

Administración por valores: Estrategia de mejoramiento del clima organizacional en las empresas

Management by values: A strategy for the improvement of the organizational climate

Mónica Patricia GÓMEZ Santos [1](#); Carlos Ramón VIDAL Tovar [2](#); Yan Carlos UREÑA Villamizar [3](#); Carlos ACEVEDO Peñaloza [4](#)

Recibido: 20/02/2018 • Aprobado: 30/03/2018

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Fundamento teórico](#)
 - [3. Metodología](#)
 - [4. Resultados](#)
 - [5. Consideraciones finales](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Se presentan a continuación los resultados de la investigación sobre la Administración por Valores como estrategia de mejoramiento del clima organizacional empresarial en organizaciones localizadas en la ciudad de Valledupar, cuyo objetivo general fue establecer un programa de Administración por Valores como estrategia de mejoramiento del clima organizacional empresarial para lo cual se identificó la situación actual del clima organizacional que presenta la empresa; se determinó los valores que harán parte del programa de Administración por Valores y diseñan estrategias para la implementación de un programa de Administración por Valores. Para lo anterior se desarrolló un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional; se establecen las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para el diseño e implementación del programa de Administración por Valores. De acuerdo a lo anterior, Existe la necesidad de formar y crear estrategias de compensación, distintas a las económicas, dentro de las empresas, y que se convierten en elementos motivadores y potenciadores de buen clima organizacional; la implementación del programa Administración por valores, permite generar una mejor actitud de parte de todo el personal de las empresas, desde los administrativos, operarios y comerciales, hacia el trabajo y el relacionamiento entre ellos. Además, en las organizaciones se ha generado una cultura de liderazgo y trabajo en equipo mucho más dinámica y espontánea, permitiendo el empoderamiento y la pertenencia hacia la organización.

Palabras-Clave: Administración por valores, valores, clima organizacional, compensación no económica.

ABSTRACT:

Presented Below are the results of the research on the Management by Values as a strategy for improving the organizational climate in organizations located in the city of Valledupar, whose general objective was to establish a program of Management by Values as a strategy for improving the organizational climate for enterprise which identified the current status of the organizational climate that presents the company; it was determined the values that will be part of the program of Management by Values and design strategies for the implementation of a program of management by values. For the above developed a diagnosis of the current situation of the organizational climate; laying down the strengths, weaknesses, threats and opportunities for the design and implementation of the program of Management by Values. According to the above, there is a need to train and create compensation strategies, different to the economic, within companies, and they become a motivator and power-ups of good organizational climate; the implementation of the program management by values, allows you to generate a better attitude on the part of all the personnel of the companies, from the administrative, commercial operators and, toward the work and the relationship between them. In addition, the organizations has generated a culture of leadership and team work much more dynamic and spontaneous, allowing the empowerment and ownership for the organization.

Keywords: management by values, values, organizational climate, non-economic compensation.

1. Introducción

La dinámica empresarial día a día genera nuevas estrategias que permiten consolidar las empresas dentro del mercado global. Hoy por hoy, la importancia de mantener un Talento Humano proactivo, motivado y bien remunerado, se convierten en las herramientas más eficaces a la hora de garantizar la productividad dentro de las mismas. En términos generales existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales y claridad al momento de aplicar las estrategias de desarrollo para el mismo. La segunda razón se refiere a la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia, es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo para el crecimiento y autonomía de las empresas, los sectores de la economía y como tal los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

En ese orden, los procesos de integralidad en el desempeño del personal que labora en las distintas empresas, se han convertido hoy por hoy en la mejor manera de garantizar no sólo condiciones laborales óptimas para los mismos, sino, en una eficaz forma de asegurar que los clientes de la organización reciben directamente el producto generado por su trabajo. De esta manera, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, no debe ser visto con un enfoque meramente orientado a lo externo, este concepto debe aplicarse desde el interior de las organizaciones, tal y como lo plantea Kliksberg (2013): "Las políticas públicas son en las sociedades democráticas las que deben garantizar a todos los derechos a una vida digna y al desarrollo, que son parte de la promesa central de la democracia. Pero las empresas tienen un rol clave en cooperar para que ello se dé. Las profesiones de empresario, gerente, ejecutivo, son fundamentales para la economía y la sociedad".

Así mismo, para los países europeos, el discurso es igual; durante su intervención como ponente en el XXIII Congreso EBEN (2015) : "European Business Ethics Network (EBEN)", Marcos González (2015), fundador y presidente de Corresponsables de la Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones", afirmó que la gestión responsable de Recursos Humanos "no es únicamente de aplicación entre las grandes empresas:" La aplicación RSE en gestión de personas es clave en el contexto actual, también en las pymes y medios comunicación". Lo que muestra con claridad el papel preponderante que juegan hoy las empresas desde su interior, enfocando y potenciando el talento humano del cual disponen. Es decir, buscar nuevas formas de hacer empresas y gestionar las personas. Lo importante dar más voz a los valores en la empresa (Rincón, 2015).

Desde lo anterior es importante recordar que el ser humano es por naturaleza un ser ético. Se halla en su interior la posibilidad de

practicar los valores y desarrollar lo mejor de sí mismo a través de esa práctica. En ellos encuentra sus picos de armonía y felicidad. La respuesta se está traduciendo a diario en la América Latina de nuestros días, y a nivel internacional, en el crecimiento de la "sed de ética". Hay un clamor porque la existencia vuelva a nutrirse de los valores (Kliksberg, 2005).

Así mismo, acorde con Montoya (2014), la mayoría de los países del mundo están prestando especial interés en que sus empresas practiquen la ética empresarial. "Para que una empresa sobreviva y sea rentable, es necesario asumir un reto determinado, un estilo específico, "sin ética no hay negocio" Al respecto se encuentran diferentes retos a los que se enfrentan dichas empresas: Vivir conforme a los valores, es decir que los principios éticos de la compañía sean vivenciados y compartidos por todos sus miembros. Transparencia, conocer el comportamiento de la compañía, las acciones que lleva a cabo la empresa a través de sus empleados y demás grupos con los que se relaciona: proveedores, clientes, sociedad. Corrupción; Derechos humanos, consecuencia de los conflictos sociales de cada país y los Derechos laborales.

Dentro de este contexto, en las empresas no solo se evalúa de manera cuantitativa la producción de los empleados, es necesario evaluar cualitativamente su desempeño y mejora continua; sean estos no solo a nivel profesional, se requiere también de una proyección y compromiso personal del individuo, para poder estar acorde con las exigencias actuales. Es por esto, que se propone un sistema de Administración por Valores, el cual busca incentivar entre el personal empleado, el fomento de Valores enfocados a la acción productiva de la misma, el servicio, entre otras. Esto redundará en mejores ambientes de trabajo y una mejor calidad de vida para estos (Gómez y Candia, 2015).

Lo anterior deja de manifiesto el impacto que genera en cada una de las personas que conforman los equipos de colaboradores en las empresas, al igual que el beneficio directo en la productividad de la empresa, sus procesos y mejoramiento continuo de sus productos o servicios.

2. Fundamento teórico

2.1 Administración Por Valores (APV).

Corresponde a una práctica empresarial, que ayuda o promueve la motivación dentro y fuera de una empresa. Capacitando a los empresarios o propietarios, a los empleados, proveedores; así como otros grupos significativos, para que sostengan sus compromisos de negocios con la compañía. Para que una organización pueda implementar este método, es necesario que tengan el deseo de cambiar, y esto es lo que la Administración por Valores nos enseña; aprender sobre nuestros valores y al mismo tiempo ponerlos en práctica es nuestra vida cotidiana (Blanchard, 2000).

En las misma dirección se concentran elementos como los objetivos que se pueden plantear dentro de los preceptos de la APV en la Gerencia, estos factores permite que cada pilar de dirección conlleve a un mecanismos de orientación conformando un único sentido dentro de la Empresa Pública, el cual se basara en atender y generar la acción laboral de forma correcta con la pertenencia necesaria que permite cumplir cada uno de los objetivos planteados a través de los módulos y procesos de APV (Barrera, 2015).

En este sentido, se hace necesario incorporar lo mencionado por Peter Drucker (1954) en su libro "La Gerencia de Empresas". De acuerdo a Drucker, los Gerentes deben evitar "la trampa de la actividad" que los atrapa en las rutinas cotidianas y los hace olvidar de su propósito u objetivo principal. Uno de los conceptos básicos de la MBO, es que todos los Gerentes de la compañía participen en el planeamiento estratégico, para mejorar la operatividad del plan.

Bajo lo anterior, la Administración por Valores se debe inicialmente enmarcar dentro de su esencia filosófica y comportamental, el cual es amparado bajo el concepto de la ética. Al respecto, Guillen (2006) afirma que la ética "...hace referencia a la calidad humana de las personas y de sus acciones... cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias", es decir, la ética alude al crecimiento humano que experimenta la persona al practicar las virtudes morales. De allí, que se considere la ética como el esfuerzo de la especie humana por constituirse así mismo, elevando dignidad de ser personas. Esto, resulta fundamental abordado desde cualquier ámbito organizacional, dado que la agrupación de las personas, constituye un espacio propicio para la aplicación de la ética.

En este contexto, el autor antes citado destaca, que el comportamiento humano es entendido, desde la óptica de la ética, como una tarea de construcción personal de desarrollo creativo de una vida armónica consigo mismo y con el entorno, buscando la excelencia, la mejora continua, lo cual implica un esfuerzo renovado. Ahora bien en el ámbito organizacional la ética representa en la actualidad, un elemento que debe ir incorporado y atendido de manera especial.

Atendiendo a lo anterior, Pérez (2001) afirma que "... gran parte de la vida de la persona va a desarrollarse en el ámbito determinado por las interrelaciones creadas por las empresas, por sus modos de trabajar y por los valores que configuran sus decisiones". Es por ello que se considera importante abordar los valores para la ética en las organizaciones.

3. Metodología

El Presente trabajo se estructura bajo la experticia de la consultoría empresarial desarrollado en diez empresas desde el 2014 en una entidad privada gremial de Valledupar; para ello se realizaron los diagnósticos requeridos en cada empresa para determinar claramente la situación actual de la misma y detectar con claridad sus Debilidades, Fortalezas, Amenazas y oportunidades (Matriz DOFA) acorde con lo propuesto por Ballesteros y otros (2010); McConkey(1988) y Stevenson(1976) para desarrollar los análisis internos y externos de la empresa intervenida. En este sentido, se recolecto la información diagnóstico a través de un Formato para determinar la problemática con el fin de generar, diseñar e implementar el plan estratégico a seguir para el fortalecimiento que requiere cada empresa.

Igualmente, se complementó con información de fuentes documentales, procedentes de motores de búsqueda como Google Abierto, Google Académico y Dialnet, para sustentar desde la teoría procedente de libros, normatividad vigente, páginas de internet, tesis de grado, artículos y ensayos de diferentes autores y manuales de gerencia de empresas

4. Resultados

4.1. Diagnostico clima organizacional

La aplicación del instrumento permitió identificar aspectos sumamente importantes tales como: procesos de falta de comunicación interna y externa, falta de capacitación y formación en alto porcentaje del recurso humano, roces entre el personal antiguo y el nuevo, lo que ocasiona como consecuencia un inestabilidad en el Clima Organizacional de las empresas.

Entre las fortalezas de las empresas las de mayor incidencia fueron el Buen ambiente laboral; la Pro actividad en la gestión; Conocimiento del mercado; Grandes recursos financieros; Buena calidad del producto final; Posibilidades de acceder a créditos; Equipamiento de última generación; Experiencia de los recursos humanos; Recursos humanos motivados y contentos; Procesos técnicos y administrativos de calidad; Características especiales del producto que se oferta y Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Así mismo entre las Debilidades las de mayor presencia fueron Salarios bajos; Equipamiento viejo; Falta de capacitación; Problemas con la calidad; Reactividad en la gestión; Mala situación financiera; Incapacidad para ver errores; Capital de trabajo mal utilizado; Deficientes habilidades gerenciales; Poca capacidad de acceso a créditos; Falta de motivación de los recursos humanos y producto o servicio sin características diferenciadoras.

Por otra parte como amenazas se detectaron los Conflictos gremiales; Regulación desfavorable; Cambios en la legislación; Competencia muy agresiva; Aumento de precio de insumos; Segmento del mercado contraído; Tendencias desfavorables en el mercado; Competencia

consolidada en el mercado y dinámica incierta del mercado

Sin embargo entre las oportunidades las empresas manifiestan que se puedan aprovechar

Alguna Regulación a favor; debilidad en renglones de competencia; Mercado mal atendido por la competencia; Necesidad de productos; Inexistencia de competencia; Tendencias favorables en el mercado y Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.

4.2. Estrategias para la implementación del programa de administración por valores en las empresas

La filosofía de la administración por valores identifica tres actos de la vida:

- La iniciativa de su aplicación surge con el dueño de la empresa o bien el alto mando de la misma, quien debe reflexionar y determinar lo que quiere hacer para trascender y alcanzar los ideales definiendo así sus valores, a este primer acto se le denomina realizar.
- Se procede hacer un análisis respecto al cómo se relaciona con todos los demás, el cómo está aplicando sus valores definidos y de qué manera comparte (en el plano personal y empresarial) los diversos ideales, a este segundo acto se le denomina conectar.
- Luego de sensibilizar la realidad de sus propósitos, es necesario que reorganice o modifique sus enfoques para resolver lo que realmente es importante y significativo para él y quienes lo rodean, a este tercer acto se le denomina integrar.

Para la implementación de las estrategias del Programa de Administración por Valores en la empresas, se procedió a elaborar un Cronograma de Ejecución, donde se detallan las actividades de Capacitación orientadas por medio de actividades centradas en los Valores Éticos como: Respeto, Tolerancia, Pertenencia, Responsabilidad y Humildad. La ejecución de la intervención se desarrolla en siete meses con información referente a los Valores a fortalecer por mes con su respectivas actividades de acompañamiento y de igual modo un Formato de Seguimiento de dichas actividades, con el fin de poder llevar el control del Inicio, Avance y Finalización de las mismas.

5. Consideraciones finales

La cultura organizacional corresponde a una serie de comportamientos normativos que caracterizan las organizaciones desde sus clientes internos y externos. Se reflejan en trascender en el mercado, implica que la organización se identifica con su entorno, su plan conductual, sus metas y logros obtenidos, así como también la forma como es recibida y aceptada por el contexto socio productivo y competitivo donde se desarrolla. Los colaboradores son los encargados de hacer que la organización se manifieste en cada proceso, procedimiento o vínculo con el exterior; su dinámica humana trasciende más allá de las fronteras de la organización.

Existe en las organizaciones la necesidad de formar y crear estrategias de compensación, distintas a las económicas. Estrategias encaminadas a la valoración del capital intelectual fundamentado en las relaciones de sus colaboradores dentro de la empresa, y que se convierten en elementos motivadores y potenciadores de buen ambiente o clima organizacional para establecer procesos eficaces, competitivos y de mejores logros en la productividad de la organización.

La implementación de un programa de Administración por valores permite en las organizaciones y sus colaboradores generar una mejor actitud de parte de todo el personal para enfrentar los retos administrativos, vencer la resistencia al cambio y lograr mejoras en los indicadores de productividad de la organización. Es de obligación la participación de los altos cargos jerárquicos incluyendo a la alta gerencia como el operario de más bajo nivel de categorización.

El impacto visible en las organizaciones se refleja en el desarrollo de una cultura de liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento intangible, comunicación efectiva y visibilidad de su capital social. Lo cual permite el empoderamiento y la pertenencia hacia la organización.

Referencias bibliográficas

Aldrete, M. G., González, J., Preciado, M. D. & Pando, M. (2009). *Variables Sociodemográficas y el Síndrome de Burnout o de Quemarse en Profesores de Enseñanza*. Revista de Educación y Desarrollo, 10, 33-40.

Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lambayeque.

Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica. En H.

Andrade, Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica (Pág. 15). Netbiblo. C., I. J. (21 De diciembre De 2012).

Blanchard, Ken Y O'connor, Michael. (2011). Administración Por Valores. Editorial Norma.

Barrera Echeverri Cristian Camilo. (2015). La Administración Por Valores Dentro De La Gerencia De La Empresa Pública. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS) ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA. Bogota. Tomado el 15 de febrero de 2017 de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6854/1/CRISTIAN%20CAMILO%20BARRERA%20ECHEVERRI%20TRABAJO%20FINAL.pdf>

Chavez H., Noé. (2008). La Administración Por Valores: Una Alternativa Para Tener Una Empresa Afortunada Obtenido De

Http://Www.Degerencia.Com/Articulo/La_Administracion_Por_Valores_Una_Alternativa

Codina, A. (S.F.). Degerencia.Com. Obtenido De <Http://Www.Degerencia.Com/Articulo/Papel-Eimportancia-Del-Liderazgo-En-Las-Organizaciones>

Diaz, J. (2013). Emprendices Comunidad De Emprendedores. Recuperado El 24 De Febrero De 2014, De

<Http://Www.Emprendices.Co/Que-Es-La-Cultura-Organizacional-Deuna-Empresa/>

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos De Marketing: Teoría Y Experiencia. En R. Dvoskin, Fundamentos De Marketing: Teoría Y Experiencia (Pág. 48). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Elias, J. (2000). Organización Atenta: Consejos Para Tener Clientes Contentos. En J. Elias, Organización Atenta: Consejos Para Tener Clientes Contentos(Pág. 26). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Financiera, N. (S.F.). Normas En Tu Empresa. Obtenido De <Http://Mexico.Smetoolkit.Org/Mexico/Es/Content/Es/3639/Normas-En-Tu-Empresa> 29 Gross, M. (30 De 06 De 2008).

Hernandez, J., Espinosa, J., & Aguilar, M. (2016). Diferencias En Los Motivadores Y Los Valores En El Trabajo De Empleados En Empresas Maquiladoras. *Contaduría Y Administración*, 61, 58-83.

Pensamiento Imaginativo. Obtenido De <Http://Manuelgross.Bligoo.Com/>

Katzenbach, J. (1998). El Trabajo En Equipo: Ventajas Y Dificultades. En J. Katzenbach. Barcelona: Ediciones Granica.

Kotter, J. (1999). La Verdadera Labor De Un Lider. Bogotá: Norma.

Leer, Alvaro E. (2004). Administración Por Valores. Obtenido De

Http://Www.Sld.Cu/Galerias/Pdf/Sitios/Infodir/Administracion_Por_Valores_Presentacion.Pdf

Leon, I. (2008). Habitos Y Conductas Deseables En Las Organizaciones. Recuperado El 15 De mayo De 2016, De

<Http://Www.Buscaremplo.Es/General/Habitos-Yconductas-Deseables-En-Las-Organizaciones.Html>

Maerhproyectorfinaldeti. (2010). Maerhproyectorfinaldeti. Recuperado El 25 De Febrero De 2017, De

<Http://Maerhproyectorfinaldeti.Wordpress.Com/2010/11/21/Elcomportamiento-Humano-En-Las-Organizaciones/>

Mitecnologico. (S.F.). Concepto De Comportamiento Organizacional. Obtenido De

1. Especialista en Gerencia del talento Humano. Psicóloga. Docente Universidad de Santander – UDES. Valledupar. monicapomezs@gmail.com
 2. Postdoctoral en Gestión de la Ciencia y la Tecnología. Doctor en Ciencias de la Educación. Doctor en Ciencias Mención Gerencia. Magíster en Ciencia y Tecnología de Alimentos. Especialista en Ingeniería de Procesos Industriales. Ingeniero de Alimentos. Docente de Postgrados Universidad de Santander UDES. Docente Programa de Ingeniería Agroindustrial UPC. Consultor de Proyectos PRODESARROLLO limitada. Grupo de investigación creando ciencias – CRECI. Valledupar, Cesar, Colombia. vidal.tovar@gmail.com
 3. Postdoctoral en Ciencia Humanas. Doctor en Ciencias Mención Gerencia. Magíster Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Psicólogo, Docente Facultad de educación Universidad de Pamplona, Colombia. Grupo de investigación GTI – GTI: Gestión Tecnológica e Innovación, Consultor Gerencial de Proyectos FreeLancer, Miembro (AsoVAC) e Investigador (nivel B PEII -Venezuela). yan_urena@hotmail.com
 4. Doctorado En Ingeniería Mecánica. Magister En Ingeniería Mecánica. Ingeniero Mecánica. Docente Investigador Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta. Norte de Santander. chacevedo@hotmail.com
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 28) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • @Derechos Reservados