principales) para la selección de los valores establecidos en el código.

3.3. Población

La población en una investigación puede ser definida según Balestrini (2006) como: “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (P.137) Resulta de gran importancia en el desarrollo de una investigación la determinación del universo afectado, del grupo seleccionado, las características y tamaño.

De allí que, una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos que se pretende indagar o conocer sus características, o alguna de ellas, no necesariamente los elementos de la población tienen que estar referidos única y exclusivamente a hombres, mujeres o niños, pueden ser también instituciones, animales, objetos físicos.

Por su parte, Palella y Martins (2004), la definen como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación” (P. 17). Asimismo, Tamayo y Tamayo (2004), afirman que la población es:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participan de una determinada población por construir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (P. 176).

Sierra Bravo (2007) apunta que antes de empezar un estudio de campo se debe decidir “si las unidades objeto de observación o estudio van a ser todas las que forman el universo, o únicamente se va a extender la indagación a una parte representativa o muestra de aquellas” (P. 363).

La población de este estudio está constituida por los cinco (5) empleados que conforman a la empresa objeto de estudio así como sus tres (3) propietarios.

Esto la convierte en una población finita por lo que no es necesario sacar de la misma una muestra.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Todo proceso de investigación converge en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el mismo, en esta etapa se entrelazan los datos y resultados que se encontraron en la investigación -una vez aplicado el instrumento de recolección de información- con los datos o información de la base teórica y los antecedentes. Al haber ejecutado el tratamiento correspondiente, en este capítulo se obtiene la información que permite llegar a las conclusiones que fomentaron la necesidad de realizar el estudio.

Los efectos derivados en este estudio deberían agregar valor a la pequeña empresa estudiada en vista que concede significativa información sobre el “alma” (Barrett 2006) de la empresa, al entrar en el mundo de los valores se incursiona en lo que no se ve dentro de la organización y que sólo lo saben, sienten y perciben los trabajadores en su día a día laboral.

A fin de poder expresar un mejor análisis de los resultados se procede a revisar las actividades por cada objetivo específico, tal como se describe a continuación:

4.1. Objetivo Específico 1.- Distinguir los valores individuales que se manifiestan en los empleados de una pequeña empresa de venta minoritaria de carne

Se refiere a valores individuales, aquellos con los que los encuestados se identifican, en la siguiente tabla se pueden observar cuales son los valores escogidos, el nivel en que se encuentra cada valor (según el modelo de los Niveles de Consciencia Organizacional) y la frecuencia con que lo hicieron:

Tabla 1. Valores Personales

VALORES	NIVEL	FRECUENCIA EN VALORES INDIVIDUALES	% FRECUENCIA VALORES INDIVIDUALES
Honestidad	5	7	88%
Compromiso	5	6	75%
Buen humor y divertido	5	5	63%
Trabajar en equipo	4	5	63%
Crecimiento personal	4	5	63%
Respeto	2	5	63%
Creatividad	5	4	50%
Entusiasmo	5	4	50%
Aprendizaje continuo	4	4	50%
Equilibrio entre vida personal y vida laboral	4	4	50%
Compasión	7	3	38%
Cuidar la imagen	3 (L)	2	25%
Agradar a los demás	2 (L)	2	25%
Visión	7	2	25%
Equilibrio (físico, emocional, mental, espiritual)	6	2	25%
Confiabilidad	3	2	25%
Eficiencia	3	2	25%
Lógica	3	2	25%
Amistad	2	2	25%
Estabilidad financiera	1	2	25%
Control	1 (L)	1	13%
Indulgencia, capacidad de perdonar	7	1	13%
Diálogo	6	1	13%
Participación con la comunidad	6	1	13%
Independencia	4	1	13%
Ambición	3	1	13%
Comunicación abierta	2	1	13%
Familia	2	1	13%
Autodisciplina	1	1	13%
TOTAL		80	

Fuente: elaboración propia (2016)

Resultado de los valores individuales:

En base a la frecuencia con la que los encuestados escogieron los valores, los mismos están distribuidos de la siguiente manera

- Los valores más significativos para este grupo están distribuidos en la Honestidad (con la frecuencia más alta, el 88% de la población encuestada escogió ese valor), y el Compromiso (75%).
- Siguiendo a los anteriores se consiguieron Buen humor y divertido, Trabajar en equipo, Crecimiento personal y Respeto, cada uno con un sesenta y tres por ciento (63%).
- Por el 50% de la población encuestada, fueron escogidos Creatividad, Entusiasmo, Aprendizaje continuo, Equilibrio entre vida personal y vida laboral.
- Con un porcentaje más bajo fue escogido el valor Compasión (38%).
- Entre los valores potencialmente limitantes están Cuidar la imagen y Agradar a los demás (25%).
- Con un veinte y cinco por ciento (25%) se encuentran los valores Visión, Equilibrio (físico, emocional, mental, espiritual), Confiabilidad, Eficiencia, Lógica, Amistad y Estabilidad financiera.
- Finalmente con un trece por ciento (13%) están Indulgencia, Capacidad de perdonar, Diálogo, Participación con la comunidad, Independencia, Ambición, Comunicación abierta, Familia, Autodisciplina. En este mismo rango está el valor Control el cual es potencialmente limitante (PL).

A partir de la tabla 1 se resaltan los 10 valores principales (TOP 10) de todos los escogidos por los encuestados con los cuales se identifican, los mismos son los siguientes:

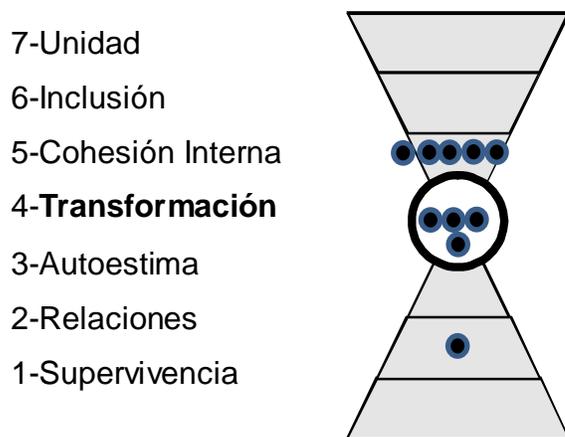
Tabla 2. Top 10 valores personales

VALORES	NIVEL
Respeto	2
Trabajar en equipo	4
Crecimiento personal	4
Aprendizaje continuo	4
Equilibrio entre vida personal y vida laboral	4
Honestidad	5
Compromiso	5
Buen humor y divertido	5
Entusiasmo	5
Creatividad	5

Fuente: elaboración propia (2016)

En la siguiente figura se puede observar el lugar que ocupan en el espectro de los siete niveles de conciencia:

Figura 4. Top 10 valores personales



Elaboración propia (2016) a partir del modelo de Barrett (2001)

Se destaca que los encuestados se manejan en función de honestidad (con la frecuencia más alta), el crecimiento personal y el respeto lo que los ubica en los niveles de cohesión (nivel 5) y transformación (nivel 4). Se puede observar en el espectro de los niveles de conciencia que hay un valor en el nivel 2 y que los niveles 1,3 y 7 se encuentran desiertos,

El nivel 5 (donde hay más coincidencias) tiene que ver con la necesidad de abrazar una causa, el autor afirma que el objetivo principal de los trabajadores que operan desde ese nivel de conciencia es “la búsqueda de un sentido a su vida a través de su trabajo” y que están en una búsqueda constante de mejorar su efectividad, “reconocen la importancia de compartir, tienen una fuerte conciencia de los valores y buscan expresarlo activamente a través de su trabajo” (P. 64). El nivel 4 (cuatro coincidencias) tiene que ver con una conciencia de cambio y evolución, está enfocado en la autorrealización y el crecimiento personal; señala Barrett (2001) que “las personas inician el proceso de autorrealización cuando “se sienten incomodadas con ciertos aspectos de sus vidas” (P. 63).

Todos los individuos evolucionan y crecen -en la conciencia- en las siete etapas pero cada etapa se centra en una necesidad existencial particular, estas necesidades existenciales son las principales fuerzas motivadoras en todos los asuntos humanos, de allí lo importante de este hallazgo en vista que los encuestados se encuentran en unos niveles (como lo son el 5 y el 4) donde hay una reacción consiente centrada en las preguntas ¿quién soy? ¿por qué estoy aquí? Y se vuelven también conscientes de la importancia de los valores como guías que inspiran sus decisiones cotidianas, además están constantemente queriendo aprender y crecer.

El nivel 2 que es el de la conciencia de relaciones apunta hacia el valor que se da a construir y mantener relaciones duraderas y dignas, acota Jarrín (2008) que “se enfoca en la necesidad de trascender la individualidad y sentirnos parte de un grupo extendido de iguales” (P. 98). El valor Respeto perteneciente a este nivel

está entre los Top 10 de los valores personales escogidos por los encuestados, valor personal que es muy estimado dentro de las organizaciones.

El nivel 1 que es la conciencia de sobrevivencia y tiene que ver con la habilidad del individuo para sobrevivir se encuentra vacío, se estima que los encuestados sienten que tienen cubiertas sus necesidades básicas, llama la atención -en vista de la situación país- este hallazgo a partir que la vara para medir esta capacidad está asociada a la capacidad de generar ingresos que permitan la adquisición de los bienes necesarios para sobrevivir. También resalta que el nivel 3 se encuentre desierto ya que es el nivel de la autoestima, de saber que se está añadiendo valor a través de los propios talentos, puede ser que aún no se sienten seguros de sus habilidades, apunta Jarrín (2008) que se alcanza este nivel cuando “a pesar de tener cubiertas las necesidades básicas de los tres primeros niveles de la conciencia personal, sentimos que “falta algo” que nos aporte energía y vitalidad adicional y ofrezca dirección a nuestro esfuerzo” (P. 99). Los niveles 1, 2 y 3 están enfocados en el interés propio, en satisfacer necesidades y expectativas que hagan que los individuos se sientan seguros, aceptados y reconocidos.

El nivel 6 y el nivel 7 también se encuentran desiertos, el nivel 6 tiene que ver con la conciencia de contribución o de hacer la diferencia, al sentimiento que invita a contribuir con la sociedad y el nivel 7 es el de la conciencia de servicio el cual es un espacio plenamente espiritual. Se estima que los encuestados todavía se encuentran en un proceso de crecimiento porque la tendencia de los valores individuales está concentrada en el nivel de transformación y en el de la necesidad de abrazar una causa, ello se concluye a partir que el énfasis de este apartado está en el nivel de transformación y en el nivel de cohesión interna.

Apunta Jarrín (2008) que aquellas personas que actúan con énfasis en los niveles 5, 6 y 7 “pueden encontrarse en problemas de adaptación con las estructuras predominantes de nuestra sociedad contemporánea” (P.103); que suelen ser personas con pensamientos de avanzada que no son los prevalecientes en su entorno.

La investigadora considera la situación revelada como una ganancia muy estimada para la pequeña empresa estudiada, en ese escenario será mucho más fácil desarrollar un código de valores y que los mismos sean asumidos como propios por sus trabajadores. Con el tiempo se ha descubierto que el foco potencial de todas las organizaciones está en sus empleados y en el inmenso potencial que allí se encuentra, autores como S. Covey, P. Seagel, Garcia-Dolan, Blanchard-O'Connor y Barrett R. han desarrollado teorías dirigidas a identificar las potencialidades de los trabajadores y a aprender a utilizarlas para el beneficio de la organización.

4.2. Objetivo Específico 2.- Identificar los valores organizacionales existentes actuales en la organización

Se refiere a valores que los encuestados identifican que tiene la organización donde trabajan, en la siguiente tabla se pueden observar cuales son los valores escogidos, el nivel en que se encuentra cada valor (según el modelo de los Niveles de Consciencia Organizacional) y la frecuencia con que lo hicieron:

Tabla 3. Valores organizacionales existentes actuales en la organización

VALORES	NIVEL	FRECUENCIA EN VALORES ACTUALES	% FRECUENCIA VALORES ACTUALES
Compromiso	5	6	75%
Trabajar en equipo	4	5	63%
Productividad	3	5	63%
Estabilidad laboral	1	4	50%
Buen humor y divertido	5	4	50%
Respeto	2	4	50%
Creatividad	5	4	50%
Entusiasmo	5	4	50%
Satisfacción al cliente	2	4	50%
Aprendizaje continuo	4	4	50%
Equilibrio entre vida personal y vida laboral	4	4	50%
Calidad	3	3	38%

Innovación	4	3	38%
Facultar al personal de libertad para decidir	4	3	38%
Visión compartida	5	3	38%
Indulgencia, capacidad de perdonar	7	2	25%
Comunicación abierta	2	2	25%
Coparticipación con el cliente	6	2	25%
Ética	7	2	25%
Culpar a los demás	2 (L)	2	25%
Utilidades financieras	1	1	13%
Cuidar la imagen	3 (L)	1	13%
Estabilidad financiera	1	1	13%
Rendición de cuentas	4	1	13%
Integridad	5	1	13%
Alianzas estratégicas	6	1	13%
Participación en la comunidad	6	1	13%
Perspectiva de largo plazo	7	1	13%
Ineficiencia	3 (L)	1	13%
Manipulación	2 (L)	1	13%
TOTAL		80	

Fuente: elaboración propia (2016)

Resultado de los valores organizacionales existentes actuales:

En base a la frecuencia con la que los encuestados escogieron los valores, los mismos están distribuidos de la siguiente manera

- Los valores más significativos para este grupo están distribuidos en la Compromiso (con la frecuencia más alta 75%), un 75% de la población, Trabajo en equipo (63%) y Productividad (63%).
- Siguiendo a los anteriores se consiguieron con un cincuenta por ciento (50%) los valores Estabilidad laboral, Buen humor y divertido, Respeto, Creatividad, Entusiasmo, Satisfacción al cliente, Aprendizaje continuo, Equilibrio entre vida personal y vida laboral.

- A continuación y con una frecuencia muy baja están con un treinta y ocho por ciento (38%) Calidad Innovación, Facultar al personal de libertad para decidir y Visión compartida.
- Con un veinte y cinco por ciento (25%) se encuentran Indulgencia, Capacidad de perdonar, Comunicación abierta, Coparticipación con el cliente, Ética y Utilidades financieras
- Entre los valores potencialmente limitantes (PL) con un veinte y cinco por ciento (25%) se encuentra Culpar a los demás y con un trece por ciento (13%) Cuidar la imagen, Ineficiencia y Manipulación.
- Finalmente con un trece por ciento (13%) se ubican Utilidades financieras Estabilidad financiera, Rendición de cuentas, Integridad, Alianzas estratégicas, Participación en la comunidad y Perspectiva de largo plazo

A partir de la tabla 2 se resaltan los 10 valores principales (TOP 10) de todos los escogidos por los encuestados como los valores organizacionales existentes actuales, los mismos son los siguientes:

Tabla 4. Top 10 valores organizacionales existentes

VALORES	NIVEL
Estabilidad laboral	1
Respeto	2
Productividad	3
Aprendizaje continuo	4
Trabajar en equipo	4
Equilibrio entre vida personal y vida laboral	4

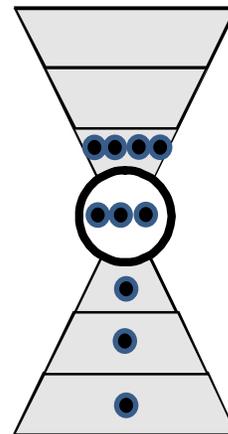
Entusiasmo	5
Compromiso	5
Buen humor y divertido	5
Creatividad	5

Fuente: elaboración propia (2016)

En la siguiente figura se puede observar el lugar que ocupan en el espectro de los siete niveles de conciencia:

Figura 5. Top 10 valores organizacionales existentes

- 7-Unidad
- 6-Inclusión
- 5-Cohesión Interna
- 4-Transformación**
- 3-Autoestima
- 2-Relaciones
- 1-Supervivencia



Elaboración propia (2016) a partir del modelo de Barrett (2001)

Se destaca que los encuestados ubican a el Compromiso como el valor con el que más identifican a la organización (nivel 5 con la frecuencia más alta), seguido el Trabajo en equipo (nivel 4) y Productividad (nivel 3). En este caso se observa en el espectro de los niveles de conciencia que hay valores distribuidos en cinco de los siete niveles quedando vacíos el nivel 6 y el nivel 7.

Que los trabajadores identifiquen el valor Compromiso como el más relevante es muy importante para el estudio, estando ese valor en el nivel 5 -de Los Siete Niveles de Conciencia Organizacional- el mismo tiene que ver con la conciencia y el logro de objetivos, lo que caracteriza a la empresa en un estadio de cohesión interna y en el desarrollo de una cultura positiva que busca satisfacer las necesidades humanas del personal. Se enfoca en la creación de un espíritu de

comunidad interna; según Barrett (2001) las organizaciones que están en este nivel logran una cohesión interna que permite el desarrollo de una cultura positiva que satisface las necesidades humanas de su personal, logrando así como resultado natural mayores niveles de productividad y creatividad, se fomenta el riesgo y la diversión y el personal encuentra en su trabajo un sentido de realización y de propósito.

Es fácil a partir de allí, que la investigadora observe como el valor Trabajo en equipo (nivel 4) y Productividad (nivel 3) sean los valores escogidos por los encuestados. El nivel 3 es el de autoestima - impulsa en las organizaciones el deseo de grandeza y tratan de mejorar la efectividad- y el Trabajo en equipo está en el nivel 4 que es el de transformación, este nivel es el puente que deben cruzar las empresas para crear cohesión organizacional y trascender desde una visión de interés común hacia una de bien común (Barrett 2001).

De todo el espectro de los siete niveles de conciencia organizacional se encuentran desiertos los niveles 6 -que tiene que ver con la inclusión- y 7 -que es el de la unidad-. Se estima que por ser una empresa de corta data todavía no cubre estos niveles, aún no ha fortalecido y profundizado las relaciones externas (colaboración con clientes y proveedores, asociaciones, alianzas estratégicas, compromiso con la comunidad y conciencia individual); tampoco han alcanzado los temas de servicio a la humanidad y al planeta. Sin embargo, abarca desde el nivel 1 hasta el nivel 5, lo que resulta interesante ya que se esperaba que solamente cubriera los tres primeros niveles, Barrett (2001) reseña que las organizaciones generalmente accionan alrededor de tres o cuatro niveles y que muchas organizaciones operan desde los tres primeros niveles de conciencia organizacional (ganancias y crecimiento (nivel1), satisfacción del cliente (nivel 2) y productividad, eficiencia y calidad (nivel 3).

Para la investigadora también éste es un hallazgo importante debido a la ubicación de la empresa la cual se encuentra en un lugar periférico de la ciudad donde el trato con la comunidad es más amigable y personal; si el foco de la organización va encaminándose hacia el bien común va a ser una organización

que será sentida como un “buen vecino”, aunado a ello es importante acotar que el personal contratado vive por la zona y la están identificando con valores tan importantes como el compromiso, la productividad y el trabajo en equipo.

Refuerza lo anterior la posición de K. Blanchard, K. y O'Conor, M. (1997) los cuales marcan en su teoría a la existencia de los valores culturales operativos, que tienen que ver con la relación con los clientes, al manejo de los recursos económicos, a los procesos humanos y al entorno, desde esa óptica la tendencia de los resultados obtenidos representa una ganancia a lo que va a ser el futuro de la empresa desde su comportamiento interno.

Con relación a los valores potencialmente limitantes (PL), a pesar de estar en una frecuencia baja es importante tomarlos en cuenta debido a que siendo una población pequeña, ninguna de las percepciones debe ser subestimada, cuidar la imagen, culpar a los demás, ineficiencia y la manipulación son valores que expresan descontento y se debe estudiar y analizar cuáles eventos internos los producen.

4.3. Objetivo Específico 3.- Identificar los valores organizacionales que los trabajadores desean que tenga la organización.

Se refiere a valores que los encuestados identifican como los valores que desean que tenga la organización donde trabajan, en la siguiente tabla se pueden observar cuales son los valores escogidos, el nivel en que se encuentra cada valor (según el modelo de los Niveles de Consciencia Organizacional) y la frecuencia con que lo hicieron:

Tabla 5. Valores organizacionales deseados

VALORES	NIVEL	FRECUENCIA EN VALORES DESEADOS	% VALORES DESEADOS
Satisfacción al cliente	2	5	63%
Aprendizaje continuo	4	5	63%
Comunicación abierta	2	5	63%

Estabilidad financiera	1	5	63%
Compromiso	5	4	50%
Trabajar en equipo	4	4	50%
Calidad	3	4	50%
Utilidades financieras	1	4	50%
Alianzas estratégicas	6	4	50%
Dejar un legado	6	4	50%
Productividad	3	3	38%
Estabilidad laboral	1	3	38%
Buen humor y divertido	5	3	38%
Creatividad	5	3	38%
Ética	7	3	38%
Rendición de cuentas	4	3	38%
Respeto	2	2	25%
Innovación	4	2	25%
Facultar al personal de libertad para decidir	4	2	25%
Coparticipación con el cliente	6	2	25%
Ser el mejor	3	2	25%
Equilibrio entre vida personal y vida laboral	4	1	13%
Visión compartida	5	1	13%
Cuidar la imagen	3 (L)	1	13%
Participación en la comunidad	6	1	13%
Perspectiva de largo plazo	7	1	13%
Equilibrio (físico, emocional, mental, espiritual)	6	1	13%
Control	1 (L)	1	13%
Generaciones futuras	7	1	13%
TOTAL		80	

Elaboración propia (2016)

Resultado de los valores organizacionales deseados:

En base a la frecuencia con la que los encuestados escogieron los valores, los mismos están distribuidos de la siguiente manera

- Los valores más significativos para este grupo están distribuidos en Satisfacción al cliente, Aprendizaje continuo, Comunicación abierta y Estabilidad financiera todos con la frecuencia más alta (63%).
- Siguiendo a los anteriores y con un cincuenta por ciento (50%) se consiguieron los valores Compromiso, Trabajar en equipo, Calidad, Utilidades financieras, Alianzas estratégicas, y Dejar un legado.
- A continuación están Productividad Estabilidad laboral Buen humor y divertido, Creatividad Ética y Rendición de cuentas, todos con un treinta y ocho por ciento (38%).
- Con un veinte y cinco por ciento (25%) siguen Respeto, Innovación, Facultar al personal de libertad para decidir, Coparticipación con el cliente y Ser el mejor.
- Finalmente se encuentran con un trece por ciento (13%) Equilibrio entre vida personal y vida laboral, Visión compartida, Participación en la comunidad, Perspectiva de largo plazo, Equilibrio (físico, emocional, mental, espiritual) y Generaciones futuras.
- Entre los valores potencialmente limitantes (PL) escogieron Cuidar la imagen (13%) y Control (13%).

A partir de la tabla 3 se resaltan los 10 valores principales (TOP 10) de todos los escogidos por los encuestados como los valores organizacionales deseados, los mismos son los siguientes:

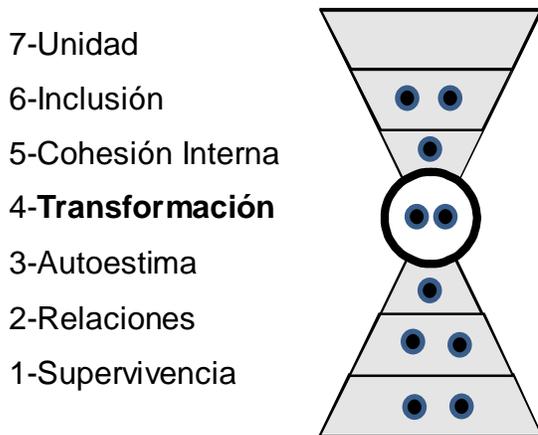
Tabla 6. Top 10 valores organizacionales deseados

VALORES	NIVEL
Estabilidad financiera	1
Utilidades financieras	1
Satisfacción al cliente	2
Comunicación abierta	2
Calidad	3
Aprendizaje continuo	4
Trabajar en equipo	4
Compromiso	5
Alianzas estratégicas	6
Dejar un legado	6

Fuente: elaboración propia (2016)

En la siguiente figura se puede observar el lugar que ocupan en el espectro de los siete niveles de conciencia:

Figura 6. Top 10 valores organizacionales deseados



Elaboración propia (2016) a partir del modelo de Barrett (2001)

El análisis de este objetivo resulta atractivo para la investigadora en vista que tiene que ver con la identificación de los valores que los trabajadores desean que tenga la organización donde trabajan, ello tiene que ver en irrumpir en el campo de las aspiraciones de cada uno de ellos en cuanto al lugar donde día a día laboran, cabe destacar en base a lo anterior la posición de Kluckhohn (1968 en Riveiro y Oliveira 2011) el cual define los valores como metas individuales que expresan intereses concernientes a un tipo de posición motivacional, es decir, aquí se conjugan fines individuales con la búsqueda de intereses personales que van a originar acciones en el puesto de trabajo.

Cabe también en este apartado mencionar a Rokeach (1973) y Kluckhohn (1968) en Riveiro y Oliveira 2011), los cuales señalan que el concepto de valores está relacionado con el alineamiento de valores de las organizaciones, pues posibilita unificar los intereses aparentemente diversos de todas las ciencias relacionadas con el comportamiento humano, situación que inspira a ser y actuar igual en los diferentes roles que deben jugar las personas, sea familiar, laboral, social, etc.

Se destaca que parte de la tendencia, en este objetivo, va hacia el valor Estabilidad Financiera y Utilidades Financieras los cuales tiene que ver con la Conciencia de Supervivencia (nivel 1). Este nivel está centrado en los asuntos financieros y el crecimiento económico, si bien vendría a ser el primer escalón de las necesidades de Maslow (1943) -necesidades fisiológicas- el mismo es necesario para la supervivencia de la organización en vista que debe superar este nivel para alcanzar los siguientes. Es comprensible esta tendencia a partir que la empresa estudiada tiene sólo un año de fundada, está en la etapa de crecer y posicionarse tanto el mercado como con sus stakeholders, se encuentra en la búsqueda de seguridad, ganancias, valor para el accionista y salud para su personal y así lo sienten sus trabajadores. Ellos saben que de no conseguir este valor podría colapsar la empresa teniendo como resultado el cierre de la misma.

En base a lo anterior se concibe que surjan dos valores potencialmente limitantes (PL) como son Control y Cuidar la Imagen, debido a que cuando las

organizaciones desarrollan una preocupación e inseguridad por el futuro buscan a través del control y de la imagen aliviar sus temores.

Seguidos están la Satisfacción al cliente (nivel 2), y Comunicación abierta (nivel 2). Este nivel tiene que ver con la conciencia de relaciones el cual está centrado en “las relaciones interpersonales y la buena comunicación entre el personal y clientes y/o proveedores” (Barrett 2001, P.68). Por lo expuesto es también entendible esta tendencia, al ser una empresa de corta data su preocupación también tiene que ver en cómo impacta con los clientes y proveedores ya que la continuidad en el mercado depende en gran medida de eso. Las relaciones se tornan en este momento en un arma competitiva y su buen manejo permitirá ascender a niveles superiores.

En el nivel 3 que es el de conciencia de autoestima, el cual impulsa en las organizaciones el deseo de grandeza -quieren ser las más grandes o las mejores- los encuestados escogieron el valor calidad. Favorablemente en este nivel sólo se encuentra un valor en vista que las organizaciones que están centradas en este nivel se pueden quedar en un estadio de egocentrismo buscando cuidar la imagen por encima de otros valores, valor que surge como potencialmente limitante (PL), se considera –en este caso- comprensible en vista de la situación de corta data. Para la investigadora este valor limitante no representa mayor peligro en vista que la frecuencia fue muy baja en relación al resto de los seleccionados.

En el nivel 4 se consiguen valores como Aprendizaje continuo y Trabajar en equipo, este es el nivel de transformación, según Barrett (2001) este es “el puente que deben cruzar las empresas para crear cohesión organizacional y cambiar sistemas de creencias desde el propio interés hacia el bien común” (P.69). A través del autoconocimiento y la autorrenovación, las organizaciones incursionan al proceso de transformación, situación que se presenta cuando se sienten amenazadas, piden a su personal la responsabilidad necesaria para el éxito, aquí se cambia el control por la confianza, el castigo por incentivos y el temor por la verdad.

En este momento es cuando la visión, la misión y los valores ocupan un lugar protagónico como medios para incrementar una cultura positiva con identidad central y cohesión interna.

El compromiso se ubica en el nivel 5 enfocado en la creación de una cohesión interna a través del desarrollo de una cultura positiva que satisfaga las necesidades humanas del personal. El personal encontrará en su trabajo un sentido de realización y propósito y en el nivel 6 están alianzas estratégicas y dejar un legado que ayuda al fortalecimiento de las relaciones externas tan importantes para el éxito de la empresa, así conseguirá mayor productividad y creatividad.

En este caso se observa en el espectro de los niveles de conciencia organizacional que hay valores distribuidos en seis de los siete niveles quedando desierto el nivel 7 que tiene que ver con el servicio a la humanidad y al planeta. Por la descripción de la empresa se entiende que no haya alcanzado este nivel, sin embargo se siente que va ascendiendo significativamente desde adentro en vista que hay una tendencia hacia la transformación.

4.4. Objetivo Específico 4.- Contrastar los valores escogidos por la población encuestada para identificar la alineación entre valores individuales, organizacionales existentes actuales y organizacionales ideales

Se refiere a comparar los valores individuales con los que se identificaron los trabajadores con los valores que tiene la empresa en la que trabajan y los valores que desean que tenga la organización. En la siguiente tabla se puede observar cual es el nivel, la coincidencia de los valores y los valores limitantes que surgieron:

Tabla 7. Alineación entre valores individuales, organizacionales existentes actuales y organizacionales ideales

VALORES	NIVEL	FRECUENCIA EN VALORES INDIVIDUALES	FRECUENCIA EN VALORES ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA EN VALORES DESEADOS DE LA ORGANIZACIÓN	COINCIDENTE EN LOS TRES FORMULARIOS	INDIVIDUAL Y DESEADO PERO NO ACTUAL	TOP 10 INDIVIDUALES	TOP 10 ACTUALES	TOP 10 DESEADOS	COINCIDENTE EN LOS TRES TT
Autodisciplina	1	1								
Estabilidad financiera	1	2	1	5	*				*	
Utilidades financieras	1		1	4					*	
Estabilidad laboral	1		4	3				*		
Comunicación abierta	2	1	2	5	*				*	
Familia	2	1								
Amistad	2	2								
Respeto	2	5	4	2	*		*	*		
Satisfacción al cliente	2		4	5					*	
Ambición	3	1								
Confiabilidad	3	2								
Eficiencia	3	2								
Lógica	3	2								
Calidad	3		3	4					*	
Productividad	3		5	3				*		
Ser el mejor	3			2						
Independencia	4	1								
Independencia	4	1								
Aprendizaje continuo	4	4	4	5	*		*	*	*	*
Equilibrio entre vida personal y vida laboral	4	4	4	1	*		*	*		
Trabajar en equipo	4	5	5	4			*	*	*	*
Crecimiento personal	4	5					*			
Innovación	4		3	2						
Facultar al personal de libertad para decidir	4		3	2						
Rendición de cuentas	4		1	3						
Creatividad	5	4	4	3	*		*	*		
Entusiasmo	5	4	4				*	*		
Buen humor y divertido	5	5	4	3	*		*	*		
Compromiso	5	6	6	4	*		*	*	*	*
Honestidad	5	7					*			
Visión compartida	5		3	1						
Integridad	5		1							
Diálogo	6	1								
Participación con la comunidad	6	1								
Equilibrio (físico, emocional, mental, espiritual)	6	2		1		*				
Alianzas estratégicas	6		1	4					*	
Dejar un legado	6			4					*	
Coparticipación con el cliente	6		2	2						
Participación en la comunidad	6		1	1						
Indulgencia, capacidad de perdonar	7	1	2							
Visión	7	2								
Compasión	7	3								
Ética	7		2	3						
Perspectiva de largo plazo	7		1	1						
Generaciones futuras	7			1						
Ineficiencia	3 (L)		1							
Control	1 (L)	1		1						
Agradar a los demás	2 (L)	2								
Culpar a los demás	2 (L)		2							
Manipulación	2 (L)		1							
Cuidar la imagen	3 (L)	2	1	1	*					
		80	80	80	9	1	10	10	10	3

Leyenda:

* Coincidencias entre valores individuales, organizacionales existentes actuales y organizacionales ideales
L valor potencialmente limitante

Elaboración propia (2016)

En la medida en que sea mayor el índice de coincidencias manifestada por los encuestados se asume que están experimentando un alto grado de integración con la empresa. Señala Barrett (2001) que en una cultura de gestión bien alineada aparecerían entre 7 y 8 coincidencias, en este caso aparecieron 9 coincidencias en los tres formularios y 3 coincidencias en los Top 10 de los tres cuestionarios. Esta alineación observada va a ayudar a desarrollar las potencialidades del personal a su más alto nivel y va a ayudar a crear una cultura de pertenencia y de trascendencia importante para el futuro de la organización.

Tabla 8. Valores coincidentes en el Top ten

VALORES	NIVEL
Trabajar en equipo	4
Aprendizaje continuo	4
Compromiso	5

Elaboración propia (2016)

La tabla anterior permite visualizar los tres valores más importantes para las personas que forman parte de la empresa estudiada, son los valores que coinciden de los tres Top 10. Señala Jarrín (2008) que al coincidir en los Top 10, estos son los valores que están siendo vividos en la cultura actual y los que consideran que deberían estar presentes en la cultura de la organización para que la misma pueda desarrollarse y transformarse. El valor Trabajar en equipo y Aprendizaje continuo están ubicados en el nivel 4 que es el nivel de transformación, innovación y renovación continua. El valor Compromiso se encuentra en el nivel 5 que es el de la creación de un espíritu de comunidad interna. Las organizaciones exitosas operan desde a lo largo de todo el espectro de conciencia pero le otorgan mayor valor a los niveles superiores.

Tabla 9. Valores coincidentes en los tres formularios

VALORES	NIVEL
Estabilidad financiera	1
Respeto	2
Comunicación abierta	2
Trabajar en equipo	4
Aprendizaje continuo	4
Equilibrio entre vida personal y vida laboral	4
Compromiso	5
Buen humor y divertido	5
Creatividad	5
Cuidar la imagen	3 (L)

Elaboración propia (2016)

Se puede observar en la tabla anterior los valores que coincidieron en los tres formularios, estos valores están distribuidos desde niveles inferiores hasta niveles superiores del espectro de los niveles de conciencia, no hay valores de los niveles 1, 3, 6, 7. Esta información brinda datos sobre la percepción de los miembros de la empresa hacia la cultura que está emergiendo en la misma. Una vez que se ha identificado el rumbo que va tomando la cultura de esta joven empresa será necesario seleccionar personal con valores similares (Barrett 2001).

Tabla 10. Valores limitantes

VALORES	NIVEL	FRECUENCIA EN VALORES INDIVIDUALES	FRECUENCIA EN VALORES ACTUALES	FRECUENCIA EN VALORES DESEADOS
Control	1 (L)	1		1
Agradar a los demás	2 (L)	2		
Culpar a los demás	2 (L)		2	
Manipulación	2 (L)		1	
Ineficiencia	3 (L)		1	
Cuidar la imagen	3 (L)	2	1	1

Elaboración propia (2016)

Los valores potencialmente limitantes no permiten que los individuos den lo mejor de sí, pueden estar en cualquier tipo de organización, Barrett Values Center (1996) llama valores limitantes a aquellos que son impulsados por el miedo, los valores limitantes que surgen en esta investigación son Control, Agradar a los demás, Manipulación, Ineficiencia y Cuidar la imagen.

En realidad, la mayor parte de las organizaciones cuentan con una mezcla de estos valores positivos y potencialmente limitantes que forman su cultura. Pero cuando los limitantes (basados en el miedo) crecen en muy alta proporción, tienen un impacto muy negativo en el compromiso de los empleados, la satisfacción del cliente, el éxito y el rendimiento financiero. Por ello es esta información resulta valiosa para esta empresa que está en vías de formar una cultura basada en valores positivos. Esta entropía negativa puede servir para tomar medidas preventivas y realizar una retroalimentación que ayude a superar estos temores. De continuar esta entropía puede producir el descenso de la productividad o incluso generar energía destructiva en la organización así como opacar los valores positivos.

En cuanto a los valores individuales sólo uno de los encuestados (13%) se identifica con Control, dos de los encuestados se identifican con Agradar a los demás (25%), y dos con Cuidar la imagen (25%). En cuanto a los valores

identificados como actuales dos de los encuestados escogen el valor Culpar a los demás (25%), uno percibe Manipulación (13%), uno Ineficiencia (13%), y uno señala Cuidar la imagen (13%). Con relación a los valores que desean que tenga la organización llama la atención que uno de los encuestados escogió el valor Control (13%) (puede ser porque es una pequeña empresa de corta data) y uno el Cuidar la imagen ((13%) (este valor en este caso a pesar de ser limitante cobra relevancia por ser una empresa de venta de alimentos).

Barrett Values Center (1996) dentro de su metodología considera los siguientes porcentajes:

Menos del 10%

Funcionamiento sano

10% - 19%

Problemas de menor importancia que requieren la supervisión cuidadosa y el ajuste cultural y/o estructural

20% - 29%

Problemas significativos que requieren la supervisión cuidadosa y la transformación cultural y estructural

30% - 39%

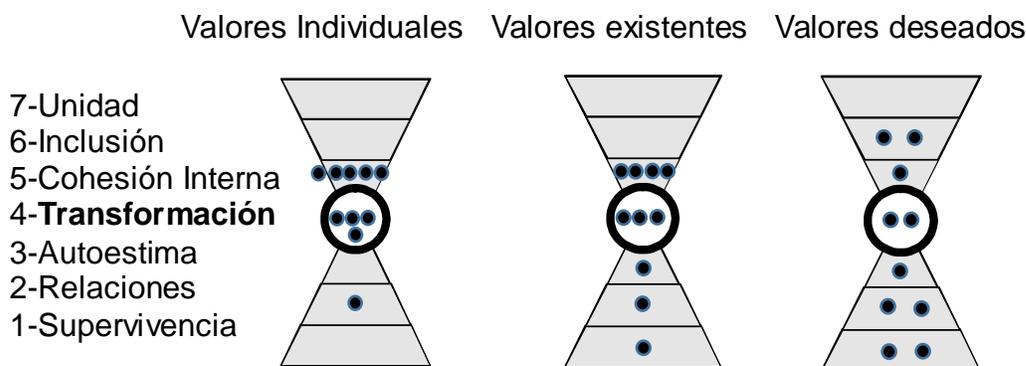
Situación inestable que requiere el cambio de la dirección y de la transformación cultural y estructural

Sobre el 40%

Alto riesgo de la implosión, de la bancarrota o de fracaso

A partir de lo anterior se considera que la empresa encuestada debe estar alerta en la construcción de su cultura deseada. A pesar que los encuestados perciben la cultura actual en el rango de “Problemas de menor importancia” es necesario mantener una supervisión permanente en cuanto a su estructura. Con relación a los valores deseados el porcentaje es muy bajo, sin embargo hay que tomar en cuenta estos dos valores limitantes para comprender el por qué fueron seleccionados.

Figura 7. Top 10 Valores Individuales, existentes y deseados



Elaboración propia (2016) a partir del modelo de Barrett (2001)

Tabla 11 Porcentaje de valores por nivel

NIVEL	INDIVIDUAL	ACTUAL	DESEADO
1	12%	10%	14%
2	19%	17%	10%
3	4%	13%	14%
4	23%	20%	21%
5	19%	20%	14%
6	12%	10%	17%
7	12%	10%	10%
	100%	100%	100%

Elaboración propia (2016)

En la medida en que sea mayor el índice de coincidencias manifestada por los encuestados se asume que están experimentando un alto grado de integración

con la empresa. Señala Barrett (2001) que en una cultura de gestión bien alineada aparecerían entre 7 y 8 coincidencias, en este caso aparecieron 10 coincidencias, la alineación observada va a ayudar a desarrollar las potencialidades del personal a su más alto nivel y va a apalancar la creación de una cultura de pertenencia y de trascendencia importante para el futuro de la organización.

En la figura 7 se puede ver una alta consistencia entre los valores individuales y los valores actuales de la organización, son valores más orientados hacia la transformación lo que indica que se están cuestionando lo tradicional y hay disposición hacia la innovación, la creatividad y la búsqueda de la cohesión interna con espíritu de comunidad. Con respecto a los valores deseados hay una tendencia a cubrir casi todo el espectro superando los niveles de sobrevivencia pero navegando hacia el bien común.,

4.5. Objetivo Específico 5.- 1-Recomendar la creación de un código de valores a partir de los valores alineados que permita y sirva de guía e inspiración para el comportamiento de los miembros de la organización.

Hay muchos tipos de códigos y esto depende del contexto en donde se incluye este término, se entiende por código un conjunto de elementos que se combinan para que la comunicación tenga éxito. Un código de valores en una organización colabora en el desarrollo de la visión compartida de la misma ya que ayuda a fijar normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa, permite y sirve de guía e inspiración para el comportamiento de los miembros de la organización. Un enfoque claro sobre los valores organizacionales puede ser la clave para la competitividad.

El presentar a los miembros de la organización un código de valores positivos como un compendio de principios morales y éticos, el mismo supondrá una normativa interna de cumplimiento obligatorio, pero para que este código sea respetado - porque la ética no es coactiva- será necesario que el mismo salga de

los propios trabajadores, que la creación del mismo sea producto del esfuerzo de cada uno de ellos, que represente su sentir; de lo contrario sólo será letra muerta.

Señala Barrett (2001) “todas las organizaciones están impulsadas por valores. Pero debemos averiguar si la gente es consciente de los valores, si los comparte y si vive de acuerdo a ellos o no” (P. 102). Una de las razones por la cual las empresas no logran la cohesión interna y el desarrollo de culturas fuertes y positivas es que sus declaraciones resultan poco inspiradoras, es decir, les falta contenido motivador.

Cuando estas declaraciones vienen de los propios trabajadores, entonces se está liberando el “alma” de la empresa, en vista que la declaración de valores está dirigida al personal, ellos mismos deben participar en la construcción de esa declaración con el propósito de “adoptar un código de conducta que cree cohesión interna y sustente la visión y la misión de la organización” (Barrett 2001, P.107).

En este caso se escogieron para la construcción del código de valores 10 de los valores compartidos con coincidencia tanto en los tres Top 10 como en los tres formularios.

Los mismos representan el sentir de los trabajadores de la empresa ya que fueron seleccionados por ellos sin la influencia de externos ni por la personalidad de sus líderes como consecuencia que todos al momento de la aplicación de la encuesta fueron tratados por igual (se aplicó la misma encuesta para todos y con absoluta confidencialidad). Los mismos son producto de la voz interior de cada uno de los encuestados.

Al oír la voz interior de cada uno de ellos afirma Covey (2005) que se logra sacar lo mejor de cada una de las individualidades que componen a la organización, como asegura el autor señalado, el escuchar “nuestra propia voz interna” y enseñar a los demás a identificar la suya propia se convierte en el arte de sacarle provecho a lo que es propio de cada individuo; de modo que cada persona oiga esa pequeña voz dentro de sí que le dice lo que es correcto, la voz del espíritu humano, la que impulsa a actuar y servir al bien común.

A continuación se presentan los valores con más coincidencia:

1. Estabilidad financiera (nivel 1)
2. Equilibrio entre vida personal y vida laboral (nivel 1)
3. Comunicación abierta (nivel 2)
4. Respeto (nivel 2)
5. Cuidar la imagen (L) (nivel 3)
6. Aprendizaje continuo (nivel 4)
7. Trabajo en equipo (nivel 4)
8. Creatividad (nivel 5)
9. Buen humor y divertido (nivel 5)
10. Compromiso (nivel 5)

Es importante destacar que esta lista de valores representa el sentir de los trabajadores de la empresa estudiada por lo que viene a ser su esencia, y según Covey (2008) al tomar en cuenta esa esencia se estarán empoderando, se estarán reconociendo como personas enteras respetándoles su naturaleza humana: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Dentro de estas cuatro partes hay cuatro inteligencias física (coeficiente físico), intelectual (coeficiente intelectual), emocional (coeficiente emocional) y espiritual (coeficiente espiritual). También se está respetando el libre albedrío o libertad para escoger.

La importancia de estos valores compartidos:

- Con ellos es más fácil organizarse.
- Orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional.
- Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Además van a definir el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización y ayudarán a constituir la filosofía corporativa y el

soporte de la cultura organizacional. El tener definidos estos valores compartidos constituye un marco de referencia que inspirará y regulará la vida de la organización.

También se toma en cuenta el valor “Cuidar la imagen” -a pesar de ser un valor limitante- en vista que la autora considera ese valor importante por la razón social de la empresa.

Estos valores se convertirán en pilares muy importantes para la organización, con ellos se definirá a sí misma la empresa -porque son los valores de sus miembros- a partir de esta declaración podrán constituir la filosofía corporativa orientando la misión y la visión hacia la tendencia del sentir de sus miembros y además definirá la cultura deseada en base a esos valores positivos definidos por cada uno de ellos. Se puede decir que los mismos representan la “voz interior” compartida y alineada.

Sin embargo, antes de redactar la declaración final de los valores que serán proclamados, es conveniente realizar un taller con todos los miembros de la organización y discutir valor por valor con el fin de buscar la conexión entre esos valores que resultaron coincidentes en el estudio y los comportamientos de los miembros de la organización. Señala Barrett (2001) que los valores se vuelven tangibles sólo cuando son expresados como comportamientos, cuando hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Continúa expresando que “cuando un grupo de personas con un interés en común desarrolla un conjunto de valores con los que operar, sus valores se codifican como principios éticos” (P.184).

Si se logra que este grupo de personas dentro de la empresa expresen estos valores en base a sus comportamientos, entonces se desarrollará un sentido de comunidad, la puesta en práctica de los mismos creará un sentido de confianza, por el contrario cuando los valores no son puestos en práctica el sentido de comunidad desaparece ya que sin congruencia no puede haber confianza.

En la lista de valores resultantes hay cinco valores de los niveles inferiores, hay dos del nivel de transformación y hay tres del nivel 5. Los valores de los niveles inferiores –en este caso comprensible- en vista de ser la empresa de data muy reciente la cual necesita alcanzar esos niveles para poder sobrevivir, sin embargo los miembros de la organización escogieron valores del nivel de transformación lo que indica que se encuentran en un proceso de cambio de sistemas de creencias y desean transitar a niveles superiores al elegir valores del nivel 5, lo que indica que van deben emerger más conductas proactivas que reactivas.

REFLEXIONES FINALES

Como resultado de la investigación presentada, es posible concluir por cada objetivo lo siguiente:

Objetivo específico 1.-Distinguir los valores individuales que se manifiestan en los trabajadores de una pequeña empresa de venta minoritaria de carne

- Se distinguen los valores Respeto, Trabajar en equipo, Crecimiento personal, Aprendizaje continuo, Equilibrio entre vida personal y vida laboral, Honestidad, Compromiso, Buen humor y divertido, Entusiasmo y Creatividad como los valores más importantes escogidos por los encuestados.
- Se destaca que los encuestados se manejan en función de Honestidad (con la frecuencia más alta), el Crecimiento personal y el Respeto lo que los ubica en los niveles de cohesión (nivel 5) y transformación (nivel 4). Se puede observar en el espectro de los niveles de conciencia que hay un valor en el nivel 2 y que los niveles 1,3,6 y 7 se encuentran desiertos,
- El nivel 5 -donde hay más coincidencia- tiene que ver con la necesidad de abrazar una causa. En el nivel 4 hay cuatro coincidencias, el mismo tiene que ver con una conciencia de cambio y evolución y está enfocado en la autorrealización y el crecimiento personal
- En el nivel 2 hay una coincidencia, este tiene que ver con la conciencia de relaciones el cual busca construir y mantener relaciones duraderas y dignas. El valor Respeto perteneciente a este nivel está entre los Top 10 de los valores personales escogidos por los encuestados y es un valor personal muy estimado dentro de las organizaciones.
- Se considera la situación revelada como una ganancia muy estimada para la pequeña empresa estudiada, en ese escenario será mucho más

fácil desarrollar un código de valores y que los mismos sean asumidos como propios por sus trabajadores.

Objetivo específico 2.-Identificar los valores organizacionales existentes actuales en la organización

- Se identifican como valores existentes actuales Estabilidad laboral, Respeto, Productividad, Aprendizaje continuo, Trabajar en equipo, Equilibrio entre vida personal y vida laboral, Entusiasmo, Compromiso, Buen humor y divertido y Creatividad.
- Los encuestados ubican a el Compromiso como el valor con el que más identifican a la organización (nivel 5 con la frecuencia más alta), seguido el Trabajo en equipo (nivel 4) y Productividad (nivel 3). En este caso se observa en el espectro de los niveles de conciencia que hay valores distribuidos en cinco de los siete niveles quedando vacíos el nivel 6 y el nivel 7.
- Que los trabajadores identifiquen el valor Compromiso como el más relevante es muy importante para el estudio, estando ese valor en el nivel 5 de Los Siete Niveles de Conciencia Organizacional, el mismo tiene que ver con la conciencia y el logro de objetivos, lo que caracteriza a la empresa en un estadio de cohesión interna y en el desarrollo de una cultura positiva que busca satisfacer las necesidades humanas del personal y puede lograr como resultado natural mayores niveles de productividad y creatividad además de fomentar el riesgo y la diversión. El personal va a encontrar en su trabajo un sentido de realización y de propósito.
- Se observa el valor Trabajo en equipo (nivel 4) y Productividad (nivel 3) también valores escogidos por los encuestados. El nivel 3 es el de autoestima - impulsa en las organizaciones el deseo de grandeza y tratan de mejorar la efectividad- y el Trabajo en equipo que está en el

nivel 4 que es el de transformación, que es cuando los individuos y las organizaciones se empiezan a cuestionar en cuanto a qué han realizado y hacia dónde quieren llegar.

- Se encuentran desiertos los niveles 6 -que tiene que ver con la inclusión- y 7 -que es el de la unidad-. Se estima que por ser una empresa de corta data todavía no cubre estos niveles, aún no ha fortalecido y profundizado las relaciones externas (colaboración con clientes y proveedores, asociaciones, alianzas estratégicas, compromiso con la comunidad y conciencia individual); tampoco han alcanzado los temas de servicio a la humanidad y al planeta. Abarca desde el nivel 1 hasta el nivel 5
- Resulta lo anterior un importante hallazgo debido a la ubicación de la empresa la cual se encuentra en un lugar periférico de la ciudad donde el trato con la comunidad es más amigable y personal; si el foco de la organización va encaminándose hacia el bien común va a ser una organización que será sentida como un “buen vecino”, aunado a ello es importante acotar que el personal contratado vive por la zona y la están identificando con valores tan importantes como el compromiso, la productividad y el trabajo en equipo.
- Con relación a los valores potencialmente limitantes (PL), a pesar de estar en una frecuencia baja es importante tomarlos en cuenta debido a que siendo una población pequeña, ninguna de las percepciones debe ser subestimada, Cuidar la imagen, Culpar a los demás, Ineficiencia y la Manipulación son valores que expresan descontento y se debe estudiar y analizar cuáles eventos internos los producen.

Objetivo específico 3.-Identificar los valores organizacionales que los trabajadores desean que tenga la organización

- Se identifican como los valores que los trabajadores quieren que tenga la organización Estabilidad financiera, Utilidades financieras, Satisfacción al cliente, Comunicación abierta, Calidad, Aprendizaje continuo, Trabajar en equipo, Compromiso, Alianzas estratégicas y Dejar un legado.
- La tendencia, en este objetivo, va hacia el valor Estabilidad Financiera y Utilidades Financieras los cuales tienen que ver con la conciencia de supervivencia (nivel 1). Este nivel está centrado en los asuntos financieros y el crecimiento económico y ello es comprensible ya que la empresa estudiada tiene sólo un año de fundada, está en la etapa de crecer y posicionarse tanto el mercado como con sus stakeholders, de no conseguir este valor podría colapsar la empresa teniendo como resultado el cierre de la misma. Seguidos están la Satisfacción al Cliente (nivel 2), y Comunicación Abierta (nivel 2). Este nivel tiene que ver con la conciencia de relaciones el cual está centrado en relaciones interpersonales y la buena comunicación entre el personal y clientes y/o proveedores, situación entendible al ser una empresa de corta data y con preocupación en ver cómo impacta con los clientes y proveedores ya que la continuidad en el mercado depende en gran medida de eso. Las relaciones se tornan en este momento en un arma competitiva y su buen manejo permitirá ascender a niveles superiores.
- En el nivel 3 que es el de conciencia de autoestima, los encuestados escogieron el valor Calidad. También en este nivel surge Cuidar la imagen como un valor potencialmente limitante, se considera –en este caso- comprensible en vista de la situación de corta data. Para la investigadora este valor limitante no representa mayor peligro debido que la frecuencia fue muy baja en relación al resto de los seleccionados y además por ser una empresa de venta de alimentos.

- En el nivel 4 se consiguen valores como Aprendizaje continuo y Trabajar en equipo, este es el nivel de transformación, nivel donde se busca cohesión organizacional y cambiar sistemas de creencias desde el propio interés hacia el bien común.
- Se observa en el espectro de los niveles de conciencia organizacional que hay valores distribuidos en seis de los siete niveles quedando vacío el nivel 7 que tiene que ver con el servicio a la humanidad y al planeta. Por la descripción de la empresa se entiende que no haya alcanzado este nivel, sin embargo se siente que va ascendiendo significativamente desde adentro en vista que hay una tendencia hacia la transformación.

Objetivo Específico 4.- Contrastar los valores escogidos por la población encuestada para identificar la alineación entre valores individuales, organizacionales existentes actuales y organizacionales ideales

- Se consigue alineación de los valores Estabilidad financiera (nivel 1), Respeto (nivel 2), Comunicación abierta (nivel 2), Trabajar en equipo (nivel 4), Aprendizaje continuo (nivel 4), Equilibrio entre vida personal y vida laboral (nivel 4), Compromiso (nivel 5), Buen humor y divertido (nivel 5), Creatividad (nivel 5) y Cuidar la imagen (nivel 3).

Este resultado permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa. Los puntos fuertes son los mecanismos de innovación y la confianza como medios para crear una cohesión interna que se dan en el nivel 4 y un espíritu de comunidad interna que se da en el nivel 5, ello permitirá el desarrollo de una cultura positiva que va a satisfacer las necesidades de los miembros de la organización. Los puntos débiles tienen que ver con los temores que surgen de los niveles bajos del espectro.

- Resaltan Trabajar en equipo (nivel 4), Aprendizaje continuo (nivel 4) y Compromiso (nivel 5) como los valores coincidentes en los Top 10 de los tres cuestionarios. Los mismos representan los tres valores más importantes para las personas que forman parte de la empresa estudiada. Estos son los valores que están siendo vividos en la cultura actual y que van a apalancar a la organización hacia su desarrollo y transformación.

Las empresas que operan desde estos niveles están enfocadas en la renovación constante y el desarrollo de nuevos productos y servicios, logran mayores niveles de productividad y creatividad y fomentan el riesgo ya que los fracasos se consideran como aprendizaje.

- Entre los valores limitantes se encuentran Control, Agradar a los demás, Culpar a los demás, Manipulación, Ineficiencia y Cuidar la imagen.

Se considera que la empresa encuestada debe estar alerta en la construcción de su cultura deseada. A pesar que los encuestados perciben la cultura actual en el rango de “Problemas de menor importancia” – por ser la frecuencia de los valores potencialmente limitantes muy baja- es necesario mantener una supervisión permanente en cuanto a su estructura. Con relación a los valores deseados el porcentaje de valores limitantes es también muy bajo, sin embargo hay que tomar en cuenta estos dos valores limitantes para comprender el por qué fueron seleccionados.

Objetivo Específico 5.- 1- Recomendar la creación de un código de valores a partir de los valores alineados que permita y sirva de guía e inspiración para el comportamiento de los miembros de la organización.

- Luego de haber comparado y contrastado detalladamente los resultados de los tres cuestionarios aplicados a los miembros de la empresa estudiada se consigue que los valores con mayor coincidencia en el

estudio son Estabilidad financiera, Comunicación abierta, Respeto, Aprendizaje continuo, Equilibrio entre vida personal y vida laboral, Creatividad, Buen humor y divertido, Compromiso, Cuidar la imagen y Trabajo en equipo.

- Se considera que al ser esos valores los escogidos con mayor coincidencia por los encuestados, deben ser los que se declaren en el código de valores en virtud que representan el sentir de los trabajadores de la empresa, los mismos fueron seleccionados por ellos sin la influencia de externos ni por la personalidad de sus gerentes. Representan lo que Covey (2005) identifica como la voz interior de cada uno de ellos.
- Cuando estas declaraciones vienen de los propios trabajadores, entonces se está liberando el “alma” de la empresa, en vista que la declaración de valores está dirigida al personal, ellos mismos deben participar en la construcción de esa declaración con el propósito de - como apunta Barrett (2001)- “adoptar un código de conducta que cree cohesión interna y sustente la visión y la misión de la organización” (P.107).

RECOMENDACIONES

- Analizar los resultados del levantamiento y comunicar los resultados a todos los miembros de la organización
- En una sesión de trabajo con todos los miembros de la organización:
 - Elegir a partir de los valores coincidentes los valores que irán al código de conducta
 - Definir conceptualmente cada uno de los valores del código de conducta
 - Definir las conductas observables por posición para cada valor, alineada a los objetivos del negocio.
- Definir los cursos de acción para revertir los valores potencialmente limitantes, definiendo las conductas que no se permitirán y las que reforzaran su cambio.
- A partir de los resultados del estudio y con la colaboración de todos los miembros de la empresa elaborar la visión y misión de la organización apoyándose en el método de redacción de declaraciones utilizado por Barrett (2001) denominado “Los cuatro para qué”.
- Incorporar los valores y el marco filosófico, como elemento clave para el manejo de los empleados, especialmente en la administración de los mismos -reclutamiento, desarrollo, evaluación-.
- Repetir el levantamiento de valores en 24 meses para ver el efecto de las acciones emprendidas a partir de este estudio.
- Incentivar la aplicación de la investigación en empresas pequeñas, para obtener una base confiable de estudio de la cultura de este tipo de empresa en los momentos actuales de Venezuela.

LISTA DE REFERENTES

AGUIRRE Tapia (2011). **Grupos formales e informales en la organización.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/grupos-formales-e-informales-en-la-organizacion-caracteristicas/>. Consultado el 05 de abril de 2015.

ARIAS Fidias. (2004). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.** Caracas, Venezuela: Episteme.

ARIAS Fidias (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.** Disponible en: http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe%3FAutor%3DArias,%2BFidias%2BG.%26Nombrebd%3Db... 5ta edición] Arias, Fidias G. EDITORIAL EPISTEME, CARACAS, VENEZUELA. Consultado el 05 de abril de 2015.

ARMAS Y MALAVE (1999). **Esplendores y miserias de las PYMES venezolanas.** Debates IESA, edición julio - septiembre (Pp.41).

BALESTRINI, Miriam. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** 7ma edición. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.

BLANCHARD, Ken y O'CONNOR Michael (1997). **Administración por Valores.** Título original: Managing by values.Grupo. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

BARRET Richard (2001). **Liberando el alma de las empresas. Como crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos.** Edición internacional en español por Héctor Infer. SMS editores: Argentina.

BARRETT VALUES CENTER. **El modelo de Barrett** (1996). Disponible en: <https://www.valuescentre.com/mapping-values/barrett-model>. Consultado el 17 de julio de 2015.

BARRETT VALUES CENTER (2015). **Powerful metrics that enable leaders to measure and manage cultures.** Disponible en: https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/2015-03-18/BVC_BROCHURE_FINALVIEWABLE_sm_3.18.2015.pdf. Consultado el 25 de agosto de 2015.

BAVARESCO, Aura (2006). **El Proceso Metodológico en la Investigación. Cómo Hacer un Diseño de Investigación.** Caracas, Venezuela: Academia Nacional de Ciencias Económicas.

BENAVIDES, Olga. (2002). **Competencias y Competitividad.** Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.

CEDEÑO Y JIMENEZ (2013). **Pymes en Venezuela.** Disponible en: <file:///C:/Users/Roger%20Angulo/Desktop/MAESTRIA%20IRMA/Pymes%20-%20Monografias.com.html>. Consultado el 02 de abril de 2015.

CHAVEZ (2013). **Imagen corporativa.** Disponible en: <http://ggili.com/es/tienda/productos/la-imagen-corporativa->. Consultado el 02 de abril de 2015.

CHRISTOPHER D (2000). **A Theory of Human Motivation. A. H. Maslow (1943).** Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396. Posted August 2000. Disponible en: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Consultado el 02 de abril de 2015.

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999)

COVEY Stephen R.(2005). **El 8º Hábito. De la efectividad a la Grandeza.** España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

DAVIS Keith. Y NEWTRONS, John. (2000). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.

DÍAZ Ney (2010). **Stephen Covey: Hábitos y Principios para un Entorno Desafiante**. Disponible en: <http://gestion.com.do/index.php/julio-2010/156-stephen-covey-habitos-y-principios-para-un-entorno-desafiante>. Consultado el 23 de marzo de 2016.

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Caracas jueves 31 de julio de 2008, año cxxxv mes x. No 5890 extraordinario. Disponible:

http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/auditoria_interna/Archivos/Material_de_Descarga/Decreto_con_Rango_Valor_y_Fuerza_de_Ley_Organica_de_los_Espacios_Acuaticos_-_5.890_E.pdf. Consultado el 02 de abril de 2015.

GARCÍA Y DOLAN (1997). **La Dirección por valores**. Madrid: McGraw-Hill.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2011). Gestión de Recursos Humanos en 10/13/2011. Disponible en: file:///C:/Users/Roger%20Angulo/Desktop/MAESTRIA%20IRMA/Gesti%F3n%20de%20Recursos%20Humanos_%20UNIDAD%20II%20Peque%F1as%20y%20Medianas%20Empresas%20PYME.html. Consultado el 02 de abril de 2015.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2003). **Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos**. México: Ed. Mc Graw Hill.

HALLAK, Beatriz Resende (2008) **La alineación de los valores personales organizacionales: un estudio de caso en una empresa de energía**. (Maestría en Sistemas de Gestión) Departamento de Ingeniería de Producción, Universidad Federal Fluminense, Niterói.

HERNÁNDEZ PALOMINO Jorge, ESPINOZA José de Jesús, LÓPEZ LÓPEZ Ramón Mario (2012) **“Valores Organizacionales En Las MIPYMES”**. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. (Organizational Values in the MIPYMES) Jorge Hernández Palomino Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez José de Jesús Espinoza Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez Ramón Mario

HERNÁNDEZ Roberto, FERNÁNDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. 4ta. Edición. Ciudad de México: México Editores Mc Graw-Hill Interamericana S.A. de C.V.

HERNÁNDEZ Gladys, NIEVES Irma. (2004). **La comunicación como variable clave para la gestión del conocimiento**. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Relaciones Industriales. Valencia.

JARRIN Adolfo (2008). **De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial**. Caracas, Venezuela: Coordinación Editorial Creating, C.A.

JIMÉNEZ Juan (2010). **El Valor de los Valores en las Organizaciones**. Caracas, Venezuela: Ediciones Cofraf Comunicaciones. 2da. edición.

KAPLAN, R. y NORTON, D.P. (1996) **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2006). **Alineación**. Rio de Janeiro: Elsevier,

LADERA GONZÁLEZ Lope Manuel (2014). **Procedimiento para Diagnosticar la Gestión de los Valores en una Planta de Producción**. Estado Bolívar, Venezuela. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/procedimiento-diagnosticar-gestion-valores-planta-produccion/procedimiento-diagnosticar-gestion-valores-planta-produccion.shtml>. Consultado el 25 mayo de 2015.

LÓPEZ LÓPEZ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez 2012 **Valores Organizacionales En Las MIPYMES (Valores de organización sobre el MIPYMES)**. Revista International Administración & Finanzas, Vol. 5, No. 2, pp. 29-41. Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1953503. Consultado el 25 mayo de 2015.

MARTÍNEZ López, J. S. (2004). **ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL**. Disponible en: <http://mx.geocities.com/seguimientoycapacitacion/Mexico D.F>. Consultado el 23 de marzo de 2016.

Malkún Fernando (2012). **Los 7 Niveles de Consciencia**. <http://malkun.blogspot.com/2012/12/los-7-niveles-de-consciencia.html>. Consultado el 23 de marzo de 2016.

MONTES J.L. (2014). **Medición de capital intelectual y ventajas competitivas**. Disponible en: http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/100902_124613_E.pdf aplicación para la iniciativa ECR (Efficient Consumer Response). Consultado el 25 mayo de 2015.

MORENO María (2009). **Diagnóstico e Identificación de los Valores Organizacionales**. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales. Valencia, Venezuela.

RODRÍGUEZ Y RODRÍGUEZ (2002). **Gestión empresarial: Organizaciones que aprenden**. Rio de Janeiro: Qualitymark,

LOPEZ, DIAZ Y ROBLEDO (2012). **La Organización Informal y sus Efectos en las Capacidades de Innovación**. Disponible en: http://www.altec2013.org/programme_pdf/1296.pdf. Consultado el 25 mayo de 2015.

PALELLA, Santa; y MARTINS, Filiberto. (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la UPEL (FEDUPEL).

PYMES DE VENEZUELA (2010). Disponible en: <http://pymesvenezuela.blogspot.com/2010/09/pymes-en-venezuela.html#sthash.VJeagNLg.dpuf>. Consultado el 20 de junio de 2015.

RIBEIRO Vanja Nadja Bastos, DE OLIVEIRA VIEIRA Fernando (2011) **Alineamiento de Valores Personales y Organizacionales: Estudio de caso en un sistema de bibliotecas de una institución federal de educación Superior**. Disponible en: http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4273. Consultado el 16 junio de 2015.

ROBBINS Stephen (1998). **Comportamiento organizacional**. México: Editorial McGraw-Hill.

SABINO, Carlos. (2002). **El Proceso de Investigación**. Caracas – Venezuela: Editorial Panapo.

SANDERS BROCADO Betty (2005). **Premisas socioculturales y los valores y creencias en México**. Disponible en: http://148.206.107.15/biblioteca_digital/capitulos/36-1231mev.pdf. Consultado el 02 de abril de 2015.

SENGE Peters (1990). **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. España: Granica

SIERRA BRAVO, R. (1986). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. Madrid - España: Internacional Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. 5ta edición - reimpresión 2007.

SIERRA-BRAVO (2001). **Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios**. Madrid - España: Internacional Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.

SCHEIN, Edgar. (2010). **Cultura organizacional y liderazgo**. San Francisco: Jossey Bass, Wiley Imprint. 4 ta edición.

SCHEIN Edgar. (1992) **Psicología de la Organización**. Bogotá: Editorial Prentice Hall.

SCHEIN, Edgar H. (1999). **Guía de sobrevivencia de la cultura corporativa**. Sao Paulo: José Olympio.

SCHWARTZ, S. H (1994). **Are there universal aspects in the structure and contents of human values?** Journal of Social Issues.

STONER J, FREEMAN Gilbert (1996). **Administración**. México: Editorial Prentice hall Hispanoamericana, S.A. 6ta edición.

TAMAYO Y TAMAYO Mario (2004). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Editorial Limusa, S.A. 4ta edición.

UPEL (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas (Venezuela): Fondo Editorial de la UPEL (FEDUPEL).

VELÁSQUEZ Yngrid de Naime, RODRÍGUEZ Monroy Carlos, GUAITA Wilfredo (2012) **Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad**. Disponible en: http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf. Consultado el 16 junio de 2015.

VELÁSQUEZ de Naime Yngrid, NÚÑEZ BOTTINI Miguel (2009). **Los valores organizacionales presentes en la pyme metalmecánica venezolana. Un estudio comparado**". Disponible en: http://copernico.uneg.edu.ve/numeros/c12/c12_05.pdf. Consultado el 16 junio de 2015.

VIEYTES, R. (2004). **Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas**. Buenos Aires - Argentina: Editorial de las Ciencias

ANEXOS

ANEXO 2

ANEXO 2