



## VALORES ORGANIZACIONALES Y GERENCIALES EN EMPRESAS

Carlos Briceño

### RESUMEN

El propósito de esta investigación estuvo dirigido a determinar la alineación de los valores gerenciales con los valores organizacionales contenidos en la filosofía de gestión de una empresa manufacturera del Estado Trujillo. Para alcanzar este objetivo se realizó una investigación de tipo descriptivo con un diseño de campo, no experimental transeccional. Se utilizó como población de estudio 21 gerentes de la empresa a quienes se les aplicó un cuestionario con escala tipo Likert y tres preguntas abiertas, el cual fue validado por expertos y establecida su confiabilidad (previo análisis discriminatorio) en 0.88. Los resultados obtenidos permitieron establecer que existe una alineación entre los valores de los gerentes y los valores organizacionales explicitados en la filosofía de gestión de la empresa. Como aporte al estudio se reflejan una serie de estrategias orientadas a mantener la alineación establecida y fortalecer aquellos indicadores de baja aceptación.

**Palabras claves:** valores gerenciales, valores organizacionales, empresas manufactureras

### ABSTRACT

The purpose of this investigation was directed to determine the alignment of the management values with the organizational values contents in the administration philosophy of a manufacturer company located in State Trujillo. To reach this objective, an investigation of descriptive type with a field design, not experimental transeccional was carried out. The study population was 21 managers, to who were applied a questionnaire with scale type Likert and three open questions, which was validated for experts and established their reliability (previous discriminatory analysis) in 0.88. The obtained results allowed to establish that an alignment exists between the managers values and the organizational values explicit in the administration philosophy of the company. As a study contribution, a series of strategies guided to maintain the established alignment and to strengthen those indicators of low acceptance are reflected.

**Key words:** value managerial, value organizational, manufacturer enterprise



## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios a los que se encuentra sometido el mundo empresarial, han llevado a las organizaciones a revisar sus modos de funcionar, su estructura interna y hasta su filosofía de gestión, en función de atender y adaptarse a las demandas que el entorno les hace, garantizando su permanencia y durabilidad a lo largo del tiempo.

Entre los cambios más notorios generados a nivel empresarial, se encuentra el haber pasado de la era industrial a la era del conocimiento, lo cual ha contribuido a expandir y configurar una nueva situación global que está revolucionando la economía mundial. Por ello, la realidad empresarial no puede ser interpretada con viejos patrones tales como el de la mayoría de los gerentes y empresarios, quienes según Guedez (2001), se encuentran orientados por la idea de que el objetivo principal de las empresas es, proporcionar bienes y servicios de calidad, a fin de satisfacer las necesidades del consumidor, para lo cual es necesario recuperar la inversión mediante la operación con ganancias superiores al costo.

La descripción anterior define una organización de sobrevivencia, y para cumplir verdaderamente su misión, las organizaciones deben pasar de ser este tipo de empresa a organizaciones vitales, es decir, aquellas que según Siliceo (2001), responden en forma proactiva al cambio mediante el obrar por elección, orientadas a la acción y a la prevención, que innoven, aprendan y revisen su filosofía en atención a su necesidad de ser competitivas.

Sin embargo, muchas organizaciones al igual que los seres vivos, actúan bajo lineamientos prácticos de sobrevivencia para proteger su existencia en las diferentes dimensiones que le corresponden, pues son una realidad fundamentalmente humana. Pero también obran por elección la cual precisamente se basa en la ética, siendo ésta quien da una caracterización para la acción, es decir, prevenir y adelantarse: apuntar a la vida por elección, regida por valores tanto internos como externos, con coherencia entre sus principios declarados y su actuación; articulada con la sociedad donde está inserta y trabajando de manera compatible para mejorar equilibrios ambientales; todos estos elementos les permitirían no sólo ser competitivas sino también actuar con un sentido ético en toda su gestión.

De allí es que sus actuaciones generen credibilidad y confianza, no necesitando de las influencias de tipo personal ni de la manipulación de una imagen que no corresponda con su gestión. Por el contrario, la dimensión ética les permite basarse en un proyecto de vida, el cual no es más que un borrador que se va perfilando a través de cada uno de sus actos, cobrando



forma, determinando al vencer las resistencias, el carácter de la empresa, y llevado a la práctica a través de los valores.

En el entorno organizacional, los valores alinean a las personas, pues éstos dicen algo de lo que el grupo es, de lo que quiere y debe ser (visión, misión). Dicha alineación, según compilación de Carrillo (2002), describe lo que ocurre cuando las personas que conforman un grupo realmente comienzan a funcionar como un todo. Estas personas representan su capital intelectual, son el mayor activo empresarial, valen por sí mismas. Cuando la empresa toma conciencia de ello ha dado el primer paso para fundamentar éticamente las instituciones.

Es importante acotar, según Martín (entrevista personal, 2002), que la ética tiene tres sentidos emergentes:

- Constituye una fuerza orientadora de la conducta,
- Representa un saber de convivencia, lo cual contextualiza la vida,
- Es un saber de comunidad, capacidad de hacer lo que aisladamente no es posible.

Este último sentido articula el trabajo en equipo, el actuar con principios compartidos, lo que implica ser más eficaces, autodeterminados, facultados y auto controlados, transformando a la empresa en una organización vital y por ende competitiva, es decir, aquella que según Martín 2002, elige obrar por elección, orientadas a la acción y a la prevención.

Los valores, siempre y cuando se de la oportunidad de elegirlos, pueden convertirse en elemento aglutinante de las energías individuales, sustentando el proceso de toma de decisiones. Al respecto García y Doland (2003, p. 63), plantean los valores compartidos, tal como los expresó Rokeach: “como una convicción o creencia estable en el tiempo y que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”

De igual manera acotan estos autores, que al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (es decir, los comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales.



Para lograr la implantación del cambio en una empresa, es necesario fundamentarse en los valores existenciales, pues son éstos los que dan sentido y cohesionan el esfuerzo de lo que se quiere llegar a ser (visión), Por esto, los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, en el cual se incluye la forma de dirección en las organizaciones fundamentalmente la durabilidad y no el hacer dinero rápido.

### **EL PROBLEMA**

Para Garcia y Dolan (2003), los sistemas organizacionales expresados en forma tradicional o piramidal, que establecen distintos niveles de supervisión, están fundamentados en la desconfianza, orientados al control jerárquico, es decir, el seguimiento al desempeño de las tareas asignadas para asegurarse de su correcta ejecución.

El modelo descrito causa pérdidas y no agrega valor, resultando por lo tanto ineficiente, puesto que al cesar la presencia del supervisor, no se tiene la respuesta esperada por parte de la fuerza laboral. Esto causa un sentimiento de dependencia y delegación hacia arriba al no asumir la responsabilidad sobre los resultados de sus acciones, no dándose el sentido de pertenencia como dueños de los procesos sobre los cuales actúan, trayendo como resultado baja productividad con los consecuentes incrementos en costos y desperdicio.

Lo anterior puede suceder, aún cuando la organización cuente con un cuerpo de conceptos filosóficos con sentido estratégico como visión, misión y políticas. Esta situación se repite constantemente según el comportamiento de la industria, lo cual indica una incongruencia en el sentido que tales orientaciones, que deberían guiar la conducta, no han sido internalizadas por los miembros de la organización como su sistema de valores.

Esto es aplicable a cualquier organización, por lo que puede proyectarse a las empresas manufactureras de empaque del sector secundario, quienes deben atender a entornos cada vez más competitivos y actuar bajo estándares de calidad en función de las demandas de su clientela, por lo tanto, su gestión se centra en la producción con optimización de recursos.

En el caso de la empresa manufacturera, tomada como referencia para la presente investigación, preocupa el hecho de encontrar no conformidades por parte de los clientes. Entre otros aspectos, cuando ocurren hechos



específicos como reclamos o devoluciones, se hace la trazabilidad (seguimiento del proceso) y, generalmente, se encuentran evidencias de registros que no se ajustan a la realidad, dada la naturaleza del reclamo por parte del cliente. Peligra así la competitividad de la organización en el mercado, aún cuando cuenta con todo un respaldo técnico de investigación y desarrollo. De igual manera sucede en el caso de otras empresas, lo cual se constata diariamente en la relación con otras empresas proveedoras de materia prima e insumos, dada la amplia experiencia del investigador en el sector industrial manufacturero.

La situación descrita es una de muchas que constituyen la realidad de la mayoría de las empresas manufactureras y se evidencia en un estudio de González D. (2001), sobre operacionalización de valores basada en el método de Definición de Requerimientos Organizacionales para Sistemas de Capital Intelectual (ORDIC) del Tecnológico de Monterrey. Estas experiencias, llevaron al autor del presente estudio, a plantearse interrogantes sobre las causas de tales hechos, aún cuando la empresa cuenta con todo el respaldo descrito. Luego de las revisiones pertinentes de la parte técnica y haciendo uso del soporte de gestión de calidad, se llegó a la conclusión que todo ello giraba en torno al recurso humano.

El recurso humano con el que cuenta la empresa es altamente calificado, dada las certificaciones que posee y el respaldo en entrenamiento de la casa matriz y entidades didácticas nacionales. Sin embargo, a raíz de una intervención por valores realizada por el investigador a nivel de técnicos y operadores de planta de la empresa, en donde se hizo un diagnóstico sobre la Internalización de los valores contenidos en la filosofía de gestión de la empresa, se detectó que no eran suficientemente entendidos ni operacionalizados por ellos. De allí la interrogante de si ese hecho constituía un reflejo del modelaje de la gerencia.

Ante esta situación, el estudio desarrollado tuvo como propósito determinar la alineación de los valores gerenciales con los valores organizacionales contenidos en la filosofía de gestión de la empresa manufacturera. Para lograrlo fue necesario:

- Identificar los valores organizacionales presentes en la filosofía de gestión de la empresa manufacturera objeto de investigación.
- Determinar los valores instrumentales u operativos contenidos en la filosofía de gestión que orientan el comportamiento de los gerentes de la empresa.



- Determinar los valores finales contenidos en la filosofía de gestión que orientan el comportamiento de los gerentes de la empresa objeto de investigación.
- Establecer estrategias que permitan o mantengan la alineación de los valores gerenciales con los valores organizacionales de la organización.

## ENFOQUES TEÓRICOS

Antes de considerar la definición de los valores como variable es necesario diferenciar lo que es ética, moral y axiología.

La ética, de acuerdo a su significado etimológico, es una teoría o tratado de los hábitos y las costumbres. Una de las características de la ética, entendida como el conjunto de hábitos y maneras de ser del hombre, es su sentido no natural. En efecto, según la tradición griega, la ética implica una serie de costumbres adquiridas por hábito y no innatas, por lo tanto, son una conquista del hombre a lo largo de su vida.

Lo ético incluye así, las disposiciones del hombre en la vida, su carácter, sus costumbres y naturalmente, lo moral.

De acuerdo a su objeto de estudio, la ética es la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad. Considerándose como características básicas para su definición, de acuerdo a Pérez y Mestre (1999) las siguientes:

- Es una rama o parte de la filosofía.
- Su campo de investigación es la moral.
- El fenómeno moral es una creación exclusiva del hombre. Sólo ciertos actos humanos pueden ser calificados de buenos o malos desde el punto de vista de la moral. Solamente el hombre tiene un sentido ético o una conciencia moral.
- Además, la moral es un fenómeno eminentemente social, puesto que rige o regula la vida del hombre en la sociedad. Esto significa que la moral no tendría sentido para un hombre que estuviera completamente aislado o desvinculado del medio social.

Por lo tanto, la ética es la ciencia de la moral y la moral es el objeto de estudio de la ética. Según Guedez (2001), la moral es la filosofía normativa,



mientras que la ética es filosofía práctica.

En cuanto a la vinculación entre la ética y la axiología debe considerarse que la ética se encuentra entrañablemente unida a ésta última, a la que se le denomina teoría de los valores por cuanto su objeto de estudio son éstos. Al respecto, Guedez (2001), relaciona la axiología con los valores organizacionales que actúan como principios rectores de la conducta en la empresa. A la ética, le interesa analizar los valores morales (justicia, honestidad, bondad, fidelidad, entre otros) y para ello encuentra sustento teórico en la axiología o ciencia filosófica de los valores que estudia estos valores en su carácter general, tratando de llegar a su sentido o esencia.

La ética no puede prescindir de la noción de valor, porque las normas que conforman el mundo moral implican valoraciones o apreciaciones que permiten formular el concepto de lo que es bueno o malo; por lo tanto, es una disciplina axiológica. (Garza y Patiño, 2000).

Ahora bien, ¿Ética y empresa no se corresponden?, es la pregunta continua. En el mundo empresarial, la aplicación de una estrategia, la omisión de información relevante o la desinformación, puede ser beneficiosa económicamente. Puede decirse que un negocio ha sido bueno no sólo porque se han beneficiado ambas partes sino porque uno ha sacado mayor provecho, desde el punto de vista de este último. Se podría establecer que un negocio bueno en el sentido moral, es un mal negocio en el sentido económico, ya que en el sentido moral se busca un acuerdo beneficioso sincero para ambas partes, y en el sentido económico se busca sacar una ventaja, a veces directamente a costa de la ingenuidad o ignorancia de la otra parte. Todo lo cual conduce a plantear la rentabilidad de la ética para las empresas.

Al respecto, Cortina y Connil (1998), entre otros aspectos considera el hecho que la ética de la empresa no es una ética de la convicción, sino de la responsabilidad convencida de que existe una causa a cuya luz es preciso enjuiciar las acciones y las consecuencias a la hora de tomar decisiones, la cual permite evaluar las consecuencias de los cursos de acción a seguir previendo con ello los costos y beneficios que generará a la organización.

De acuerdo a lo antes planteado, la ética florece a partir de los valores que dictan si algo está bien o mal (correcto o incorrecto), lo cual orienta las decisiones de los individuos que tienen la responsabilidad de tomarlas considerando como base el fin que se persigue, la conciencia moral socialmente alcanzada y los contextos y consecuencias de cada decisión. De allí que sea importante acotar que la ética no está reñida con los negocios,



tal como lo establece Guedez (2001), debido a que por diseño, el fin de las empresas es generar riquezas con lo cual se fomenten mejores condiciones de vida.

Ahora bien, existen razones para que hoy en día se mencione a cada momento la Ética Empresarial: ellas son, entre otras las siguientes:

- Urgencia de recuperar la confianza en la empresa, pues la ética, según Martín (2000), garantiza la credibilidad y la confianza desde el ámbito externo hacia el interior de la empresa y viceversa. La búsqueda de la rentabilidad no consiste en oponerse a la ética, pues existen cualidades gracias a las que se trabaja más y mejor; y porque hay varias otras dimensiones de la vida que suponen límites a la rentabilidad, por lo tanto, la ética es rentable.

Para Dubrin (2002), los valores están muy relacionados con la ética, estos son enunciados claros de lo que tienen una importancia crítica. La ética se convierte en un vehículo para transformar los valores en actos, o en hacer lo correcto. Por ejemplo, un ambiente limpio, es un valor, en tanto que no tirar basura es una práctica ética.

El concepto de administración centrada en la ética ayuda a aprehender un análisis abstracto de los valores y su relación con la ética. La administración centrada en la ética subraya que la buena calidad de una producto es más importante que terminarlo a tiempo. A su vez, fija normas de alta calidad para el trato con los empleados y la administración de la producción.

En cuanto a la caracterización de los valores, para Izquierdo (1998), los valores son ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituyen a la vez, la clave del comportamiento de las personas. Ese algo que da sentido a la actuación individual y social y explica el desarrollo cultural de las comunidades, hace posible la convivencia, ese algo son los valores.

García y Dolan (2003), al igual que Goodstein (1998), utilizan la definición de Rockeach: un valor es la creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición final de existencia, y un sistema de valores es una organización perdurable de convicciones o condiciones finales de existencia, paralelo a un continuo de relativa importancia.

Los autores cuya posición se ha considerado como basamento teórico, por la clasificación y especificidad que hacen acerca de los valores son García y Dolan (2003), quienes los estructuran de la siguiente manera:





## Valores instrumentales y operativos

Según García y Dolan (2003), los Valores Instrumentales son los modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales.

Los valores instrumentales u operativos se clasifican en dos tipos: ético morales y de competencia:

### Valores ético-morales:

Modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, entre ellos honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos. Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tienen dos características: a. Se ponen en práctica con relación a las demás personas, b. En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o malestar.

### Valores de Competencia:

Son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad, Responden a la pregunta: ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?, entre ellos se encuentran cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo. Para efectos del presente estudio se agregaron: desarrollo de otros e impacto e influencia, los cuales se consideraron convenientes para la organización objeto de estudio. En la descripción anterior se observa que tanto los valores personales como los de competencia sirven para adaptarse y sobrevivir, pero no necesariamente son éticos.

Los valores éticos son, según estos autores, estructuras del pensamiento que se mantienen preconfiguradas en el cerebro, de cara a la supervivencia como especie humana.

### Los valores finales.

Los valores finales se subdividen en personales y ético sociales:

- **Valores personales:** Los que aspira el individuo para sí mismo: Éxito,



Prestigio, Trabajo, Paz,

- **Valores ético-sociales:** Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Supervivencia ecológica, Justicia Social, entre otros.

Acotan, además, que no existe necesariamente una correspondencia puntual entre valores finales e instrumentales: un modo de conducta puede ser instrumental para el logro de varios fines existenciales a la vez. Es necesario tomar en cuenta, según esta teoría que cuando un valor meramente instrumental se le atribuye un valor extraordinario, pasa a ser percibido como final por su poseedor. Haciendo analogía con la organización, por lo general, la gerencia se concentra en la cotidianidad y no llegan a realizar una verdadera formulación estratégica, mucho menos a pensar en las decisiones políticas y éticas que sustentan sus acciones diarias.

Toda empresa culturalmente estructurada debe tener, según García y Dolan (2003), dos grandes valores o principios compartidos, orientadores de sus objetivos de acción cotidianos. -Los valores asociados a su visión: Hacia dónde va la organización y los valores asociados a su misión: Razón de ser, el para qué. -Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión, entre ellos medios tácticos para alcanzarlas.

Se especifican a continuación indicadores que los caracterizan, los cuales fueron definidos, algunos de ellos, en talleres dictados por el autor del presente estudio en el 2002, a miembros de los niveles operativos de las líneas de producción, otros, extraídos de las experiencias del taller de Gestión por Competencias de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC 2002), aplicado a la empresa objeto de estudio y de Planas (2000):

Dentro de los valores instrumentales se tiene:

Los valores morales se caracterizan por los siguientes indicadores:

- **Honestidad:** Valor trascendente orientado al desarrollo de conductas laborales transparentes y congruentes con los principios de la empresa, priorizando el bueno uso de los recursos asignados.
- **Responsabilidad:** Valor laboral orientado al cumplimiento adecuado y confiable de los compromisos organizacionales adquiridos, y de la



resolución eficaz de los problemas enfrentados.

- **Lealtad:** Conducta laboral cotidiana orientada a analizar y decidir, a través de juicios de valor, acciones donde se priorizan los intereses de la Empresa y sus trabajadores, por sobre los personales.
- **Respeto:** Valorar y aceptar las decisiones del grupo y cumplir con los acuerdos planteados.
- **Solidaridad:** Valor orientado al desarrollo de conductas laborales donde los intereses de los demás son tanto o más importantes que los propios, tanto en situaciones críticas como normales.

En cuanto a los valores de competencia, los mismos se caracterizan por los siguientes indicadores:

- **Cultura:** Se caracteriza por la acción del individuo por prepararse a través del aprendizaje a fin de entender holísticamente los procesos.
- **Estética:** Sentido de la belleza en los espacios, en las actividades, en las acciones. Implica orden, limpieza.
- **Iniciativa:** Valor organizacional que caracteriza aquellas conductas de incentivo permanente de la innovación, la voluntad de servicio y el mejoramiento continuo de las tareas asignadas.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar en colaboración con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos.
- **Liderazgo:** Asumir el rol de guiar a un grupo o equipo de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. Dentro de este indicador es necesario destacar a efectos del presente estudio el ser líderes en el mercado de empaque, el cual consiste en un valor medular contenido en la visión y la misión, que fija el deseo de la organización de marcar la pauta dentro de los fabricantes de empaque.
- **Impacto e influencia:** Intención de persuadir o influir en los demás para conseguir apoyo. Producir una impresión positiva para conseguir que las cosas se hagan como se quiere.
- **Desarrollo de otros:** esfuerzo genuino por fomentar la formación y crecimiento humano y profesional de los demás a partir de un análisis de



sus necesidades, tomando en cuenta el contexto organizacional.

- Crecimiento mutuo: proceso mediante el cual se supera continuamente el desempeño individual, en forma simultánea con el equipo, siempre en una relación ganar-ganar.
- Calidad: conjunto de características de un producto que le confieren la cualidad para satisfacer las necesidades establecidas.
- Satisfacción del cliente: cumplir con las expectativas y necesidades en función de requerimientos establecidos.
- Comunicación: transmitir en forma veraz, clara y oportuna, la información necesaria para el buen desempeño del equipo de trabajo.

En relación a los valores finales, los valores ético individuales se caracterizan por los siguientes indicadores:

- Éxito: satisfacción por el logro de metas en forma excelente
- Prestigio: satisfacción por la consideración merecida de otros.
- Trabajo: satisfacción por la realización como ser humano que interactúa en un contexto social.

En cuanto a los valores éticos sociales, pertenecientes también a los valores finales, se tiene:

- Paz: la satisfacción por la armonía en las relaciones -Supervivencia ecológica: preocupación por la salud del planeta tanto a nivel micro como macro.
- Justicia social: Dar a cada uno lo que le corresponde, tomando como marco de referencia información válida, por conciencia, no por moda, ni por presión local, ni corrientes que no busquen el bien común por encima del individual.
- Responsabilidad Social: Acción por la cual se retribuye a la sociedad, por el uso de los recursos a los cuales se le agrega valor y que satisfacen necesidades de la misma comunidad.

Dentro de los valores económicos como valores finales:



- Alta rentabilidad: retribución hacia los accionistas sobre la inversión de recursos bajo la aplicación de su uso optimizado.

Lo que da coherencia a una organización según García y Dolan (2003), es precisamente la claridad y consenso de sus metas y principios o, lo que es lo mismo, de sus fines y de sus valores operativos. Lógicamente, a continuación han de venir los objetivos intermedios.

Los referidos autores plantean que esta diferenciación entre valores finales y operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica, pues los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo.

Por otra parte, los valores tácticos configuran la que puede llamarse cultura operativa y equivalen a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, entre otros.

Uno de los aspectos a considerados en la revisión teórica, fue lo correspondiente a lo medular del estudio, es decir, la alineación de valores, lo cual, según Senge (citado por Carrillo, 2000), es lo que ocurre cuando las personas que conforman un grupo realmente comienzan a funcionar como un todo. Este fenómeno de la alineación no es individual, sino fundamentalmente colectivo. En este sentido, el físico David Bohm en 1989 sobre su trabajo en el ámbito del diálogo, explica como el pensamiento crea al mundo y dependiendo del estado de conciencia se puede participar en como se manifiesta la realidad.

La teoría de Bohm explica cómo la interdependencia existe en lo que denomina nivel explicativo, pero el todo existe en el nivel implicativo que es el deber manifiesto o premanifiesto. Cuando el ser humano se dedica a algo profundamente significativo y está en la misma onda que otros seres humanos, las personas pueden participar en la manifestación o revelación del todo implicativo, lo cual se convierte en el orden explicativo.

Cuando se actúa bajo un estado de ánimo en el cual la persona se percata de que forma parte de las manifestaciones o revelaciones, es inevitable que se sienta comprometida, de modo que cuando surge este compromiso se genera entonces un flujo de significados entrando en una especie de sintonía, formándose una fuerza de atracción entre las personas que se encuentra en este estado de entrega, comenzando a experimentar lo que



Bohm denominó *Sincronicidad*, la cual consiste en entrar en sintonía con los compromisos y resultados del grupo.

Para Siliceo et al. (2000), el conjunto de valores sobre los cuales se construye la convivencia de un grupo social se caracteriza por:

- Configurar una parte fundamental de la identidad, por lo que los valores que el grupo inculca y espera que vivan los individuos, expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo.
- Por medio de los valores, se orienta el comportamiento, de tal forma que una vez definidos los valores que rigen la vida grupal, se supone que en la medida en que todos sus miembros orientan su comportamiento a ellos, el grupo alcanza la máxima adecuación entre la vida real y las normas ideales.

De lo anterior se desprende, que el reconocimiento y la aceptación de los valores que forman parte de la identidad colectiva influirá positivamente, tanto en una experiencia de convivencia gratificante dentro de la organización, como en una colaboración cada vez más eficaz en lo que se refiere al logro de los fines y metas compartidas.

Un aspecto de relevancia lo constituye también lo referente a la responsabilidad social de las empresas. Según Martín (2002), en mayo de 2000, en Lisboa, el Consejo de Europa introdujo en la agenda social europea, un tema inesperado para algunos e ineludible, como es el de la *responsabilidad social corporativa*. El Consejo entendía con buen acuerdo que si las empresas asumen su responsabilidad social, podrán contribuir a enfrentar el reto que se impone a sí misma la Unión Europea de convertirse en la economía basada en el conocimiento más dinámica y competitiva del mundo, capaz de un crecimiento económico sostenido, con más y mejores empleos y mayor cohesión. Es indudable que la responsabilidad social es una de las dimensiones éticas de la empresa, y que la Unión Europea, como muchas otras instituciones y organizaciones, continúa percatándose cada vez más, que asumir esa responsabilidad es una apuesta por la ética y por la rentabilidad; que los distintos parámetros por los que se mide la responsabilidad social no son sólo dimensiones morales, sino también herramientas de gestión.

## **MARCO METODOLÓGICO**

La investigación realizada se tipifica como descriptiva, porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la



composición o procesos de los fenómenos (Tamayo, 2003), en este sentido, arrojó resultados los cuales fueron medidos y descritos en función de la variable mencionada, sin hacer referencia a conexiones causales o comparaciones con otras organizaciones. No se requiere en este caso la formulación de hipótesis.

Según la evolución del fenómeno, la investigación es transversal, donde se miden los criterios de uno o más grupos de unidades en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas unidades. (Chávez 2001).

El diseño de la investigación es de campo, no experimental, transeccional, se tomó la información de situaciones existentes a nivel de una empresa manufacturera, sin manipular variables o hechos existentes (Hernández, et al, 1998). La variable de investigación es Valores.

El estudio se desarrolló utilizando un enfoque transeccional descriptivo, pues los datos fueron recolectados en un solo momento temporal, pretendiéndose describir la variable de investigación, a fin de desarrollar aportes para el conocimiento y el área objeto de estudio. Se empleó como técnica el análisis de documentos a fin de obtener información sobre la filosofía de gestión de la organización para determinar los valores declarados de la misma, a fin de elaborar el instrumento o cuestionario estructurado el cual fue utilizado como técnica de recopilación de información.

En cuanto a la población, por ser finita y accesible no se seleccionó muestra, por lo que el estudio se extendió a la totalidad de la población, representada por un total de veintiún (21) gerentes de la empresa manufacturera objeto de estudio, ubicada en el estado Trujillo.

Una vez definido el evento y sus indicadores, así como las unidades de estudio, el investigador selecciona las técnicas y los instrumentos mediante lo cuales obtendrá la información (Hurtado, 2000).

En el caso de la presente investigación, fue necesario utilizar la técnica de la encuesta, tipo cuestionario, con una escala de respuesta tipo Likert, la cual se aplicó a la población descrita. A este cuestionario se le incluyeron tres preguntas abiertas que permitieron establecer la identificación o no de los gerentes estudiados con los valores organizacionales contenidos en la filosofía de gestión y cualquier otro aspecto en el que quisieran realizar algún aporte.

El cuestionario, estuvo estructurado de tal manera de obtener información sobre los objetivos específicos de la investigación.



Para la construcción y diseño del cuestionario, en primer lugar se operacionalizó la variable objeto de estudio, haciéndose las definiciones operacionales y conceptuales de la variable. Seguidamente se establecieron los indicadores empíricos en función de los cuales se redactaron las preguntas del instrumento, a fin de dar respuesta a los objetivos planteados.

A fin de darle validez, el cuestionario se sometió al juicio de diez expertos quienes consideraron el instrumento válido para medir la variable objeto de estudio

Para establecer la confiabilidad del cuestionario, se aplicó en una prueba piloto a una muestra de 10 gerentes de otra empresa dedicada a la misma actividad manufacturera de la empresa objeto de estudio.

Los resultados de esta prueba sirvieron para realizar el análisis discriminativo de los ítems utilizando el estadístico Rpb, el cual indica si un ítem discrimina como lo hace la prueba total, para lo cual se estableció el puntaje de cada sujeto en cada ítem, una vez calculado este estadístico se seleccionaron los cincuenta y nueve ítems que conformaron el instrumento final, considerando como criterio de selección ítems con Rpb mayor a 0.50 calificados como muy buenos (Montilla, 1998). En el cálculo de los Rpb se utilizó el programa computarizado spss.

Asimismo, estos resultados permitieron calcular la confiabilidad del instrumento, para establecer este índice se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach por medio del programa estadístico computarizado spss, a través del cual se obtuvo un 0.88 de confiabilidad. Ello indica que el instrumento es altamente confiable para medir la variable en estudio.

El procesamiento y análisis de la información obtenidas se llevó a efecto mediante la tabulación de los datos y su correspondiente análisis en función de cada uno de los objetivos planteados, haciendo la comparación de los valores que orientan el comportamiento de los gerentes con la filosofía de gestión.

Los resultados mostraron que los valores que orientan el comportamiento de los gerentes de la empresa están alineados con los valores organizacionales contenidos en la filosofía de gestión de la empresa objeto de estudio, Sin embargo, el valor ético-social definido como responsabilidad social, no está presente en el comportamiento diario de estos gerentes aún cuando está explicitado en la visión de la organización, algo similar ocurre con el valor instrumental definido como lealtad, cuya presencia se encuentra





internalizado en baja escala.

## CONCLUSIONES

En relación al primer objetivo se identificaron los valores organizacionales presentes en la filosofía de gestión de la empresa manufacturera, para ello fue necesario revisar toda la documentación que al respecto existe en dicha empresa: los valores instrumentales y finales, identificando entre los valores instrumentales los morales (honestidad, responsabilidad, lealtad, respeto, solidaridad) y los de competencia (cultura, estética, iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo, impacto e influencia, desarrollo de otros, crecimiento mutuo, satisfacción del cliente y comunicación); como valores finales, los ético-individuales (éxito, prestigio, trabajo); los ético sociales (paz, supervivencia ecológica, justicia social, responsabilidad social) y los valores económicos (entre ellos se seleccionó alta rentabilidad).

Con respecto al segundo objetivo específico, el cual estuvo dirigido a determinar los valores finales contenidos en la filosofía de gestión que orientan el comportamiento de los gerentes de la empresa manufacturera objeto de estudio, se logró establecer que los gerentes estudiados consideran como valores éticos individuales que orientan su comportamiento el éxito y el prestigio, dentro de los ético-sociales incluyeron la paz, la supervivencia ecológica y la justicia social, más no la responsabilidad social. Asimismo, consideraron la alta rentabilidad como un valor final de tipo económico.

Dados los resultados obtenidos se pudo establecer una total coincidencia entre los mismos, aún cuando la empresa promulga la responsabilidad social como valor ético social y para los gerentes estudiados éste no es preponderante, de hecho en las preguntas abiertas que se les formularon un porcentaje importante de éstos señalaron su no identificación con este valor por cuanto no existe una real estrategia de vinculación con la comunidad por parte de la empresa.

Asimismo, los gerentes estudiados asumen como valores implícitos de la empresa el permanecer hasta tarde dentro de sus instalaciones y la improvisación como parte de la premura por cumplir con las metas. Manifestando su desacuerdo con las políticas de desarrollo y entrenamiento por cuanto éstas deberían involucrar a los obreros para lograr hacer un trabajo más eficiente, con lo cual se estaría cumpliendo con los valores de desarrollo de otros y calidad que tanto los gerentes consideran que orienta su comportamiento, como la empresa los promulga como parte de su filosofía de gestión.



De modo general, existe alineación entre los valores organizacionales con los valores gerenciales en la empresa manufacturera objeto de estudio, por cuanto los valores establecidos de manera explícita en su filosofía de gestión orientan de manera predominante el comportamiento de los gerentes que se desempeñan en esta organización.

## RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos y atendiendo al cuarto objetivo específico formulado el cual estuvo dirigido a establecer estrategias que permitan o mantengan la alineación de los valores organizacionales con los valores gerenciales de la empresa manufacturera FAVIANCA fue posible establecer las siguientes recomendaciones:

Fortalecer los valores morales que orientan el comportamiento de los gerentes estudiados los cuales se encuentran completamente alineados con los organizacionales a fin de garantizar la honestidad, el respeto, la lealtad, la responsabilidad y la solidaridad dentro del entorno interno de la organización por cuanto estos valores son lo que permiten la identificación de los sujetos con su trabajo y el cumplimiento de éste en función de las metas establecidas y de los estándares de calidad a los que deben responder.

Para lograr lo anterior, la empresa debe usar sistemas formales para implantar y mantener los valores de la organización. Estos sistemas incluyen un comité de ética compuesto por RRHH, dos o tres ombudsman (es la persona que sirve de mediador ante decisiones que presentan dilemas éticos o presentan situaciones que son percibidas por el personal como desalineados con los valores de la empresa), nombrados por el personal y un representante de la alta gerencia. El comité proporciona normas sobre asuntos dudosos y asume la responsabilidad de disciplinar y orientar a quienes transgreden la ética. Dicho comité debe propiciar encuentros entre el personal de todos los niveles tanto gerenciales como administrativos y operativos para discutir y revisar la filosofía de gestión a fin de profundizar el conocimiento que sobre ésta tiene el personal así como considerar los aportes de los distintos equipos de trabajo para su cumplimiento.

De igual manera, deberá la organización atender a los valores de competencia que orientan el comportamiento de su personal, debatiendo con ellos si estos se corresponden o no con la filosofía de gestión, cuáles se cumplen y cuáles no, a fin de redefinirlos o sustentarlos de acuerdo a cada caso en particular, de modo que estos valores no sólo sean parte de la filosofía organizacional sino que también sean compartidos, promulgados y asumidos por todos los que se desempeñan dentro de esta empresa.



En cuanto a los valores éticos individuales la empresa debe fomentar en sus gentes el valor del trabajo, para esto, debe desarrollar mesas de trabajo en la que discuta qué significa para ellos el trabajo en general y en particular, el que desempeñan dentro de la organización con el fin de compaginar sus valores individuales con los de la empresa.

Asimismo, la empresa debe revisar lo que está haciendo con respecto al valor responsabilidad social, por cuanto los gerentes estudiados no lo asumen como orientador de su comportamiento, ni perciben que la empresa tenga una verdadera estrategia de integración con la comunidad, aún cuando se encuentra explícitamente establecido en su filosofía de gestión. Por lo tanto, debe considerarse como prioritario el desarrollar programas articulados con la comunidad en donde participen los trabajadores y familiares en campañas de recuperación de escuelas, reciclaje, arborización, rescate de sitios de recreación, alfabetización, entre otros.

De igual manera, el comité de ética debe realizar un proyecto que enmarque estrategias para:

- Aceptación de los valores individuales de proveniencia y de convicción, esto es, la aceptación de la diversidad como fuente de alimentación de nuevos valores.
- Compatibilización de valores, en donde coexisten los valores individuales y los de la organización.
- Creación de plataforma de valores compartidos, esto es, la integración de valores individuales y organizacionales y la creación de nuevos valores necesarios para alcanzar las finalidades de la empresa.

Por último la proyección de valores a través del modelaje de los gerentes; talleres en donde se plantean dilemas éticos, propios de la experiencia de la empresa; publicaciones en donde se reflejen casos propios o de otras empresas; reuniones con la comunidad para establecer alianzas estratégicas, como el reciclaje del vidrio; eventos con los familiares de los trabajadores.

Otro aspecto que debe ser abordado para alinear por completo los valores organizacionales con los de los gerentes es la consideración de los valores considerados implícitos entre los cuales los sujetos incluyeron la permanencia hasta tarde en el trabajo y la improvisación, los cuales de acuerdo a como sean definidos, percibidos y accionados pueden ser



negativos para el desempeño de la empresa dentro de un marco de calidad sustentado en una gestión donde los valores tanto instrumentales como finales son esenciales, por cuanto son los que permiten el trabajo en equipo para alcanzar las metas de satisfacción del cliente con un producto de calidad ajustado a los estándares internacionales. Para lograr esto deben establecerse encuentros con cada área en las que se divide la empresa para estudiar la percepción que sobre estos valores tiene todo el personal y redefinir o eliminar este tipo de elementos que pueden ser asumidos como valor pero que en realidad constituyen un antivalor a efectos de lo que promulga la filosofía de gestión organizacional.

Por otra parte, esta investigación debe extenderse a todos los niveles de esta empresa a fin de obtener una visión global de la problemática planteada, se sugiere que cada intendencia realice encuentros de trabajo con su personal adscrito a fin de analizar la filosofía de gestión y establecer la alineación de ésta con los valores que orientan el comportamiento de los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Carrillo R. Liderazgo (2000): Contando una Historia. Por Peter Senge [en línea]. Disponible en: <http://www.conindustria.org/LiderazgoContandoHistoria.pdf> (Consulta: 2003, Mayo 15).
- Cortina A. y Connil J., (1998) Democracia participativa y Sociedad Civil. Una Ética Empresarial. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Dubrin A. (2002). Fundamentos de Administración. México: Internacional Thompson Editores.
- García S., Dolan, S. (2003). La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. España: McGraw Hill.
- Garza, J. y Patiño, S (2000). Educación en Valores. México: Trillas
- Goodstein, L. (1998). Planeación Estratégica aplicada. Colombia: McGrawHill Interamericana, S.A.
- Guedez, V. (2001). La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que facilitan decisiones correctas. Colección Temas Gerenciales. Caracas. Editorial Planeta Venezolana S.A.



- Mantilla M. (1998). Construcción de instrumentos. Caracas: Asociación Venezolana para el Avance de la Ciencia.
- Martín, V (2000), Acuerdos y Normas. Los códigos en la ética empresarial. Telos. Revista de Estudios interdisciplinarios Universidad Rafael Belloso Chacín Vol. 2 (2). 278-283
- Martín, V (2001). Apuntes Cátedra Ética y Filosofía Gerencial. Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Martín, V (2002, Julio 18). Valores en las organizaciones. Entrevista personal. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.
- Planas, E. (2000). Valores en la empresa, México: Editorial Trillas.
- Siliceo, A., Cazarez, A., González, J. (2000). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Tamayo, M (2003). El proceso de investigación científica, México: Editorial Limusa.