



UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO  
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA

B i b l i o t e c a

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA BASADA EN  
VALORES PARA MOORE DE VENEZUELA S.A.**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar  
Al Título de Licenciado en Contaduría Pública

Administración  
y Contaduría

Autor: Marlene Piña  
Tutor: Solferina Unda

Barquisimeto, Febrero 2005

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO  
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA BASADA EN  
VALORES PARA MOORE DE VENEZUELA S.A.**

Por: Marlene Piña

**B i b l i o t e c a**

Trabajo de Grado aprobado, en nombre de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los 23 días del mes de Febrero de 2005.

---

Lic. Lídice Sánchez  
C.I.

---

Lic. Gladys Santiago de Pérez  
C.I.

**Administración  
y Contaduría**

---

Lic. Solferina Unda  
C.I.

## DEDICATORIA

A Dios, pilar fundamental en mi vida, quien me da fortaleza y guía cada uno de mis pasos.

A mis padres, por su amor, paciencia y apoyo. Con humildad, fe y esperanza han confiado en mi y han celebrado todos mis logros.

A mi abuela, gracias por brindarme tu apoyo, amor y cariño a lo largo de mi vida.

A mis hermanos, por su constancia y cariño.

A mis sobrinos, por ser mi fuente de inspiración para el logro de mis metas; espero ser para ellos un ejemplo a seguir. A ellos: Gracias por existir.

A mis amigas, Angie, Sandra, Rocío, Malú, María, Cristina, Andreína y Carmelina, por estar allí siempre con un consejo oportuno.

A Dilcia, por su constancia, amor y cariño. Gracias por confiar en mi.

A mis familiares y a todas aquellas personas que me han apoyado para alcanzar mis metas.

**Administracion** *Marlene*  
**y Contaduria**

## AGRADECIMIENTO

A la Licenciada Solferina Unda, por toda la ayuda y el apoyo brindado.

A la señora Ligia de Mendoza, por su apoyo incondicional en todo momento.

A la Profesora Maura Ledezma, por ser una guía en el desarrollo de mi trabajo.

Al personal de Moore de Venezuela, que de una u otra forma contribuyó a proporcionarme información y apoyo cuando lo requerí.

*A todos ellos, muchas gracias...*



## INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRAFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	5
Justificación.....	6
II MARCO TEÓRICO.....	7
Antecedentes del Estudio.....	7
Antecedentes de la Organización.....	9
Bases Teóricas.....	11
III MARCO METODOLOGICO.....	59
Naturaleza de la Investigación.....	59
Población.....	60
Técnica de Recolección de Datos.....	61
Sistema de Variable.....	62
Operacionalización de la Variable.....	62
IV RESULTADOS.....	63
Análisis y Discusión de los Resultados.....	63
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
VI LA PROPUESTA.....	71
Presentación.....	71
Objetivos de la Propuesta.....	72
REFERENCIAS .....	94
ANEXOS	
A INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	97

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Unidades de Análisis conformada por personal directivo de la empresa MOORE DE VENEZUELA, S.A.....	61
2	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. relacionadas con la planificación como elemento gerencial.....	63
3	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. relacionadas con la dirección como elemento gerencial.....	64
4	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al control como elemento gerencial.....	64
5	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. relacionadas con la misión como elemento de la filosofía de gestión.....	65
6	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al establecimiento de la misión .....	66
7	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. en relación con la visión como elemento de la filosofía de gestión.....	66
8	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al establecimiento de objetivos organizacionales.....	67
9	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al establecimiento de estrategias.....	67
10	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación a los valores..	68
11	Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al elemento de gestión cultura.....	68

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>pp.</b>
1	El Vínculo Planificación-Control.....	23
2	Tipos de Control.....	24

B i b l i o t e c a



Administración  
y Contaduría

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA BASADA EN  
VALORES PARA MOORE DE VENEZUELA S.A.**

Autor: Marlene Piña  
Tutor: Solferina Unda  
Fecha: Febrero, 2005

**B i b l i o t e c a**  
**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo de gerencia basada en valores para la empresa Moore de Venezuela S.A., la importancia del estudio se enfoca pensando en reforzar la actual gerencia de la empresa, adaptándola a los nuevos paradigmas que buscan incluir el comportamiento humano en la dirección de la filosofía de gestión de esta organización; entre éstos se señala la visión, misión y el sistema de valores a través de la participación colectiva de todos sus miembros. El estudio se realizó bajo un diseño no experimental insertado bajo la modalidad investigativa de proyecto factible con apoyo de estudio de campo. La población estuvo constituida por el personal ejecutivo y administrativo que laboran en la empresa Moore de Venezuela S.A., comprendida en las unidades gerenciales que tienen a su cargo el desarrollo de la gestión operativa de la misma; con relación a la estimación de la muestra se considera de tipo censal por cuanto se asumió el marco poblacional en su totalidad. La técnica de recolección de información se realizó mediante un cuestionario de diez preguntas abiertas, diseñado de acuerdo a las variables en estudio y su análisis se realizó de forma cualitativa. Los resultados permiten descubrir que la empresa Moore de Venezuela está abierta a cualquier cambio que contribuya a la mejora continua de todos sus procesos, ya que es una organización enfocada a elevar la calidad de vida de sus miembros y de sus clientes, orientada siempre a prestar un excelente servicio basado en la calidad de sus productos. Es por ello que se recomienda la puesta en práctica de la propuesta de un Modelo de Gerencia Basada en Valores, la cual está estructurada en tres etapas que describen un plan de control, seguimiento y evaluación a fin de alcanzar la adecuada gestión.

Descriptores: modelo de gerencia, sistema de valores.



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, en la actualidad, están viviendo cambios, luchando por ser más competitivas y enfrentar los retos que se le imponen como meta para su crecimiento. Sin embargo, no es fácil insertar con éxito los nuevos paradigmas en el plano gerencial, se requiere del conocimiento y análisis consciente de la situación que se vive, para no subestimarla y operacionalizar el cumplimiento de los requerimientos. Es decir, se requiere de una participación activa del gerente, de un liderazgo nuevo, eficaz para enrumbar y dirigir las acciones.

En una organización se pueden moldear o cambiar aspectos relacionados con las metas y los valores, las personas, las funciones, la estrategia y los planes de acción, la estructura, la tecnología e incluso el medio ambiente en el cual opera.

Obviamente, no todos estos aspectos se pueden modificar con igual facilidad y velocidad. Sin duda, éste será el modo de trabajar en las organizaciones en muy poco tiempo, si logramos comprender la sinergia de los resultados de un trabajo efectuado en equipo.

Para entender mejor a las organizaciones se debe partir por los fundamentos básicos de toda estructura, para luego pasar a estudiar las variables que configuran la estructura interna de toda organización. Finalmente, es necesario determinar las distintas formas estructurales que pueden adoptar las organizaciones, concluyendo con una reflexión en torno a la importancia del cambio organizacional, como elemento indispensable para la supervivencia de las organizaciones.

Los valores como herramientas o enfoques gerenciales han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años.

MOORE DE VENEZUELA, S.A., es una empresa transnacional que se dedica a la fabricación de formularios comerciales y etiquetas autoadhesivas para el registro y manejo de información, la cual tiene como política la satisfacción del cliente interno

y externo; por tal motivo, surge la necesidad de adaptarse a este nuevo enfoque gerencial basado en valores.

El estudio realizado está enmarcado dentro de la modalidad de investigación de campo, dividido en seis capítulos, a los que se hace referencia a continuación.

Capítulo I, corresponde al planteamiento del problema, los objetivos que se persiguen y la justificación del estudio.

Capítulo II, está definido por los antecedentes, las bases teóricas que se emplearon como guía, respaldo y aportes para lograr identificar el camino a llevar durante el proceso.

Capítulo III, describe el marco metodológico donde se especifica el tipo de investigación, la población, la muestra y el instrumento que permitió recabar la información necesaria para diseñar propuesta.

Capítulo IV, define el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en donde se observa el procesamiento de la información.

Capítulo V, se especifican las conclusiones que arrojó el análisis de la información recolectada mediante el instrumento empleado. Así mismo, se realizaron una serie de recomendaciones para ser aplicadas a todos los niveles gerenciales de la organización.

Finalmente, en el Capítulo VI, es donde se desarrolla la propuesta de la investigación, enmarcándose en tres etapas con sus correspondientes fases, que deben emplearse para lograr el objetivo propuesto.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

En la actualidad el mundo empresarial se focaliza, básicamente, en la estructura de los negocios, el ejercicio de las competencias duraderas, las nuevas tecnologías y en obtener mejores beneficios de los recursos disponibles a un menor costo.

Bajo este contexto globalizado, viven inmersas las organizaciones y se enfrentan en el presente a una crisis no sólo de tipo administrativo y filosófico sino a nivel social, político, económico, pero básicamente ético.

Todo concurre a hacer de las organizaciones del siglo XXI, empresas preocupados por su futuro, por su propia imagen. Todas las tradiciones, normas de la moral, todos los sistemas administrativos y filosóficos, junto con los valores, han sido puestos en la palestra para ser discutidos, confrontados, analizados y criticados.

Esta realidad lleva a la necesidad del surgimiento de una nueva concepción de la organización, en la cual juegue un papel importante el replanteamiento de valores socioeconómicos, que supere los aspectos deshumanizante del pasado.

El principal reto de la alta gerencia ya no está solamente en la visión, el cliente, ni incluso en el desarrollo organizacional, sino aquel que es impuesto por la compleja situación de nuestra sociedad. Bajo esta premisa, la recuperación de los principales valores éticos se ha convertido en un ingrediente que de ninguna forma puede obviarse en el reto de administrar.

El papel de la alta gerencia, tiene que estar mucho más comprometido con la gente si se tiene en cuenta que el medio social circundante es cada vez más nocivo. La lucha por establecer valores en la organización debe ser uno de los pilares del direccionamiento estratégico de las organizaciones hoy día.

Durante los últimos años se han proyectado diversas tendencias gerenciales, como por ejemplo, la calidad total, la reingeniería, el benchmarking, la gerencia del conocimiento, la gerencia por instrucciones, la gerencia por objetivos, entre otras. Pero el concepto más innovador, es el de la gerencia basada en valores que desempolva una vieja rama de la filosofía de la que muchos hablan pero pocos aplican: la ética. Ninguna de estas tendencias es superior a otra, sólo amplían la caja de herramientas con que cuenta el gerente contemporáneo.

Hoy estamos ante un nuevo “paradigma” ya no sólo importan los productos que hacemos, sino el cómo lo hacemos y con quien lo hacemos esto continuará tomando cada vez relevancia ante los consumidores y la sociedad. Los gerentes y líderes de las organizaciones serán influenciados en su desempeño por sus contribuciones hacia el bienestar global, el cuidado del ambiente y la satisfacción plena de las expectativas de los trabajadores. El desempeño financiero exitoso y sustentable será una consecuencia de lo anterior y no como se ven hoy, donde sólo a raíz de los beneficios financieros se podrá contribuir con la sociedad como un todo.

La gerencia basada en valores, representa una fuerza para construir mejores organizaciones y sociedades, en un ambiente donde la gerencia de la cultura y los valores invaden el mundo de la organización. Es un modelo que cambiará la visión sobre la gerencia de los procesos de transformación organizacional. Permite seguir la ruta de la sustentabilidad económica de las empresas y sociedades en el largo plazo, fundamentado en lo moral y económico del sistema capitalista, generando empresas más rentables y exitosas, a través del desarrollo individual de cada persona, para transformarlos en actores sociales conscientes del impacto de sus acciones.

Las organizaciones en Venezuela, no están al margen de esta nueva tendencia, como es el caso de la empresa MOORE de Venezuela, S.A., ubicada en la Zona Industrial La Hamaca de Maracay, Estado Aragua, con ocho oficinas de ventas a nivel nacional.

MOORE a nivel mundial fue fundada en la ciudad de Toronto (Canadá), en el año 1882 por Samuel J. Moore y en Venezuela inicia sus labores en el año 1969, estableciéndose como una empresa de artes gráficas con cobertura nacional, que

fabrica formularios comerciales y etiquetas autoadhesivas para el registro y manejo de la información

MOORE de Venezuela, S.A., a lo largo de todos estos años se ha mantenido en el tiempo por su excelente manejo de los negocios, es una empresa que está en la búsqueda constante de la excelencia e innovación en todos los aspectos, comprometida a encantar a sus clientes internos y externos, rebasando sus requisitos, ofreciendo un excelente servicio.

Hasta ahora en MOORE no prevalece un estilo único de gerencia sino una combinación de varias de ella, a causa de las diversas culturas existentes en la organización, que están orientadas básicamente, al bienestar social, económico, político y ético de cada uno de sus integrantes

Esta empresa en su trayectoria en el mercado ha mantenido una buena reputación gracias a los valores éticos y morales que imparten a todo su personal, es por ello que surge de la alta gerencia la inquietud de sistematizarlos, creando un modelo de gerencia basado en éstos, para impartirlo y divulgarlo en toda la organización.

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Proponer un modelo de gerencia basada en valores para MOORE de Venezuela S.A.

#### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual de la gerencia en la empresa MOORE de Venezuela S.A.
- Identificar los elementos de la filosofía de gestión de la empresa MOORE de Venezuela S.A.

- Determinar los componentes de la dirección para ubicarlos en el contexto de la gerencia basada en valores.
- Diseñar el modelo de gerencia basada en valores.

### **Justificación**

El auténtico motor de la actividad económica lo constituye la empresa, a su vez dicha actividad configura uno de los aspectos fundamentales de la evolución de la realidad del tiempo actual. Por ello, la empresa es la célula básica que impulsa el extraordinario y acelerado desarrollo material en el cual las personas tendrán que constituir la verdadera esencia de la empresa y única vía posible para administrarlas y conducir las en un contexto de competitividad y complejidad creciente.

En este orden de ideas, resulta relevante esta investigación referida a la propuesta de un modelo de gerencia basada en valores por cuanto se considera que contribuirá al establecimiento de un marco gerencial para la transformación organizacional de la empresa MOORE de Venezuela, que sirva de apoyo para la toma de decisiones, orientadas al bienestar de la empresa, de sus trabajadores y clientes.

Lo antes expuesto, justifica la realización del presente estudio debido a que a través de dicha propuesta se conferirá nuevas e importantes responsabilidades de todo orden a los directivos de la empresa, quienes habrán de afrontar con voluntad y decisión, nuevos y auténticos retos en su labor.

Por otra parte, el estudio puede servir como marco referencial para posteriores investigaciones relacionadas con lo novedoso de la temática en particular, la cual supone un nuevo estilo de gestión basado en los valores y su asociación a la cultura empresarial como inspirador e impulsador de fundamentales y trascendentales cambios

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes del Estudio**

Las organizaciones no escapan a los innumerables cambios que ocurren a nivel mundial en todos los niveles, tanto políticos, económicos, sociales y tecnológicos como personales, culturales y gerenciales.

Como consecuencia, los gerentes deben adaptarse a este complejo y dinámico entorno; el cambio es una constante para sus vidas y las de las organizaciones para las cuales se desempeñan. El aporte que varios autores han realizado sobre estos temas, permiten definir la importancia de los mismos. A continuación se expondrán algunos de ellos.

Escobar y otros (1998) en su estudio “Propuesta para mejorar la calidad y productividad en la empresa manufacturera Proalca” indica que en la actualidad se deben combinar los recursos tecnológicos con la organización social, siendo la clave la productividad, las personas, la tecnología de punta que utilice la empresa indispensable para generar calidad de vida a través de calidad de bienes y crear un clima de productividad conducente a la motivación y participación de los trabajadores.

Por otro lado, Corpobianco (1998) en su trabajo “La gerencia ante los cambios paradigmáticos mundiales viraje de la organización venezolana”, expone que en las organizaciones actuales surgen nuevos conceptos, valores y relaciones sociales. En general, lo que ocurre es una ruptura radical de los viejos paradigmas y el surgimiento de un nuevo sistema de creencias. Es muy difícil conocer como se han combinado los elementos transformadores. Es evidente, para muchos entendido que el cambio científico-tecnológico es el motor del cambio en general, para otros el cambio

societal, entendiéndose por éste las transformaciones sociales, políticas, económicas, culturales, individuales, es el que causa un cambio científico-tecnológico.

De la misma manera, Marcano y otros (1999) en su estudio denominado “La aplicación del Modelo de Gerencia Participativa en las medianas empresas ubicadas en la zona Industrial II de Barquisimeto”, en el cual opina que muchos líderes están haciendo cambios en sus organizaciones para alcanzar los objetivos, las organizaciones se están fragmentando en diferentes negocios y en algunos casos se están desvirtuando para mejorar el desempeño, se producen continuas fusiones que crean alianzas para estimular el desempeño.

Las organizaciones están necesitando gente con convicciones y valoración propia, gente segura y humana, capaz de verse con sus debilidades y fortalezas y sobre todo conscientes de que valen por sí mismos y que definitivamente son las que agregan valor, prestigio y estatus a la empresa y no a la inversa.

En ese orden de ideas, Bravo y otros (1999) en su trabajo sobre una “Propuesta de un Sistema de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos para la Organización El Tunal, C.A.” concluyen que en las organizaciones, la participación del Recurso Humano se manifiesta como eje motor de todos los procesos que en ella se llevan a cabo; ya que éste es quien aporta los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentar situaciones y llevar adelante la organización.

Igualmente, Sequera (1999) en su trabajo “Propuesta de un Modelo de Gestión Gerencial para Lácteos Mundial C.A.” señala que uno de los factores determinantes para integrar, desarrollar y mantener un equipo de trabajo de alto desempeño es el estilo gerencial utilizado para hacer las cosas y lograr los resultados. Este modelo de gestión gerencial para el logro de los objetivos organizacionales, debe considerar una serie de variables fundamentales, entre ellas liderazgo, motivación, manejo de conflictos, relaciones interpersonales y comunicación.

De la misma manera, González (2000), en su estudio “Propuesta de un Modelo de Gerencia Moderna que facilite la gestión administrativa eficaz de los recursos en el instituto de vialidad del Estado Lara” define que la calidad del trabajo y de la organización deben estar garantizados por una gestión innovadora, que tome



decisiones con base a datos de investigación sobre problemas existentes; que se plantee el reemplazo de una visión simplista de la gestión por una visión de creciente competencia, creando esquemas donde esté implícita la participación en la toma de decisiones por consumo para la identificación y tratamiento de problemas.

Finalmente, Morales (2001) en su estudio “La Gerencia de Riesgo en las empresas corporativas industriales y su incidencia en el diseño de su estructura de capital”, expone que en el caso Venezuela se requiere con urgencia conocimientos no sólo sobre los procesos productivos, sino también el desarrollo de mecanismos que permitan transformar información en oportunidades ante los continuos cambios del entorno y de las realidades. Esta no es una simple frase es más bien una amenaza y representa un desafío para cada país, sus organizaciones y su gente.

### **Antecedentes de la Organización**

En el año 1882, Samuel J. Moore estableció una pequeña planta en Toronto, provincia de Notario Canadá. El primer producto que fabricaron fue el libro de ventas como parte de un sistema elaborado a base de papel.

La idea de este producto fue expresada primero por Samuel J. Moore: “Que una sola escritura sirva para muchos propósitos”.

Los formularios multi-copias, formularios para computadoras de alta velocidad, impresión con chorro de tinta (onk-jet), papel sin carbón y docenas de otras innovaciones han surgido del principio de Moore que no es ni más ni menos que la meta de simplificar comunicaciones y registros.

En 1964, Moore establece relación financiera con Lamson Industries Limited a través de un intercambio de acciones.

La internacionalización de Moore fue completada bajo su liderazgo. Moore ha incrementado sus intereses en Lamson Industries hasta tener un 52% en 1973. En 1977 el final y último lazo de unión de Moore y Lawson fue alcanzada. Esto culminó un período extenso de diversificación internacional que empezó en 1952 e incluyó la creación de Moore Business Forms de México, Moore Business Forms de Puerto

Rico, Moore Formularios Limitada en Brasil, Moore Business Forms de Centro América en El Salvador. Asociaciones fueron establecidas con otros incluyendo formularios y procedimientos. Moore en Venezuela y Toppan Moore Company Ltd en el Japón.

El año de 1982 marcó el centésimo aniversario de la fundación de Moore Corporation. En este año se celebran dos acontecimientos, los principios de Moore y la fundación de una industria nueva, la industria moderna de formularios comerciales que creció gracias al primer principio básico dado por Moore en 1882.

El crecimiento de la empresa a lo largo de los años es la evidencia del servicio útil a los clientes e igualmente con sus empleados.

Los empleados de Moore tienen la característica de tener largas carreras con la compañía. Cada presidente de la corporación ha sido promovido desde adentro. Es política de la compañía operar a través de divisiones descentralizadas cada una bajo gerencias competentes las cuales se concentran en ciertos productos y áreas geográficas.

Moore llega a Venezuela en el año 1969 estableciéndose como una empresa de Artes Gráficas con cobertura nacional, se encuentra localizada en la zona Industrial La hamaca de Maracay Estado Aragua; sobre una superficie de 31.500 m<sup>2</sup>. Emplea aproximadamente 300 trabajadores y tiene 8 oficinas de ventas en todo el país.

Esta fusionada con el Grupo RR Donelley, quien es el líder a nivel mundial en productos y servicios para el manejo de información; tiene su sede en Chicago USA, con aproximadamente 31.000 empleados y 125 plantas ubicadas en los 5 continentes con una experiencia que data desde hace 140 años.

Actualmente, la línea de negocios de Moore de Venezuela, S.A., es la fabricación de formularios comerciales y etiquetas autoadhesivas para el registro y manejo de la información, efectuando servicios adicionales de impresión variable e impresión comercial a través de alianzas estratégicas con empresas especializadas en estas líneas de negocios.

## Bases Teóricas

### *Gerencia*

Crosby (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Al analizar las funciones gerenciales encontramos la respuesta al qué hace la gerencia. Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. En ese sentido Sisk y Sverdlik (1976) señalan que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, sin embargo esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

La gerencia debe plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

La gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en la organización.

La alta gerencia debe plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.

Es importante que las organizaciones comiencen por modelar los perfiles gerenciales, a fin de crear compromiso a la gerencia en relación al negocio; es decir, que éstos se consideren socios del negocio y se logre una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes, y constituyendo equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de los objetivos.

### ***Gerencia por Objetivo***

Es un método práctico a través del cual se construye la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de la organización.

Igualmente se puede definir, como un modelo administrativo que incluye un proceso político: propósitos de la empresa, un proceso de planeamiento: organizacional, estratégico y táctico y un proceso de dirección: supervisión media y ejecución.

El énfasis en hacer correctamente el trabajo, para alcanzar la eficiencia pasó al énfasis de hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización a fin de alcanzar eficacia. El trabajo pasó de un fin en sí mismo, a ser un medio de obtener resultados. Esto porque las personas y la organización, probablemente están más preocupadas en trabajar que en producir resultados.

### ***Origen de la Gerencia por Objetivos:***

Su aparición es reciente: en 1954, considerándose a Peter Drucker como su creador. La Gerencia por objetivos surgió en la década de los 50, cuando la presión económica de la época generó dentro de las empresas una administración por presión, y la presión ejercida sobre los gerentes no condujo mejores resultados: esto porque los dirigentes de la empresas interpretaban la apatía de los gerentes en producir los resultados esperados como rebeldía. En respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles, y con esto se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. En ese momento, la gerencia por objetivo como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido, comenzó a surgir con ideas de descentralización y administración por resultados, eliminando los órganos de staff,

quedando a cargo de cada división la creación de aquellos servicios que necesitaran para alcanzar sus objetivos, esto fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

### ***Características de la Gerencia por Objetivo:***

*Sistema de planificación:* exige diseñar un plan de actuación mediante la definición de unas estrategias, entendiendo por tales "los caminos o vías que es necesario recorrer para alcanzar los objetivos propuestos" mediante la realización y desarrollo de determinados proyectos de actuación.

*Sistema flexible de dirección:* se apoya en un sistema fluido de información ascendente y descendente que permita:

- Detectar las desviaciones
- Analizarlas
- Comunicarlas a quién tiene la responsabilidad tanto de la ejecución del proyecto como

de la obtención de los objetivos fijados por la organización, para que se pueden introducir cuantas medidas correctoras sean necesarias.

*Instrumento de motivación-participación:* la gerencia por objetivos se basa en la participación de todos los implicados en el proceso como elemento imprescindible para lograr integrar los objetivos personales y los de la propia organización. Esta se ha mostrado como un instrumento de motivación que por su propia dinámica, esencialmente participativa, favorece la constitución de equipos de trabajo, como célula idónea de la nueva cultura organizacional.

### ***Gerencia de Calidad Total***

Es un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia. La gestión de calidad total es una manera de mejorar constantemente el performance en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento.

La gestión de calidad total es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento. Consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

### ***Gerencia Patrimonial***

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

### ***Gerencia Política***

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

### ***Gerencia de Recursos Humanos***

Se encarga de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo.

### ***Gerencia Participativa***

La gerencia es un proceso que hace posible las metas empresariales y sociales de una empresa. En este marco de ideas, la gerencia se entiende como un proceso sistemático e intencional que procura unos objetivos racionalizando recursos técnicos, humanos y financieros, por tanto, utiliza una estructura y el recurso humano como motor de logros en la organización.

La participación es el principio donde se soporta el consenso y el trabajo mancomunado. Es decir, la participación representa actualmente un principio donde se sustenta la acción gerencial, esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas, en un marco de integración y aprobación.

La gerencia participativa implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas. El gerente participativo distribuye cierto poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para la empresa. El poder del gerente participativo es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto.

### ***Gerencia Financiera***

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.

### ***Gerencia Estratégica***

Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

### ***Funciones de la Gerencia***

#### ***Planificación.***

Es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

#### ***Propósitos de la Planificación:***

Robbins (1996) señala que el propósito de la planificación es establecer un esfuerzo coordinado. Da dirección a los gerentes y a los no gerentes por igual. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y con qué deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar por equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

De esta forma obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro, anticipar el cambio, considerar el impacto del mismo y desarrollar respuestas apropiadas, por ello reduce la incertidumbre.

La planificación también reduce las actividades traslapadas e inútiles. La coordinación antes de los hechos probablemente señalará el desperdicio y lo superfluo. Además, cuando los medios y los fines son claros, las ineficiencias se vuelven obvias.

La planificación establece objetivos o estándares que se usan para controlar. Si no estamos seguros de lo que tratamos de alcanzar, ¿Cómo podemos determinar si lo hemos logrado o no? En la planificación desarrollamos los objetivos.

### ***Planificación y Desempeño:***

Los gerentes y las organizaciones que planifican tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen. Las evaluaciones de desempeño en organizaciones que planifican son generalmente positivas, pero no se debe tomar esto como un apoyo absoluto a la planificación formal, ni se debe decir que siempre sobrepasan el desempeño de las que no lo hacen.

En conclusión, en primer lugar la planificación formal está asociada con mayores utilidades, mayor rendimiento de los activos y otros resultados financieros positivos. En segundo lugar, la calidad del proceso de planificación y la implementación apropiada de los planes probablemente contribuya más a un alto desempeño de lo que haría la extensión de la planificación. Finalmente, en donde la planificación formal no llevó a un alto desempeño, el entorno fue el culpable.

### ***Objetivos: Los Fundamentos de la Planificación:***

Los objetivos son metas, se usan ambos términos indistintamente. Se refiere a resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forma el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos. Es por ello que son el fundamento de la planificación.

A primera vista, las organizaciones pareciera que tienen un solo objetivo: para las empresas, generar utilidades, para las organizaciones no lucrativas, proporcionar un servicio de manera eficiente. Pero al realizar un análisis más cercano, vemos que todas las organizaciones tienen objetivos múltiples. Los negocios también buscan incrementar su participación en el mercado y satisfacer el bienestar de sus empleados. Ninguna medida puede evaluar con efectividad si una organización tiene éxito. Hacer énfasis en una meta, como las utilidades, ignorar otras metas que también deben alcanzarse si las utilidades a largo plazo han de lograrse.

El uso de un objetivo único (como las utilidades), casi seguramente dará como resultado prácticas carentes de ética porque los gerentes ignorarán otras partes importantes de sus puestos con el fin de dar buen aspecto en esa medida única.

Los objetivos financieros se relacionan con el desempeño financiero de la empresa, en tanto que los objetivos estratégicos se relacionan con otras áreas del desempeño de una empresa.



Los objetivos establecidos son manifestaciones oficiales de lo que una organización dice (y lo que quiere que los grupos interesados en ella crean) que son sus objetivos. No obstante, los objetivos establecidos (que pueden encontrarse en el acta constitutiva de una organización, su informe anual, anuncio de relaciones públicas o en declaraciones de sus gerentes hechas en público) con frecuencia están en conflicto y tiene una influencia excesiva de lo que la sociedad cree que las organizaciones deberían hacer.

El conflicto en las metas establecidas existe porque las organizaciones responden a una amplia gama de públicos. Lamentablemente, estos grupos con frecuencia evalúan a la organización mediante criterios distintos.

No es de sorprender entonces, que los objetivos declarados o establecidos de una compañía con frecuencia no sean consistentes con lo que en realidad ocurre dentro de esa organización. Por ejemplo, en una organización, una serie de objetivos podría ser emitida por los accionistas, otra para los clientes y todavía otra más para empleados y público en general.

Los objetivos generales establecidos por la alta gerencia deben considerarse en su justo valor: “ficciones producidas por una organización para responder, explicar o racionalizar a públicos particulares más que indicadores válidos y confiables de propósito”. El contenido de los objetivos se determina de manera importante por lo que esos públicos quieren escuchar. Además, es más fácil para la gerencia establecer una serie de objetivos consistentes y comprensibles que explicar una multiplicidad de objetivos. Si se quieren saber los objetivos reales de una organización, se debe observar con cuidado lo que los miembros de la organización hacen en realidad.

Los objetivos se establecen en la cumbre y luego se dividen en metas secundarias para cada nivel de organización. La alta gerencia impone sus estándares en todos los que se encuentran por debajo de ella.

### **Organización**

Comprende determinar que tareas hay que realizar, quien debe hacerlas, como deben agruparse, quien se reporta con quien y a que nivel deben tomarse las decisiones.

Organizar es un proceso gerencial permanente y una de las tareas impostergables del director, implica establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar con eficiencia y obtengan satisfacción personal al realizar las tareas seleccionadas, en un contexto cuyas condiciones ambientales sean motivadoras para los miembros que allí se desempeñan.

En relación a lo anterior, Terry y Franklin, citados por Alvarado (1998), señalan: “La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad, mejorando así las funciones de activación y control del gerente” (p. 26). En la praxis gerencial, estas líneas de mando y actividades se exhiben en organigramas y diagramas de flujo en algunas instituciones.

Stoner (1996), puntualiza que el gerente al organizar debe: (a) Dividir el trabajo en tareas a ser ejecutadas; (b) Combinar las tareas a cumplir en forma lógica y eficiente; (c) Especificar quién depende de quién (líneas de mando) y (d) Establecer mecanismos para integrar con normas las actividades en un todo congruente para lograr la eficacia de la organización (misión, manual de funciones, reglamento interno, estructura organizacional).

Se organiza por tanto cuando se establecen relaciones continuas de autoridad, de coordinación y de interacción entre las personas que integran la empresa, relaciones tanto horizontales entre los diversos sectores como verticales entre los sucesivos niveles jerárquicos.

### ***Dirección***

Envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Se puede hacer una clasificación de los niveles que abarca la dirección, tal como lo señala Garzón (citado por Alvarado, 1998):

1. Le corresponde al directivo tener la visión necesaria para lograr proyectar su empresa. Para esto deberá tomar las mejores y más importantes decisiones de ahora y hacer predicciones sobre aquellos aspectos más significativos e importantes del futuro.
2. Definir claramente las metas y los resultados esperados, y encaminar al grupo humano a su consecución; para ello debe establecer objetivos claros, alcanzables con criterios y períodos definidos y con los recursos y presupuestos suficientes para conseguirlos.

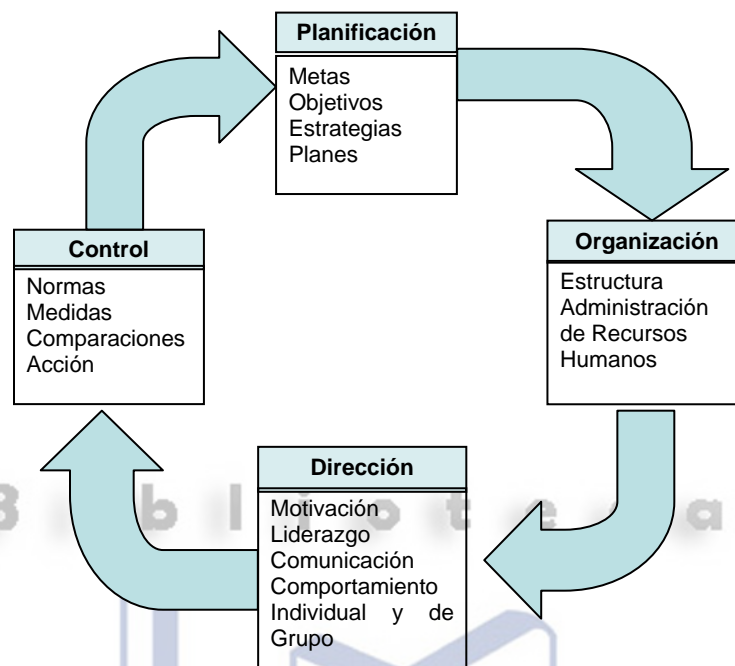
3. El logro de los resultados, está directamente relacionado con las condiciones y características de su recurso humano. La dirección deberá hacer partícipe de la gestión, a toda la colectividad empresarial, y con un claro concepto de la autoridad y responsabilidad deberá delegarle lo necesario, con la supervisión y control que se juzgue conveniente.

4. La preocupación permanente por darle a la empresa mejores y más avanzados sistemas de trabajo, tratando de acomodar nuevas técnicas y herramientas es algo que debe motivar a los dirigentes. Nuestras pequeñas y medianas empresas se caracterizan todavía por rudimentarios y obsoletos métodos de trabajo; quedan todavía muchas tradiciones y viejas fórmulas de nuestros antepasados. El continente latinoamericano, todo ha entrado en una fase muy importante de desarrollo y competencia, es necesario, casi obligante, la actualización y la promoción de la innovación.

### ***Control***

Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La planificación puede llevarse a cabo, la estructura de una organización puede crearse para lograr el logro de objetivos con eficiencia y los empleados pueden estar dirigidos y motivados. Sin embargo, no hay seguridad de que las actividades se desarrollen como fueron planificadas y que las metas que los gerentes buscan se conviertan en realidad. Por lo tanto, el control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. El valor específico de la función de control radica en su relación con la planificación y delegación de actividades.



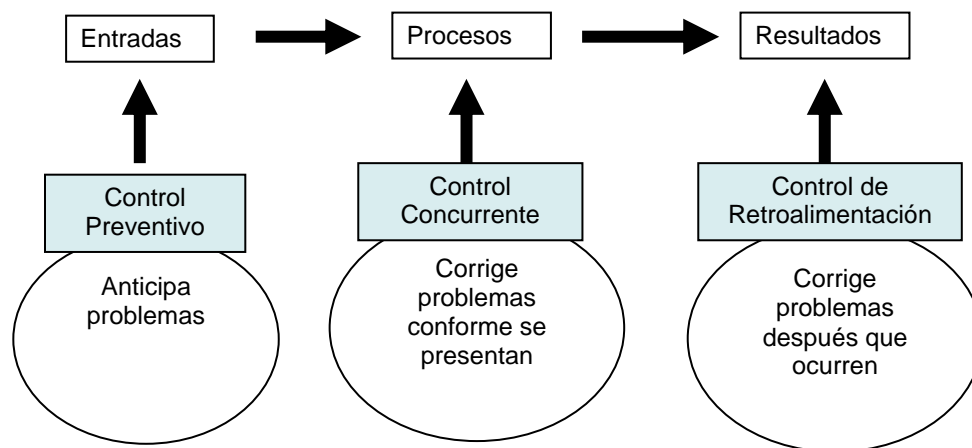
**Figura 1: El Vínculo Planificación-Control.** Fuente: Robbins, S. (1996). Administración. México: Prentice Hall. Adaptación de la Autora.

Los objetivos dan una dirección específica a los gerentes. Sin embargo, el establecer objetivos o que los subordinados acepten sus objetivos no es garantía alguna de que las acciones necesarias para cumplirlos se llevan a cabo. Si los gerentes no controlan, no tienen manera de saber si sus objetivos y planes proceden como deben y qué acciones futuras tomar.

Otra área en la que el control es importante es en la delegación, muchos gerentes tienen dificultad para delegar. Uno de los principales motivos planteados, es el temor de que los subordinados hagan algo mal de lo cual el gerente es responsable. De esta manera, muchos gerentes tienen la tentación de hacer las cosas ellos mismos y evitar delegar. Esta renuencia a delegar, sin embargo, puede reducirse si los gerentes desarrollan un sistema de control efectivo. Tal sistema de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados a quienes han delegado autoridad. Un sistema de control efectivo es importante porque los gerentes necesitan delegar autoridad.

#### ***Tipos de Control:***

La gerencia puede implementar controles antes que una actividad se inicie, mientras se realiza o una vez que se ha completado. El primer tipo se llama control preventivo, el segundo control concurrente y el último control de retroalimentación. A continuación se presentan en la figura.



**Figura 2: Tipos de Control.** Fuente: Robbins, S. (1996). Administración. México: Prentice Hall.

*Control Preventivo:* Previene los problemas por anticipado. Se le llama control preventivo porque se da antes de la ocurrencia real. Está dirigido al futuro. Han sido diseñados para detectar y posiblemente impedir daños estructurales que pudieran conducir a un accidente trágico. La clave de los controles preventivos, por tanto, es tomar una acción gerencial antes de que un problema ocurra.

Los controles preventivos son deseables porque permiten que la gerencia impida problemas más que tener que corregirlos posteriormente. Lamentablemente, estos controles exigen información oportuna y exacta que con frecuencia es difícil de obtener. Como resultado de ello, los gerentes con frecuencia tienen que depender de los otros dos tipos de controles.

*Control Concurrente:* Se presenta mientras una actividad está en desarrollo. Cuando el control se pone en práctica mientras la tarea se desarrolla, la gerencia puede corregir problemas antes de que sean demasiado costosos.

La forma más conocida de un control concurrente es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente las acciones de un subordinado, el gerente puede vigilar concurrentemente las acciones del empleado y corregir problemas conforme se presentan. Si bien evidentemente existe alguna demora entre la actividad y la respuesta correctiva del gerente, la demora es mínima. El equipo técnico puede diseñarse para comprender controles concurrentes. La mayor parte de las computadoras, por ejemplo, están programadas para proporcionar a los operadores una respuesta inmediata si se comete un error. También muchos programas de calidad organizacional dependen de controles concurrentes para informar a los trabajadores si su producción y niveles de desempeño son de la calidad suficiente y de esta manera asegurar que los estándares de calidad están siendo satisfechos.

*Control de Retroalimentación:* El tipo de control más común depende de la retroalimentación. El control se da después que la actividad terminó.

La desventaja más importante de este tipo de control es que para cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho. Es análogo al proverbial “cerrar la puerta del corral, cuando el

caballo ha escapado”. Pero para muchas actividades, la retroalimentación es el único tipo de control viable disponible. Por ejemplo, los estados financieros son un ejemplo de controles de retroalimentación. Si, por ejemplo, el estado de ingresos muestra que los ingresos por ventas están cayendo, la declinación ya se ha dado. De esta manera, la única opción para el gerente es la de tratar de determinar por qué cayeron las ventas y tratar de corregir la situación.

### ***Cualidades de un Sistema de Control Efectivo:***

Los sistemas de control efectivo tienden a tener ciertas características comunes. La importancia de estas cualidades varía con la situación, pero podemos generalizar que las siguientes características deben hacer un sistema de control más efectivo.

1. *Exactitud:* Un sistema de control que genera información inexacta puede dar como resultado que la gerencia no tome la acción cuando debe o responda a un problema que en la realidad no existe. Un sistema de control exacto es confiable y produce datos válidos.

2. *Oportunidad:* Los controles deben llamar la atención de los gerentes a tiempo sobre las variaciones para impedir efectos serios en el desempeño de una unidad. La mejor información tiene poco valor si está fuera de tiempo. Por tanto, un sistema de control efectivo debe proporcionar información oportuna.

3. *Economía:* Un sistema de control debe ser de operación económica. Cualquier control debe justificar los beneficios que proporciona con relación a los costos en los que incurre. Para reducir costos, la gerencia debe tratar de imponer el menor número de controles que sean necesarios para producir los resultados deseables.

4. *Flexibilidad:* Los controles efectivos deben tener la flexibilidad suficiente para ajustarse al cambio adverso o aprovechar nuevas oportunidades. Pocas organizaciones enfrentan entornos que sean tan estables que no necesiten la flexibilidad. Hasta estructuras altamente mecánicas requieren controles que puedan ajustarse conforme los tiempos y las condiciones varíen.

5. *Comprensión:* Los controles que no pueden ser entendidos por los usuarios no tienen valor alguno. En ocasiones es necesario, por tanto, sustituir controles simples por dispositivos complejos. Un sistema de control que sea difícil de comprender puede provocar errores innecesarios, frustrar a los empleados y eventualmente ser ignorados.

6. *Criterios Razonables:* Las normas de control deben ser razonables y alcanzables. Si son demasiado elevadas o irrazonables, ya no motivan. Ya que la mayoría de los empleados no quiere ser etiquetado como incompetente por superiores que hacen demasiadas preguntas, los empleados pueden recurrir a tácticas ilegales o faltas de ética simplemente por cumplir las normas. Los controles deben imponer las

normas que sean un reto y que "obliguen" a las personas a llegar a niveles de desempeño más altos, pero sin que desmotiven o fomenten engaños.

7. *Planificación estratégica:* La gerencia no puede controlarlo todo en una organización. Aun si pudiera, los beneficios no justificarían su costo. Como resultado de ello, los gerentes deben colocar controles en aquellos factores que sean estratégicos para el desempeño de la organización. Los controles deben abarcar actividades fundamentales, operaciones y acontecimientos dentro de la organización. Deben centrarse en sitios en donde las desviaciones de las normas tal vez ocurran con mayor frecuencia, o donde una variación haría el mayor daño.

8. *Énfasis en la excepción:* Ya que los gerentes no pueden controlar todas las actividades deben colocar sus dispositivos de control estratégico donde esos dispositivos puedan hacer resaltar sólo las excepciones. Este tipo de "sistema de excepción" asegura que el gerente no se vea abrumado por información sobre desviaciones de las normas.

9. *Criterios múltiples:* Los gerentes y empleados por igual, buscarán "dar una buena impresión" en los criterios que están controlados. Si la gerencia controla mediante el uso de una sola unidad de medida como las utilidades por unidad, los esfuerzos de trabajo harán énfasis sólo en dar una buena impresión en esta norma. Las medidas de desempeño múltiples decrementan este enfoque tan estrecho.

Los criterios múltiples tienen un efecto positivo doble. Ya que son más difíciles de manejar que una medida única, pueden desalentar los esfuerzos de simplemente "dar buena impresión". También, ya que el desempeño pocas veces puede evaluarse objetivamente con un solo indicador, los criterios múltiples hacen posible evaluaciones de desempeño en el trabajo más exactas.

10. *Acción correctiva:* Un sistema de control efectivo no sólo indica cuando una desviación significativa de una norma se presenta, sino también sugiere qué acción debe tomarse para corregir la desviación. Es decir, debe señalar tanto el problema como especificar una solución.

### ***Objetivos de la Gerencia***

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad ( rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

### ***Liderazgo***

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

También se define: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas

Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

### ***Importancia del Liderazgo***

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### ***Estilos de Liderazgo***



Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

*El Líder Autócrata:* Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

*El Líder Participativo:* Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

*El Líder que Adopta el Sistema de Rienda Suelta o Líder Liberal:* Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

### ***Liderazgo Transaccional y Transformacional***

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué

necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

### ***Cultura Organizacional***

Es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

#### ***Características de la Cultura Organizacional***

- Cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.
- Prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

#### ***Naturaleza del Cambio en la Cultura Organizacional***

La supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales 1993). Estas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

### ***Subsistemas de la Cultura***

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son: Los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.

### ***Valores***

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad a Este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad actual.

Los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración

genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando van contra el autointerés personal

Los valores son palabras. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los recursos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa. Los valores son los creadores de la integridad y la responsabilidad, son los forjadores del optimismo y la autoestima, y de las definiciones de quiénes somos. Se vuelven manifiestos y vivos mediante la acción, incluso la acción de la declaración sincera.

### ***Características de los Valores***

*Durabilidad:* los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.

*Durabilidad:* cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.

*Flexibilidad:* los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

*Satisfacción:* los valores generan satisfacción en las personas que los practican.

*Polaridad:* todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.

*Jerarquía:* hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.

*Trascendencia:* los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

*Dinamismo:* los valores se transforman con las épocas.

*Aplicabilidad:* los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.

*Complejidad:* los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

### ***Clasificación de los Valores***

No existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son cambiantes, fluctúan de acuerdo a las variaciones del contexto. Múltiples han sido las tablas de valores propuestas.

La jerarquía de valores según Scheler (1990) incluye: (a) valores de lo agradable y lo desagradable, (b) valores vitales, (c) valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, valores del conocimiento puro de la verdad, y (d) valores religiosos: lo santo y lo profano.

La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos. También han sido agrupados en: objetivos y subjetivos (Frondizi, 1972); o en valores inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales). Rokeach (1973) formuló valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común).

La clasificación detallada que ofrece Marín Ibáñez (1976) diferencia seis grupos: (a) Valores técnicos, económicos y utilitarios; (b) Valores vitales (educación física, educación para la salud); (c) Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos); (d) Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos); (e) Valores morales (individuales y sociales) y (f) Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión).

### ***Valores Éticos***

Los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia. Los valores éticos son medios adecuados para conseguir nuestras finalidades.

### ***Valores Instrumentales***

Los valores instrumentales son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

### ***Valores Finales***

Los valores finales (objetivos existenciales) pueden dividirse en dos tipos: personales y éticos – sociales.

- Valores personales: aquellos a los que aspira el individuo para si mismo y responden a la pregunta de ¿qué es para usted lo más importante en la vida?

- **Valores éticos–sociales:** constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Y responde a la pregunta ¿qué quiere usted para el mundo? Dentro de los valores éticos – sociales encontramos:

**Valores ético–morales:** se refiere a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente fines existenciales. De hecho, la palabra "moral" proviene del latín mores, que significa costumbre. Y responde a la pregunta ¿cómo cree que hay que comportarse con quienes les rodean.

### ***Tipos de Valores***

**Decencia:** El valor que nos recuerda la importancia de vivir y comportarse dignamente en todo lugar.

**Autodominio:** Formar un carácter capaz de dominar la comodidad y los impulsos propios de su forma de ser para hacer la vida más amable a los demás.

**Pulcritud:** El valor de la pulcritud es la práctica habitual de la limpieza, la higiene y el orden en nuestras personas, nuestros espacios y nuestras cosas.

**Objetividad:** La Objetividad es el valor de ver el mundo como es, y no como queremos que sea.

**Puntualidad:** El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.

El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

**Ecología:** El valor que encuentra en la protección del medio ambiente una forma de servir a los demás.

Es el valor que nos hace considerar y actuar en favor de la protección del medio ambiente, los recursos naturales y toda forma de vida, incluyendo la propia.

**Coherencia:** Es el valor que nos hace ser personas de una pieza, actuando siempre de acuerdo a nuestros principios. Es la correcta conducta que debemos mantener en todo momento, basada en los principios familiares, sociales y religiosos aprendidos a lo largo de nuestra vida.

*Sacrificio:* Siempre es posible hacer un esfuerzo extra para alcanzar una meta. Es aquel esfuerzo extraordinario para alcanzar un beneficio mayor, venciendo los propios gustos, intereses y comodidad.

*Consejo:* Una palabra acertada y expresada en el momento justo, logrará un cambio favorable en la vida de quienes nos rodean.

El valor del consejo nos ayuda a advertir las posibilidades de mejora que tienen las personas, transmitiendo ideas que orienten y faciliten el crecimiento individual de cada una de ellas en los distintos aspectos de su vida; siempre de persona a persona, en un ambiente de confianza, procurando no ofender, ni interferir en decisiones que no nos corresponden

*Patriotismo:* El valor que nos hace vivir plenamente nuestro compromiso como ciudadanos y fomentar el respeto que debemos a nuestra nación.

*Desprendimiento:* El valor del desprendimiento nos enseñará a poner el corazón en las personas, y no en las cosas materiales. Consiste en saber utilizar correctamente nuestros bienes y recursos evitando apegarse a ellos y, si es necesario, para ponerlos al servicio de los demás.

*Docilidad:* Es el valor que nos hace conscientes de la necesidad de recibir dirección y ayuda en todos los aspectos de nuestra vida.

Es el valor que nos hace tener la suficiente humildad y capacidad para considerar y aprovechar la experiencia y conocimientos que los demás tienen.

*Magnanimidad:* El valor que nos hace dar más allá de lo que se considera normal, para ser cada día mejores sin temor a la adversidad o a los inconvenientes.

*Optimismo:* Es el valor que nos ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades y posibilidades junto con la ayuda que podemos recibir.

Forjar un modo de ser entusiasta, dinámico, emprendedor y con los pies sobre la tierra, son algunas de las cualidades que distinguen a la persona optimista.

*Sensibilidad:* Es el valor que nos hace despertar hacia la realidad, descubriendo todo aquello que afecta en mayor o menor grado al desarrollo personal, familiar y social.

*Flexibilidad:* Es la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las personas, rectificando oportunamente nuestras actitudes y puntos de vista para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.

*Crítica constructiva:* El valor de la crítica constructiva se fundamenta en el propósito de lograr un cambio favorable que beneficie a todas y cada una de las personas involucradas en circunstancias o ambientes determinados, con actitud de respeto y sentido de colaboración.

Hacer una crítica constructiva para ayudar a los demás es una actitud madura, responsable y llena de respeto por nuestros semejantes.

*Comunicación:* El valor de la comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes

Una buena comunicación puede hacer la diferencia entre una vida feliz o una vida llena de problemas.

*Obediencia:* La obediencia es una actitud responsable de colaboración y participación, importante para las buenas relaciones, la convivencia y el trabajo productivo.

*Orden:* A todos nos agrada encontrar las cosas en su lugar, pero lo más importante es el orden interior y es el que más impacta a la vida.

Adquirir el valor del orden va mucho más que acomodar cosas y objetos, es poner todas las cosas de nuestra vida en su lugar.

*Liderazgo:* Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir.

*Servicio:* Servir es ayudar a alguien de manera espontánea, como una actitud permanente de colaboración hacia los demás.

Brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás.

*Voluntad:* La voluntad es la capacidad de los seres humanos que nos mueve a hacer cosas de manera intencionada, por encima de las dificultades, los contratiempos y el estado de ánimo.

La voluntad nos hace realizar cosas por encima de las dificultades, los contratiempos y el estado de ánimo.



*Superación:* Es el valor que motiva a la persona a perfeccionarse a sí misma, en lo humano, espiritual, profesional y económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se presenten, desarrollando la capacidad de hacer mayores esfuerzos para lograr cada objetivo que se proponga.

La superación no llega con el tiempo, el simple deseo o con la automotivación, requiere acciones inmediatas, planeación, esfuerzo y trabajo continuo.

*Serenidad:* El valor de la serenidad nos hace mantener un estado de ánimo apacible y sosegado aún en las circunstancias más adversas, esto es, sin exaltarse o deprimirse, encontrando soluciones a través de una reflexión detenida y cuidadosa, sin engrandecer o minimizar los problemas.

Este valor nos enseña a conservar la calma en medio de nuestras ocupaciones y problemas, mostrándonos cordiales y amables con los demás

*Autoestima:* No basta tener seguridad en nuestras capacidades, el valor de la autoestima esta fundamentado en un profundo conocimiento de nosotros mismos. Nuestra vida transcurre entre logros y fracasos, y la autoestima es el valor que nos hace tener plena seguridad en nuestras capacidades, además, da la fortaleza necesaria para superar los momentos difíciles de nuestra vida, evitando caer en el pesimismo y el desánimo.

*Paciencia:* Es el valor que hace a las personas tolerar, comprender, padecer y soportar los contratiempos y las adversidades con fortaleza, sin lamentarse; moderando sus palabras y su conducta para actuar de manera acorde a cada situación.

*Compromiso:* Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

*Experiencia:* La experiencia es el conocimiento adquirido en el transcurso de nuestra vida, ayudándonos a tomar mejores decisiones ponderando posibilidades y riesgos.

¡Qué personalidad tan fuerte y atractiva presenta la experiencia! Parece tan lejano el día en el que seamos maduros y más prudentes. Es el aprendizaje de la vida...

*Laboriosidad:* La laboriosidad significa hacer con cuidado y esmero las tareas, labores y deberes que son propios de nuestras circunstancias.

Trabajar es solo el primer paso, hacerlo bien y con cuidado en los pequeños detalles es cuando se convierte en un valor.

*Responsabilidad:* Es un valor, porque gracias a ella podemos convivir en sociedad de una manera pacífica y equitativa. La responsabilidad, en su nivel más elemental, es cumplir con lo que se ha comprometido, o la ley hará que se cumpla.

*Sencillez:* Una personalidad sencilla a veces puede pasar inicialmente desapercibida, pero su fortaleza interior y su encanto es mucho más profundo y perdurable. La sencillez nos enseña a saber quienes somos y lo que podemos.

*Libertad:* Un valor que todos reconocemos, pero que pocos sabemos defender, o del cual podemos abusar. La libertad puede entenderse como la capacidad de elegir entre el bien y el mal responsablemente. Esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de las cosas y proceder de acuerdo con nuestra conciencia, de otra manera, se reduce el concepto a una mera expresión de un impulso o del instinto.

*Amistad:* La amistad es un valor universal. Está claro que difícilmente podemos sobrevivir en la soledad y el aislamiento.

*Carácter:* El tener carácter implica una decisión firme y una férrea voluntad para proponernos objetivos y alcanzarlos en la medida de nuestras posibilidades, el cultivo de los buenos hábitos, la actitud positiva hacia el trabajo y el esfuerzo por dominar a nuestros impulsos y al egoísmo.

*Respeto:* El respeto es la base de toda convivencia en sociedad. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar.

Vivir en sociedad nos hace reflexionar sobre el valor del respeto, pero con éste viene la diferencia de ideas y la tolerancia

*Comprensión:* Es la actitud tolerante para encontrar como justificados y naturales los actos o sentimientos de otro. Cuando alguien se siente comprendido entra en un estado de alivio, de tranquilidad y de paz interior.

*Alegría:* La alegría es algo simple, pero no sencillo. La alegría es un gozo del espíritu, proviene del interior. Desde el centro de nuestra mente, de nuestra alma, hay un bienestar, una paz que se reflejan en todo nuestro cuerpo.

*Confianza:* Los hombres no podríamos vivir en armonía si faltara la Confianza, es decir, la seguridad firme que se tiene de una persona, por la relación de amistad o la labor que desempeña.

*Autenticidad:* El valor de la autenticidad le da a la persona autoridad sobre sí mismo ante sus gustos y caprichos, iniciativa para proponerse y alcanzar metas altas, carácter estable y sinceridad a toda prueba, lo que le hace tener una coherencia de vida.

*Bondad:* La bondad perfecciona a la persona porque sabe dar y darse sin temor a verse defraudado, transmitiendo aliento y entusiasmo a quienes lo rodean.

La bondad es una inclinación natural a hacer el bien, con una profunda comprensión de las personas y sus necesidades, siempre paciente y con ánimo equilibrado. Este valor, por consiguiente, desarrolla en cada persona la disposición para agradar y complacer en justa medida a todas las personas y en todo momento.

*Gratitud:* Ser agradecido es más que saber pronunciar unas palabras de forma mecánica, la gratitud es aquella actitud que nace del corazón en aprecio a lo que alguien más ha hecho por nosotros.

*Lealtad:* La lealtad es un corresponder, una obligación que se tiene al haber obtenido algo provechoso. Es un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos. Conoce este valor sin el cual nos quedamos solos y que debemos vivir nosotros antes que nadie.

*Sinceridad:* Es un valor que caracteriza a las personas por la actitud congruente que mantienen en todo momento, basada en la veracidad de sus palabras y acciones.

Es un valor que debemos vivir para tener amigos, para ser dignos de confianza.

*La Paz:* Vivir la fraternidad y la armonía entre los seres humanos son los ideales de paz que más se predicán, en contraposición al desastre, la guerra y a todo género de conflictos. Pero la paz no comienza desde fuera, sino desde dentro. No depende de las decisiones de altos funcionarios sino de lo que llevamos en el interior.

*Generosidad:* Dar y darse. El valor que nos hace mejorar como personas. Dar sin esperar nada a cambio, entregar la vida, volcarse a los demás, ayudar a los que nos necesitan, dar consuelo a los que sufren, eso es generosidad.

*Perdón:* El Perdón enriquece al corazón porque le da mayor capacidad de amar; si perdonamos con prontitud y sinceramente, estamos en posibilidad de comprender las fallas de los demás, actuando generosamente en ayudar a que las corrijan.

*Felicidad:* El ser feliz no es un estado de ánimo, es una actitud constante... Pero la felicidad no está únicamente en nosotros mismos, también está en el darnos a los demás: la generosidad en la amistad, la ayuda al desvalido, el apoyo en los momentos difíciles. El volcarnos hacia los demás es una de las fuentes más preciosas para una genuina felicidad.

*Valentía:* La valentía es un valor universal que nos enseña a defender aquello que vale la pena, a dominar nuestros miedos y a sobreponernos en la adversidad.

*Perseverancia:* La perseverancia es un esfuerzo continuado. Es un valor fundamental en la vida para obtener un resultado concreto

*Solidaridad:* Es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos. Un valor que nos ayuda a ser una mejor sociedad y que no solamente debe vivirse en casos de desastre y emergencia.

*Empatía:* La empatía es el esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.

El valor de la empatía nos ayuda a recuperar el interés por las personas que nos rodean y a consolidar la relación que con cada una de ellas tenemos.

*Fidelidad:* Es el íntimo compromiso que asumimos de cultivar, proteger y enriquecer la relación con otra persona y a ella misma, por respeto a su dignidad e integridad, lo cual garantiza una relación estable en un ambiente de seguridad y confianza que favorece al desarrollo integral y armónico de las personas.

*Sociabilidad:* Este valor es el camino para mejorar la capacidad de comunicación y de adaptación en los ambientes más diversos.

La sociabilidad es el valor que nos impulsa a buscar y cultivar las relaciones con las personas compaginando los mutuos intereses e ideas para encaminarlos hacia un fin común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean.

*Prudencia:* La prudencia es el valor que nos ayuda a reflexionar y a considerar los efectos que pueden producir nuestras palabras y acciones, teniendo como resultado un actuar correcto en cualquier circunstancia.

Adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, forjan una personalidad decidida, emprendedora y comprensiva.

### *Creencias*

Las creencias es la acción de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

Es importante señalar que las creencias sirven de soporte para poder alcanzar los resultados y para ello es inevitable pasar por las diferentes categorías que son: los valores, las normas, las actitudes y conductas.

Las creencias no es solo tener fe en lo que creemos sino en lo que estamos haciendo, es tener la virtud de confiar (en ti mismo, en los demás y en todo lo que nos rodea), es dar nuestra palabra, ser fiel, sincero, honesto y sobre todo de ser consecuente con lo que creemos.

### *Normas*

Los valores juegan un papel especial en la formación de normas o reglas. Los valores pueden conservarse a nivel individual. Sin embargo, las normas nacen de las interacciones grupales.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas. Las normas son reglas que se deben seguir, modelo al que se debe ajustar un trabajo. Las normas son reglas de conductas consensuadas, entre tanto los valores son criterios para evaluar y aceptar o confeccionar normas.

Asimismo, el incumplimiento de normas puede traer consigo sanciones externas, al mismo tiempo el incumplimiento de valores puede trasladar sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.

La teoría de la norma emergente plantea que en situaciones de confusión, novedad y ambigüedad (como en las situaciones de crisis), el individuo tiende a buscar una guía o norma que le permite estructurar y comprender la situación, así como interaccionar más con los demás, y a dejarse influir por los que hacen y dicen los demás, aumentando su sugestionabilidad.

### *Actitudes*

Una actitud es la consecuencia de los valores y normas que la preceden, a su vez es una tendencia evaluadora (ya sea positiva o negativa) con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predice nuestra tendencia a actuar de una manera determinada.

### *Valores Organizacionales*

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas (Robbins, 1996).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1996).

### *Sistema de Valores*

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación, transmisión y actuar el valor, convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

#### *Valores Compartidos*

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencias para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

#### *Autocontrol*

Capacidad consciente de regular nuestros impulsos de manera voluntaria, a fin de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.

El autocontrol está relacionado con un conjunto de prácticas que pueden aprenderse y desarrollarse con la experiencia. Es como “un proceso a través del cual el individuo llega a ser el principal agente en la guía, regulación y dirección de las características de su propio comportamiento.

### ***Técnicas de Autocontrol***

1. Es imprescindible aprender a detectar la conducta problemática antes de intentar modificarla. No dejar que la mente se disperse cuando se trabaja, es decir, poder concentrarse en el trabajo.

Sería oportuno hacer un listado sobre las consecuencias a corto, medio y largo plazo; por un lado, si se realiza bien el trabajo y por el otro si este trabajo está óptimamente ejecutado.

2. Es importante aprender a controlar los estímulos que desencadenan la respuesta no deseada. Seguramente hay un montón de cosas que preocupan, obsesionan o simplemente dejar volar la imaginación. Intentar cuando se comience a trabajar poner un horario, por ejemplo: trabajar dos horas y quince minutos para pensar libremente. Los tiempos impuestos, tendrán que realizarse de forma rigurosa y con la ayuda de un reloj.

3. Plantear objetivos concretos a corto plazo, dentro del trabajo. Hacer una lista de motivaciones y luego anotar cuántas de ellas se pueden conseguir a través del trabajo.

4. La compensación económica por el trabajo realizado es importante, eso hace que el empleado se sienta valorado por la empresa o el jefe. No debe olvidarse la satisfacción inmensa que produce el trabajo bien hecho; hecho con ilusión, con esfuerzo, con dedicación y con responsabilidad.

5. Intentar centrar cada momento con lo que se hace, sin pensar en otra cosa. Al terminar será el momento de cambiar de actividad.

### ***Autocontrol del Gerente***

El autocontrol para el gerente es fundamental en la modificación de la conducta organizacional. La administración sistemática de las contingencias ambientales de las conductas organizacionales de otros exige una gran cantidad de autocontrol por parte del gerente; la madurez debe prevalecer sobre la inmadurez. Esto resulta especialmente cierto cuando se reconoce lo importante que es el gerente para el ambiente contingente de un subordinado. El gritarle a un subordinado en un día muy molesto, cuando el sistema de aire acondicionado no funcione, puede borrar varias semanas de moldeamiento cuidadoso por medio de consecuencias positivas. Es claro que el gerente no puede esperar modificar con eficiencia la conducta organizacional de otros, sin poder ejercer primeramente un control sobre su



propia conducta. El autocontrol del gerente modificador es una función de sus consecuencias, entre las que se encuentra en primer lugar el alcance de los objetivos de la organización, gracias a los recursos humanos.

Algunas de las propuestas de Sharma (2003), para mejorar la autosuperación personal a través de técnicas de autocontrol emocional:

- Dirigir la vida hacia un propósito, una misión, definirla, escribirla. Pon tus objetivos, metas, plazos por escrito y asume un compromiso público entre los que te rodean (presiones positivas).
- Cultivar la reflexión diaria, la concentración mental... Vivimos una vida en la que no tenemos tiempo para nosotros mismos, para la reflexión y meditación personal.
- La técnica del “pensamiento opuesto” es muy interesante: “cuando un pensamiento indeseable ocupe el punto focal de tu mente, sustitúyelo de inmediato por un pensamiento ejemplar”. No podemos permitirnos el lujo de un solo pensamiento negativo. Esta frase nos lo resume aún mejor: “Cuida tus pensamientos como cuidarías tus más preciadas posesiones. Esfuérzate por eliminar toda turbulencia interna. Las recompensas serán abundantes”.
- La técnica de “Secreto del Lago”. La mente trabaja con imágenes. “Imagínate como te gustaría ser”.
- En el “viejo arte del liderazgo”, el éxito externo comienza por el éxito interno; por la autosuperación y expansión personal. Plantea una interesante cuestión: ¿Cómo puede nadie dirigir una empresa si no puede dirigirse a sí mismo?
- En realidad la inteligencia emocional nos debería permitir forjarnos un carácter sólido, desarrollar fortaleza mental, vivir con entusiasmo y coraje.
- Comprender sus miedos y debilidades, entender su funcionamiento. La soledad, el poder del cuidado físico, el saber respirar bien, la relajación anti-estrés, la correcta alimentación, el sol, la naturaleza.
- El liderazgo y la motivación empiezan por la capacidad de autocontrol que tenemos de nosotros mismos.

### *Comunicación Organizacional*

Es la comunicación que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.

La comunicación es una herramienta que apoya el logro de objetivos y facilita los procesos de la organización en un ambiente positivo.

Para conocer las necesidades de comunicación de una organización, es necesario entrar en contacto con los individuos y equipos que la forman

### *Sistemas de Comunicación*

Es un conjunto de recursos y esfuerzos con el objetivo de dar apoyo con acciones a todas las áreas y procesos de la organización para facilitar el cumplimiento del plan estratégico, alinear los procesos y propiciar un ambiente positivo

#### *Expresión*

En primer lugar deben considerar que, cuando hablamos de comunicación, entramos de lleno en el área de la expresión, y por ende estamos hablando de emociones, sentimientos, pensamientos, y otros.

Una buena comunicación organizacional debe incluir estos aspectos fundamentales del ser humano y darles cabida en sus programas, en los medios formales de información, en eventos y en capacitación.

#### *Multidireccional*

No basta con los medios formales para mantener la comunicación en una empresa (revistas, folletos, pizarrones, memorándums, etc.), es necesario crear canales informales, o medios de expresión. Darle el debido peso al "radio pasillo", constituye una buena manera de empezar por hacer algo en este sentido.

No debemos olvidar que los arquetipos y símbolos presentes en la cultura, determinan los procesos de expresión. Para crear una auténtica comunicación organizacional, es de vital importancia identificar los símbolos presentes en la cultura de nuestra empresa. Darles el valor que se merecen para crear mensajes que tengan sentido para todos los integrantes del grupo.

Las funciones que se consideran aptas para que la comunicación se cumpla con éxito en una empresa, son:

*Función de producción:* abarca cualquier actividad de comunicación relacionada con la realización del trabajo en la organización

*Función de innovación:* siempre que escuchamos dicha palabra la relacionamos con algo nuevo que causará cierto impacto en la sociedad. Sin embargo no necesariamente tiene que ser objetivamente nuevas, pero sí que cause reacciones favorables lo cual es muy importante

*Función de Mantenimiento:* A través de esta función el empleado se integra y convive más con los demás integrantes del organismo, mediante eventos sociales como: la celebración de un cumpleaños de cualquier miembro, el brindis de fin de año, el aniversario de la empresa, donde se otorga reconocimientos a los empleados más destacados o de más antigüedad, estos entre otros eventos son ejemplos que logran que el desempeño laboral en una compañía se cumpla con éxito.

### ***Gerencia Basada en Valores***

La mayoría de las organizaciones disponen de un marco que provee las normas, principios y elementos filosóficos que guían la gestión. Estos elementos, por lo general, se configuran en las declaraciones de Misión, Visión y Valores con los cuales se rigen las mismas. Bajo el enfoque de gestión basada en valores, a diferencia de la gerencia por objetivos, este marco deja de ser meramente filosófico y pasa a ser el documento rector de las actuaciones en el día a día. Los indicadores, con sus objetivos, han de tener significado para la gente.

Es a través de este significado que se logra alineación y la identificación que motiva un desempeño extraordinario. Es éste uno de los primeros puntos de actuación en el modelo de gerencia basada en valores. A continuación se define cada uno de estos elementos.

La visión de una organización define cómo la misma alcanza su plena satisfacción, es la declaración de la intención con respecto al futuro que se desea crear. Ha de inspirar a la sociedad y los trabajadores en sus niveles más profundos, cubriendo sus expectativas de largo plazo. La motivación fundamental de la misma es generar una identificación de trabajadores y sociedad con respecto al futuro deseado, buscando la resonancia y la alineación con el sentir de cada uno. La motivación interna de la visión debe cubrir el tema del logro y la satisfacción empresarial, mientras que su motivación externa resalta la contribución de la organización a la sociedad en su conjunto.

La misión tiene como objetivo principal identificar claramente el negocio en el cual está la organización, orientando también con respecto a las posibilidades de expansión de la misma en el tiempo. Es decir, provee un foco que mantiene los esfuerzos orientados y que parte de las competencias fundamentales de la organización. Ha de inspirar a clientes y accionistas. Su motivación interna es el desarrollo organizacional, mientras que su motivación externa es el servicio a los clientes.

Las declaraciones de valores proveen las reglas o normas de conducta y de relación de la organización, es decir, de la gerencia y de todos los trabajadores. Si bien tiene el fin de guiar a la comunidad interna, han de orientar a la sociedad con respecto a la manera como la organización hace negocios. Los valores son las fuerzas electromagnéticas de las empresas, deben convertirse en las fuerzas interna que unen y motivan el trabajo con sentido de comunidad y de pertenencia.

Estos valores se manifiestan a través de las conductas observables inherentes a cada valor declarado y definido, y reflejan las creencias de dicha organización con respecto a los comportamientos que son deseados. Dichos valores han de ser el soporte necesario para alcanzar la misión y visión de la empresa y por lo tanto, cada uno de ellos juega un rol importante en dicho marco filosófico. En condiciones ideales, debemos haber identificado los mismos como los valores necesarios para nuestro modelo de negocio, es decir, la misión y para el futuro que deseamos crear, es decir, la visión.

Es indudable que el modelo de dirección utilizado hasta ahora debe cambiar profundamente y reorientarse hacia una reingeniería cultural en la que principios éticos, sociológicos, y ecológicos como amor, respeto, confianza, compromiso, autonomía, credibilidad, etc. comiencen a imponerse dentro de nuestra actual cultura y que los valores existentes en cada una de las personas adquieran una nueva y enriquecedora dimensión, cuando son involucrados y aplicados a las diferentes actividades de la empresa; pues estaríamos cambiando nuestra actual cultura basada en el tener por darle paso y gestar una nueva cultura basada en el ser. "El ser por encima del tener".

La época actual que estamos viviendo está caracterizada por el azar, la incertidumbre, el riesgo, las contingencias, y los repentinos pero constantes cambios; lo que como gerentes nos obliga a estar totalmente convencidos de que no podemos continuar apoyándonos solamente en los aspectos técnico-científicos, ni en la razón aplicada literalmente; pues esta solo es válida en situaciones estables y esto es una utopía.

Con sobrados argumentos, nos justificamos diciendo que la gente no quiere el cambio, cuando realmente lo que está sucediendo al interior de las empresas no es el temor al resultado del cambio, es el temor a un proceso de cambio mal concebido, a una mala preparación de la gente para el cambio y esto es catastrófico para las empresas.

Si es posible que las personas miren el cambio de una manera positiva, pero éste cambio tiene que estar asociado con el aprendizaje, (el gerente como coach) su ego, sus valores y su propio desarrollo personal. Es aquí donde el gerente se juega su vida asumiendo el reto de liderar un proceso en el que él es protagonista de una nueva forma de pensar, actuar y hacer las cosas en el seno de las empresas; tenemos que liderar la nueva gerencia espiritual y de valores; pero para esto, tenemos que ser personas sensibles y dotadas de una libertad responsable, con el máximo potencial creativo y consientes de que no puede existir creatividad sin libertad.

No podemos seguir pretendiendo y creyendo que líderes se fabrican en seminarios y conferencias de uno o dos días y que solo pretenden cambiar las acciones de las personas de acuerdo y en beneficio de las exigencias y necesidades de la empresa. Se es líder cuando se logra transformar y mejorar la vida de las personas, y a través de éste cambio, se logra mejorar y desarrollar la organización.

El verdadero arte de administrar no consiste solamente en ganar; es indispensable el arte de lograr el asentimiento de los demás, porque la gente seguirá solo a aquellos a quienes respeta y valora porque igualmente los ha respetado y valorado. Tenemos que cambiar el concepto de que mejor calidad de vida es mayor ingresos, mejor vehículo, mayor bonificación o un cargo de mayor estatus; pues con esto continuaríamos apoyando nuestra actual cultura, del tener por encima de la del ser.

Dirigir estas empresas con ese cambio organizacional, no es nada fácil, ya no se trata de quién dirige y quién es dirigido; sino de cómo diseñamos una nueva estructura cultural que nos permita tener relaciones sólidas de ayuda y de apoyo enmarcadas por valores como autonomía, autoestima, cooperación, compromiso, confianza, etc.

Es otra cultura, que manteniendo mecanismos de control sobre los resultados, opte estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de todos y cada una de las personas de la empresa.

El propósito estratégico básico de toda empresa es sobrevivir y obtener los máximos beneficios económicos posibles, honestamente; pero igualmente podemos cumplirlo, imprimiéndole a la empresa una forma mas humanizada y una misión mas socio-técnica y menos técnico-científica.

Solamente cuando estemos plenamente convencidos de que las empresas no solo son estructuras generadoras de riqueza, y que un conjunto de paredes, maquinas y capital, no es nada; si no que las empresas también son una estructura humana poseedora de una cultura, de un conjunto de valores y de una espiritualidad; estaríamos fundamentando nuestra misión gerencial en la realización humana y profesional de las personas y así estaríamos dando paso a una nueva cultura basada en el ser.

El enfoque en el que los valores, como herramienta gerencial, adquiere mas relevancia es en la Dirección por Valores, formulada inicialmente por Dolan (canadiense) y García (español) que la definen como "una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se basa en valores y pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria, que constituye una importantísima fuente de ventaja competitiva".

Para estos autores, los valores son los principales impulsores o motivadores, mientras que la utilidad es la recompensa. En las empresas lucrativas, dan sentido de pertenencia, posibilitan la integración y cohesión de sus miembros, además de proyectar una imagen y crear un ambiente humano y de compromiso en las organizaciones.

La Gerencia Basada en Valores una nueva herramienta de liderazgo estratégico, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos.

La Gerencia basada en valores, identifica y alinea los valores individuales con los valores corporativos, llevando a la práctica diaria los mismos para desarrollar el potencial humano a su más alto nivel.

Esto moldea la cultura a través de un proceso de transformación organizacional, viendo a la empresa como sistema vivo, para alcanzar niveles extraordinarios de productividad y satisfacción de los trabajadores, creando una plena identificación de los mismos con la empresa, afianzando el sentido de pertenencia y al trascendencia organizacional, a través del valor que añaden a la sociedad sus productos y su gente.

La gerencia por valores viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se adquieren compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.

La gerencia basada en valores mantiene el énfasis en los resultados financieros, pero provee un marco de actuación que define, entre otras la forma de lograr ingresos adicionales, reducir costos y definir políticas de mercadeo, cónsonos con nuestros principios organizacionales, velando por practicar aquello que predicamos y logrando la aceptación de la sociedad y los clientes, a través de la importancia de los productos y el modelo de gestión.

La forma de llegar a todos y cada uno de los integrantes de una empresa es a través de la comunión de valores, debidamente entendidos, internalizados y operacionalizados para que se transformen en las guías de gestión y modelos de conductas observables.

Ante una conciencia global, ya no es sólo importante el qué hacemos, sino cómo y con quién lo hacemos y ahí, es donde la Gerencia basada en Valores nos brinda el camino a recorrer, llenando esa brecha actual.

La identificación del sentido de propósito individual, alineado al de la organización, permite que cada cual dé lo mejor de sí, para él, la empresa y la sociedad, al brindar no sólo una contraprestación económica, sino también, y hoy

muy importante, un sentido de identificación y pertenencia que sólo se logra ante la seguridad que se está haciendo una labor trascendente.

La Gerencia basada en Valores, nos permite seguir la ruta de la sustentabilidad económica de las empresas y sociedades en el largo plazo, cimentado en lo moral y económico del sistema capitalista, al llevarnos como trabajadores y empresas subiendo en las siete escalas de desarrollo, desde la supervivencia, hasta la conciencia del impacto de todas nuestras acciones en las comunidades y sociedades, generando, no sólo empresas más rentables y exitosas, sino sobre todo, logrando esto a través del desarrollo individual de cada persona para transformarlos en actores sociales.

Estamos, como empresas con fines de lucro, en deuda con la sociedad y necesitamos de dar sentido de trascendencia a los negocios y sus trabajadores. En la Gerencia basada en Valores, encontramos la manera de saldar esa deuda y lograrlo además, maximizando ahora sí, los beneficios económicos y sociales.

#### ***Etapas de la puesta en Marcha de la Gerencia por Valores***

- Compromiso para asignar recursos
- Formulación de valores
- Precisión de objetivos
- Desarrollo de políticas de personal
- Mantenimiento (se refiere al monitoreo y aseguramiento)

#### ***Herramientas en la Creación de nuevos Valores Organizacionales en la Gente***

- Creación de una visión motivadora
- Saber escuchar a la gente
- La comunicación efectiva
- Educarlas con el ejemplo
- Promover formas de comportamiento que, con su reiteración, se conviertan en hábitos.



### ***Objetivos***

Los objetivos de este enfoque son:

1. Simplificar, que significa integrar la complejidad organizativa en conceptos comprensibles para todos.
2. Orientar, para encauzar la visión estratégica,
3. Comprometer, integrando la dirección estratégica con la política sobre los recursos humanos.

### ***Finalidad de la Gerencia por Valores***

- a. Abordar la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa.
- b. Encauzar la visión estratégica de hacia donde ha de ir la empresa en el futuro.
- c. Integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

### ***Tendencias de la Gerencia Basada en Valores***

Estas tendencias organizativas son necesarias para adaptarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible.

Estas tendencias son condicionantes directas de un considerable aumento de complejidad e incertidumbre en las empresas y todas ellas están conectadas entre sí.

1. *Necesidad de Calidad y Orientación al Cliente:* La competitividad requiere añadir constantemente valor a los procesos productivos, de forma que el cliente llegue a estar plenamente satisfecho por la relación entre precio y calidad/función de lo que compra.

Esto hace necesarios enfoques productivos cada vez más adhocráticos (según el cliente y la situación), con lo que incluso la segmentación u orientación a grupos de clientes de características similares está quedando limitada. La exigencia de calidad y

orientación al cliente ya no será una ventaja competitiva en los próximos años sino simplemente una condición de base para entrar y permanecer en el mercado.

2. *Necesidad de Autonomía y Responsabilidad Profesional*: Los niveles de conocimientos y habilidades profesionales integradas en la oferta de productos y servicios deben aumentar constantemente, debido a la aparición de nuevas tecnologías de automatización de procesos y de telecomunicación de datos, así como la mismas exigencias de orientación a la calidad anteriormente mencionadas.

3. *Necesidad de Evolución de Jefes a Líderes Facilitadores*: Se debe desarrollar un estilo de liderazgo facilitador de que las cosas lleguen a suceder. El jefe ha de ser un facilitador del éxito de sus colaboradores.

No se debe perder de vista que el liderazgo en su esencia se refiere a la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos. Es un asunto mucho más complejo que el tradicional ordeno y mando.

“Las instrucciones son herramientas directivas propias de los jefes, los objetivos de los gestores y los valores de los líderes”.

4. *Necesidad de Estructuras Organizativas más aplanadas y Ágiles*: Está bien demostrado que la reducción del número de niveles jerárquicos se asocia a una mayor eficiencia organizacional, y hoy día no se discute esa idea, así como del desarrollo de equipos eficientes. Otra cosa es ponerlo en práctica, cuya verdadera complejidad sólo la conocen quienes lo han intentado.

Cada vez aparece con más fuerza la necesidad de implantar nuevas estructuras organizativas, más ágiles, basadas en redes, equipos de proyectos y mininegocios, que vayan incluso más allá de las pautas de descentralización y que concreten prácticas de comunicación horizontal, superando definitivamente los modelos jerárquicos burocráticos característicos del inicio del desarrollo industrial.

La gerencia basada en valores sirve para absorber la complejidad organizativa creciente generada por estas cuatro variables antes mencionadas. Esto significa que tener unos cuantos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente para tolerar y asumir creativamente complejidad e incertidumbre que recibir

unos objetivos y, por supuesto, más eficiente que acatar unas instituciones o un manual de procedimientos, aunque a veces, pueda parecer lo contrario.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **B i b l i o t e c a**

#### **Naturaleza de la Investigación**

El presente estudio comprende el análisis de la situación actual de la gerencia en la empresa MOORE DE VENEZUELA, S.A., a partir de dicho análisis se elaboró una propuesta acerca de un Modelo de Gerencia basada en valores para la referida empresa.

En tal sentido, la naturaleza de la investigación adoptada ubica el estudio como no experimental, puesto que se trata de caracterizar el comportamiento de las variables tal como se presentan en la realidad de la empresa MOORE DE VENEZUELA, S.A., sin ejercer ningún tipo de manipulación intencional que conlleve a la alteración de las mismas (UPEL, 2003).

En cuanto a la modalidad seleccionada como estrategia metodológica es el estudio de campo, debido a que los datos a recopilar se hicieron en forma directa de la experiencia práctica de los sujetos que laboran en la empresa MOORE DE VENEZUELA, S.A., es decir, sin intermediación alguna, con el propósito de describir en primer lugar la situación actual de la gerencia e identificar los elementos de la filosofía de gestión, en segundo lugar determinar los componentes de la dirección para ubicarlos en el contexto de la gerencia basada en valores y en tercer lugar, esto dio lugar al diseño del modelo de gerencia basada en valores.

Los estudios de campo son definidos por Barrios (2002) como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes o bien predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 7)

Atendiendo al objetivo general del estudio, el cual consiste en proponer un modelo de gerencia basada en valores para MOORE DE VENEZUELA, S.A., el estudio se inserta en la modalidad investigativa de Proyecto Factible, definido en el Manual de Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003) como:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de grupos sociales u organizaciones. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Este proyecto deberá tener apoyo en una investigación de campo de tipo documental o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 7)

### **Población**

La población en este estudio quedó representada por el personal ejecutivo y administrativo que laboran en la empresa MOORE DE VENEZUELA, S.A. Es decir, que las unidades de análisis, representados por los sujetos de la investigación a quienes se les aplicó el cuestionario de recopilación de datos comprenden las unidades gerenciales que tienen a su cargo el desarrollo de la gestión operativa a nivel empresarial. A tal efecto, el universo de estudio lo integraron 16 sujetos, los cuales se presentan en el cuadro N° 1.

**Cuadro 1****Unidades de Análisis conformada por personal directivo de la empresa MOORE DE VENEZUELA, S.A.**

<b>Unidades de Análisis</b>	<b>Cargo que desempeña</b>
Hebert de Soosa	Director General
Tyrone Nuñez	Director de Ventas
Patricia Lugo	Gerente de Mercadeo
Roberto Rivas	Director de Manufactura
Héctor Machado	Gerente de Recursos Humanos
Max Freitez	Director de Finanzas
José G. Falcón	Jefe de Planificación
Félix Rojas	Jefe de Productividad
José Salquera	Gerente de Impresión Comercial
José Rodríguez	Gerente de Puerto La Cruz
Germán Carrasco	Gerente de Puerto Ordaz
Miguel Machado	Gerente de Maracaibo
Pedro Sosa	Gerente de Caracas
Armando Ortega	Gerente de Valencia
Carmen Calabro	Gerente de Barquisimeto
Rubén Ochoa	Gerente de San Cristóbal
<b>Total</b>	<b>16 sujetos</b>

**Fuente:** Piña, M. (2005)

Con relación a la estimación de la muestra se considera pertinente debido al reducido número de unidades de análisis que integran el universo en estudio. En este caso, la muestra es de tipo censal por cuanto se asumió el marco poblacional en su totalidad.

**Técnica de Recolección de Datos**

Para llevar a cabo el levantamiento de información se utilizó la técnica de la entrevista estructurada y como instrumento de recolección de datos se empleó el cuestionario diseñado para tal fin (Anexo A).

El cuestionario se elaboró mediante un modelo único para el personal especializado de los Departamentos, Secciones, Unidades y Jefes de Áreas. El mismo

comprende diez (10) preguntas abiertas. Los datos recogidos están referidos a las actividades basadas en valores necesarias para ejecutar la gerencia basada en valores en la empresa MOORE DE VENEZUELA, S.A.

### Sistema de Variable

Para abordar el desarrollo de esta investigación, fue necesario representar detalladamente la variable en cuestión hasta llevarla a su mínima expresión, de tal manera que el investigador especifique que los datos recolectados si corresponden con un aspecto específico de análisis de la variable, así como la forma y unidad en que éste fue medido.

### Operacionalización de las Variables

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Items
Diagnosticar la situación actual de la gerencia en la empresa Moore de Venezuela, S.A.	Gerencia	Es el órgano encargado específicamente de hacer productivos los recurso	Elementos Gerenciales	- Planificación - Dirección - Control	C U E S T I O N A R I O	1 2 3
Identificar los elementos de la filosofía de gestión de la empresa Moore de Venezuela, S.A.	Filosofía de gestión	Se refiere al establecimiento de los diferentes elementos de la filosofía de gestión en la empresa	Elementos de la filosofía de gestión	- Misión - Visión - Objetivos - Estrategias - Valores - Cultura		4-5 6 7 8 9 10

Fuente: Piña, M. (2005)

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### Biblioteca Análisis y Discusión de los Resultados

Para el análisis y discusión de los resultados se consideró la información obtenida a través del instrumento de recolección de datos representado por un cuestionario estructurado por diez (10) preguntas abiertas, el cual recogió las expresiones más significativas aportadas por los sujetos objeto de estudio entre las cuales destacan las siguientes.

#### Cuadro 2

**Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. relacionadas con la planificación como elemento gerencial**

Ítem	Enunciado
1	¿La planificación involucra a los empleados considerando los valores organizacionales?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si, porque los empleados configuran la globalidad empresarial</li> <li>- Se realiza sin la participación de los empleados</li> <li>- Los empleados no tienen porque participar en la ejecución de la planificación</li> <li>- La planificación se realiza considerando sólo al personal directivo</li> <li>- La planificación no considera los valores organizacionales ni individuales</li> <li>- La planificación no tiene porque considerar los valores organizacionales</li> </ul>

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

Las expresiones emitidas por directivos y ejecutivos de la empresa Moore de Venezuela S.A., demuestran que la planificación se realiza sin la incorporación de los

empleados y además no consideran los valores organizacionales al momento de realizarla. Esto demuestra que la acción de planificar se realiza bajo esquemas tradicionales.

### Cuadro 3

#### Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. relacionadas con la dirección como elemento gerencial

Ítem	Enunciado
2	¿Para integrar la dirección estratégica con la política de personal utiliza la dirección por valores?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No, porque carezco de conocimientos precisos sobre la dirección por valores</li> <li>- Considero que no es necesario para lograr una conducción eficaz de las personas adscritas a la empresa</li> <li>- Aunque es una estrategia novedosa no poseo los conocimientos requeridos para dirigir bajo este enfoque</li> <li>- La dirección por valores es una nueva técnica que no se ha puesto en práctica en la empresa</li> <li>- En la empresa se dirige a través de la dirección por objetivos</li> </ul>

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

Las expresiones suministradas por los encuestados le asignan singular importancia a la dirección por valores, opinando que no la aplican por carecer de conocimientos precisos y claros acerca de la dirección por valores. Estas expresiones convergen con lo planteado por García y Dolan (2001) quienes puntualizan que la dirección por valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico que se configura en la empresa articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valores

### Cuadro 4

#### Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al control como elemento gerencial

Ítem	Enunciado
3	¿El control que rige en la empresa está asociado a la gerencia por valores?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca he aplicado en la empresa el control bajo el enfoque de gerencia de valores</li> <li>- Carezco de conocimientos relacionados con al gerencia de valores</li> <li>- Me parece que la gerencia de valores es una herramienta apropiada para ejecutar</li> </ul>



---

el control, pero carezco de conocimientos sobre este aspecto  
 - Considero que a través de este enfoque se puede lograr un eficiente control aunque requiero adquirir conocimientos acerca de este tópico

---

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

Las diversas opiniones de los encuestados reflejan la necesidad de profundizar los aspectos teórico-prácticos de la gerencia en valores para que el personal ejecutivo, administrativo y otros empleados constituyan un equipo de trabajo con posicionamiento acertado y puedan llevar un control eficaz para encauzar la consecución del futuro deseado.

Lo expuesto anteriormente, permite afirmar que existe la necesidad de diseñar la propuesta sobre gerencia en valores dirigida a la empresa Moore de Venezuela S.A., para combatir la competitividad en el futuro.

#### Cuadro 5

#### **Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. relacionadas con la misión como elemento de la filosofía de gestión**

Ítem	Enunciado
4	¿La misión de Moore de Venezuela S.A., se fundamenta en los valores?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si se fundamenta porque es la única forma de ser líder</li> <li>- Creo que si se fundamenta porque para lograr algo se debe sustentar en principios y valores</li> <li>- Pienso que si, por el valor que representa el cliente</li> <li>- Si, porque el trabajador tiene claro el enfoque al cliente</li> <li>- Si, porque somos una gran familia</li> </ul>

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

Del análisis del contenido de las expresiones u opiniones formuladas por los encuestados se obtuvo como elemento común que la misión de Moore de Venezuela S.A., se fundamenta en valores. Este análisis es coherente con lo expuesto por García y Dolan (ob. cit.) quienes señalan que la formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que debe considerarse al momento de formular la misión organizacional.

### Cuadro 6

#### Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al establecimiento de la misión

Ítem	Enunciado
5	¿La misión que persigue la empresa la dan a conocer a los empleados adscritos a los diferentes departamentos?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si, es del entero conocimiento de los diferentes empleados</li> <li>- En mi caso si las doy a conocer a todo mi equipo</li> <li>- Mediante el sistema ISO 9000 se divulga a todos los empleados</li> <li>- Se da a conocer la misión a todos los niveles</li> <li>- Existe un poco de debilidad por cuanto no se da a conocer apenas las personas llegan.</li> </ul>

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

Las opiniones expresadas por los ejecutivos y personal administrativo de la empresa son coincidentes mayoritariamente, aspecto que ratifica la importancia que en la organización le conceden a la incorporación de los empleados a objeto de darla a conocer.

### Cuadro 7

#### Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. en relación con la visión como elemento de la filosofía de gestión

Ítem	Enunciado
6	¿La visión de la empresa refleja de manera precisa hacia donde se dirige la organización?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la refleja</li> <li>- Si indica la dirección de la empresa</li> <li>- Si, porque establece a donde quiere llegar</li> <li>- Si, hoy en día sabemos donde estamos y donde queremos llegar</li> <li>- Considero que si la refleja</li> </ul>

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

Las expresiones suministradas ejecutivos y personal administrativos denotan la importancia concedida por la empresa al establecimiento y direccionalidad de la visión en la empresa Moore de Venezuela S.A.

### Cuadro 8

#### Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al establecimiento de objetivos organizacionales

Ítem	Enunciado
7	¿Los objetivos establecidos en la organización se corresponden con la escala de valores de la empresa?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa se preocupa por el adiestramiento sistemático del personal</li> <li>- Si, todos los años se realizan estadísticas, pronósticos y otros</li> <li>- Se refieren a las estrategias de ventas expresadas en términos numéricos</li> <li>- Los objetivos se planifican con el personal operativo</li> </ul>

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

Aunque las expresiones manifestadas por los encuestados coinciden en que se trazan los objetivos mediante el consenso, no se evidencia una expresión real de los objetivos y su correspondencia con la escala de valores de la empresa.

### Cuadro 9

#### Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al establecimiento de estrategias

Ítem	Enunciado
8	¿El establecimiento de las estrategias organizacionales van acordes con los principios y valores de la empresa?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si, cuando se fijan estrategias orientadas a la gente</li> <li>- A principios de año se concretan estrategias de trabajo</li> <li>- Se elaboran estrategias pero no están acorde a los valores de la empresa</li> <li>- La fijación de estrategias no se corresponden con los valores de la empresa</li> </ul>

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

Las opiniones emitidas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A., coinciden en señalar que las estrategias que se elaboran no están acorde a los valores y principios de la empresa en particular.

### Cuadro 10

#### Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación a los valores

Ítem	Enunciado
9	¿Qué son los valores para usted?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conductas aceptadas socialmente por una comunidad</li> <li>- Preceptos que tenemos fijados como profesional y como persona</li> <li>- Parte de los principios que determinan las acciones</li> <li>- Son parte esencial del individuo</li> <li>- Aspectos que se forman en el hogar</li> </ul>

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

Las diversas opiniones del personal ejecutivo y administrativo reflejan que no existe una precisión en cuanto al término valor, dado que García y Dolan (2001) puntualizan que valor en esencia son palabras y por tanto estructuras del pensamiento relativamente simples que abarcan conocimientos complejos de la realidad deseada.

### Cuadro 11

#### Opiniones suministradas por el personal ejecutivo y administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A. con relación al elemento de gestión cultura

Ítem	Enunciado
10	¿Qué entiende usted por cultura dentro de la empresa?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de creencias compartidas</li> <li>- Interpretaciones de los conocimientos</li> <li>- Elementos que fomentan el desenvolvimiento en la sociedad</li> <li>- Facilita el compromiso</li> <li>- Es una parte personal del individuo</li> </ul>

**Fuente:** Datos aportados por los entrevistados (2005)

En cuanto a las opiniones emitidas por los sujetos del estudio se evidencia carencia de conocimientos acerca de la cultura en la empresa, aspecto que permite afirmar que la propuesta que se adelante en esta investigación cobra significativa importancia, dado que los encuestados podrán adquirir conocimientos firmes sobre gerencia en valores que le permitirán aplicarlos en su desempeño gerencial cotidiano.

## B i b l i o t e c a

### CAPÍTULO V

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

##### Conclusiones

Atendiendo al análisis de los datos se presentan las conclusiones siguientes:

- Los resultados demostraron que a nivel de gerencia no se realiza la planificación ajustada a los requerimientos de la gerencia moderna, debido a que no se involucre al personal, ni le solicitan opiniones referidas a su unidad de trabajo.
- Mayoritariamente los sujetos del estudio opinaron que la dirección o conducción del personal no se ajusta a los principios de la gerencia sustentada en valores.
- En cuanto al tipo de control administrativo quedó evidenciado que no se aplican estrategias que conduzcan a la instrucción de un proceso de auténtico cambio.
- Con relación a los elementos de la filosofía de gestión en cuanto al establecimiento de la misión los resultados demostraron que en su mayoría los encuestados consideran que existe correspondencia entre la misión de la empresa que se fundamenta en los valores. Así también destacaron los informantes que la visión de la empresa refleja la direccionalidad que la misma persigue.

- Los resultados demostraron que tanto los objetivos como las estrategias no están en sintonía con los principios y valores de la empresa.
- Las opiniones emitidas por los encuestados reflejan que los empleados no tienen una clara y precisa concepción de los valores y de la cultura empresarial.

### **Recomendaciones**

A partir de los datos obtenidos en el estudio surgen las recomendaciones siguientes:

- Un proceso auténtico de cambio ajustadas a la gerencia en valores requiere la aplicación de los principios gerenciales al momento de realizar la planificación, por ello es necesario propiciar la participación progresiva y sistemático de todos los empleados que laboran en la empresa a fin de lograr la realización de planes operativos viables para alcanzar a mediano plazo y con el mínimo de recursos las metas establecidas.
- Para que la empresa se adapte eficaz y eficientemente a las nuevas demandas del entorno, es necesario que la dirección o conducción de los individuos se realice de manera coherente y armónica facilitando las relaciones interpersonales en el seno empresarial.
- El control de las actividades deberá realizarse de manera unánime sustentando en los principios de la gerencia en valores que aboga por la instauración de cambios eficaces en la empresa.
- La formulación y comunicación explícita de la misión y visión empresarial debe darse a conocer a través de diferentes medios de divulgación a los diversos empleados a fin de influir positivamente en la calidad de vida del personal y por ende de la organización. Además, se debe establecer donde está y hacia donde ha de ir la empresa a mediano y largo plazo.

- Una vez que sea definido los valores finales de la empresa y se ha analizado la situación organizacional actual, es necesario que la gerencia anuncie cuáles son los valores y cultura de la empresa para poder avanzar exitosamente la situación y futuro deseado.

# B i b l i o t e c a

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

Toda organización requiere para su permanencia en el tiempo, adaptarse a los rápidos cambios existentes en el mundo de la gerencia, esta es una necesidad latente en las empresas y para las condiciones actuales del país y del medio.

Desde principios del siglo, los modelos administrativos que han predominado son aquellos en los cuales las organizaciones centran sus funciones en los aspectos técnicos-científicos, orientándose al control jerárquico de las personas, donde el crecimiento sólo ha estado representado en el poder económico y en el dominio del mercado.

En la actualidad, las empresas y sus gerentes tienen la responsabilidad de cambiar, evolucionar, replantear las estrategias, permitiendo así un estilo administrativo capaz de adaptarse a los cambios del mercado, las tecnologías y las personas.

Este cambio de paradigma, de visión y de concepción de la forma de gerenciar las organizaciones, viene a formar parte de esa nueva era que se está presentando en

las sociedades, la era de la conciencia. En ésta, el humano es el centro de la gestión. Lo que las organizaciones tienen como fin último es el de ser algo trascendente para la sociedad y la mejor forma de lograrlo es motivando lo mejor de cada trabajador, para que identificados con la visión, misión y valores de la empresa, continúen desarrollándose personal y profesionalmente, dando lo mejor de sí de manera creciente y continua. Al lograr esto, la creación de riqueza económica se maximizará y habremos comenzado a crear verdadero valor social, para tener individuos plenos, organizaciones exitosas y duraderas y sociedades sustentables.

Para MOORE DE Venezuela, S.A., es de vital importancia el reforzamiento de su liderazgo y la declaración de los valores esenciales de la organización, ya que estos son las principales guías de acción sobre como actuar e interactuar para lograr lo que la empresa desea.

La presente investigación pretende ser una herramienta de gran utilidad, empleada para determinar las debilidades presentes en la filosofía de gestión de la organización; además, pretende proporcionar una base sólida para todos y cada uno de los procesos administrativos y gerenciales, siendo consolidada la información obtenida como producto, a todos los niveles que sea requerido, facilitando la práctica de acciones correctivas que impidan la presencia de debilidades en este aspecto.

A través de los resultados obtenidos como producto de la aplicación de los instrumentos de análisis, se determina la disposición de la empresa para llevar a cabo cualquier propuesta que contribuya a la mejora continua de sus procesos.

La alternativa para la mejora continua de su filosofía de gestión es una propuesta de un modelo de gerencia basada en valores que responda a las inquietudes presentadas a la alta gerencia.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***General***

Proponer un nuevo modelo de gerencia en el cual los valores sean de vital importancia tanto a nivel organizacional como personal.



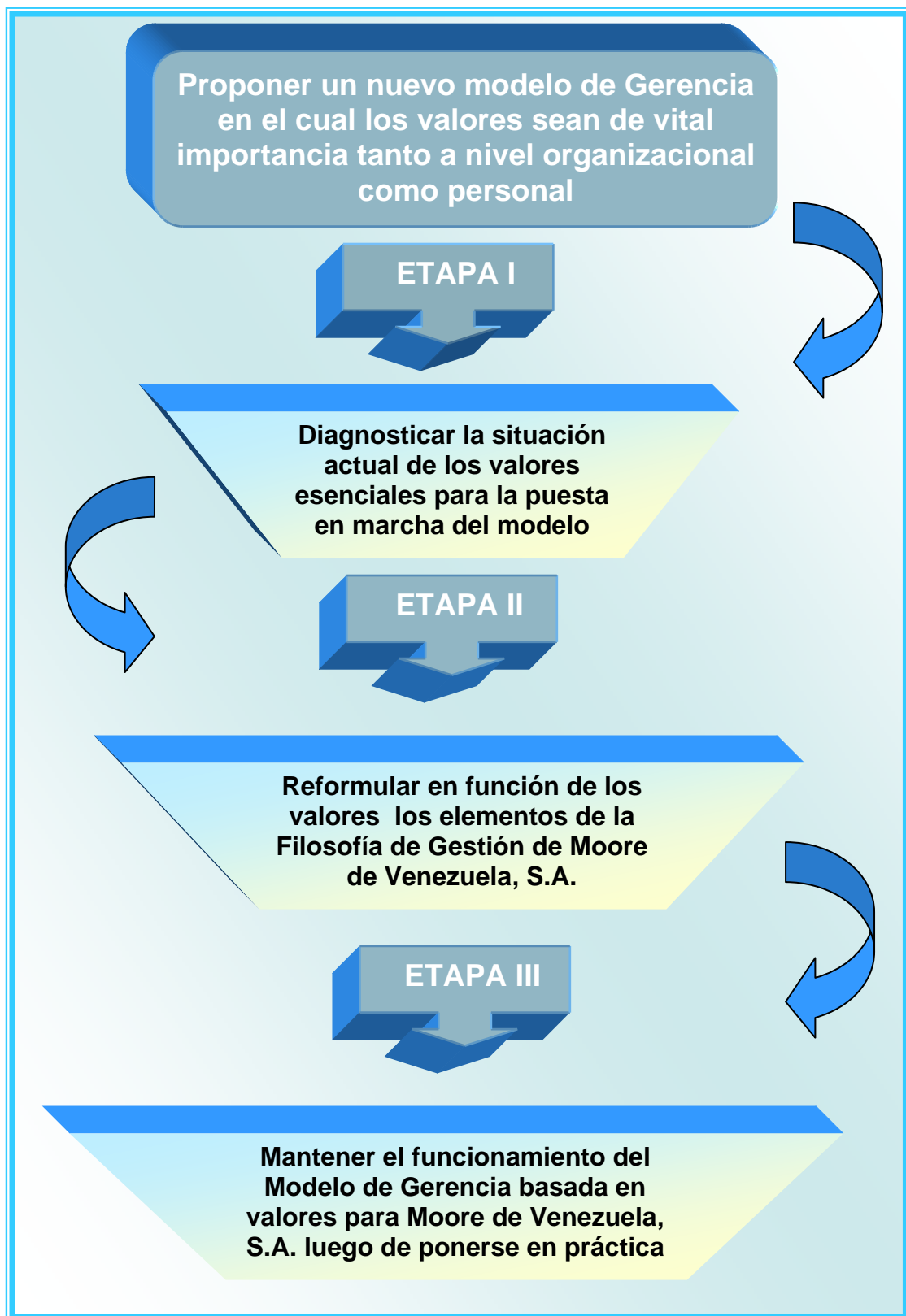
### *Específicos*

- Diagnosticar la situación actual de los valores esenciales para la puesta en marcha del modelo.
- Reformular en función de los valores los elementos de filosofía de gestión de MOORE DE VENEZUELA, S.A.
- Mantener el funcionamiento del modelo de gerencia basada en valores para MOORE DE Venezuela, S.A., luego de ponerse en práctica.

**B i b l i o t e c a**



**Administracion  
y Contaduria**





### **Diagnosticar la situación actual de los valores esenciales para la puesta en marcha del modelo**

En esta primera etapa se procederá a formular un diagnóstico con el objeto de determinar el estado actual de la filosofía de gestión de la empresa, es decir, se medirá la solidez de su cultura, valores, misión, visión, objetivos y estrategias.

En este caso se aplicarán diversos cuestionarios enfocados a los criterios descritos por García y Dolán (2001), creadores de este enfoque, ajustándolo a los parámetros de la empresa, herramienta altamente característica para conocer las debilidades y fortalezas, siendo orientadas en este sentido las acciones correctivas.

Seguidamente, se debe formular y desarrollar un informe que exprese todos los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta antes mencionada, éste debe especificar claramente a través de un cuadro resumen los resultados obtenidos en cada uno de los elementos y deberá reflejar todas las debilidades y las posibles causas que la generan, así como las fortalezas y la forma de incrementarlas o mantenerlas.

Finalmente, el informe debe ir dirigido a todas las gerencias, con la finalidad de propiciar una debida consolidación, a todos los niveles de la información obtenida como resultado de este procedimiento.

## Cuestionario para la Medición de la Fortaleza del Liderazgo

**Instrucciones:** Por favor, ponga un círculo alrededor del número que mejor defina su juicio personal sobre: *hasta qué punto cree el líder que ha de legitimar o validar el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas en la empresa (valedor o esponsor del cambio) tiene las siguientes características o criterios.* Gracias.

### 1. Coherencia y credibilidad personal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Se opina en la empresa que nunca ha demostrado coherencia entre lo que dice que piensa y lo que verdaderamente hace.				No existe un criterio definido en la empresa sobre su coherencia y credibilidad personal			Se opina en las empresas que siempre es muy consecuente entre sus ideas y sus conductas.			

### 2. Apertura a poner en cuestión creencias y valores arraigados en la empresa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No está en absoluto dispuesto a poner en cuestión creencias y valores que sustentaron el éxito de la organización en el pasado			No está del todo convencido a replantear creencias y valores "de toda la vida"				Está totalmente dispuesto a hacer desaprender creencias y valores que sustentaron el éxito de la organización en el pasado		

### 3. Apertura a su propio cambio de creencias y valores

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cree en absoluto que el cambio de forma de pensar y hacer las cosas le tenga que incluir para nada a él mismo			No está del todo convencido que sea él mismo el que deba cambiar en algo				Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas debe empezar por él mismo		

### 4. Satisfacción emocional con el estado de cosas actual

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Está completamente satisfecho con el estado de cosas actual			No está del todo satisfecho con el estado de cosas actual				Está absolutamente insatisfecho con el estado de cosas actual		

### 5. Creencia en su propia capacidad de liderazgo para el cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No cree para nada en sí mismo como líder para el cambio				Tiene dudas sobre su capacidad para liderar el cambio			Cree firmemente en su capacidad para liderar el cambio			

### 6. Nivel de confianza en los impulsores del cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Desconfía profundamente de quienes abogan por el cambio				No acaba de confiar en los profesionales que pretenden impulsar el cambio			Tienen una enorme confianza en los impulsores del cambio			

### 7. Las razones para el cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No tiene idea claramente definida ni asimilada de los motivos del cambio				Tiene alguna idea de los motivos del cambio pero todavía no completamente asimilada			Argumenta de forma clara y apasionada las razones de por qué hay que cambiar			

### 8. Conocimiento de lo que se ha de cambiar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No tiene idea clara de lo que hay que cambiar				Tiene una cierta idea de lo que hay que cambiar			Sabe perfectamente qué formas de pensar y hacer las cosas han de cambiar			

### 9. Competencia en los aspectos psicológicos del cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No sabe ni le interesa asumir ninguna responsabilidad en los aspectos psicológicos del cambio				No tiene claro hasta qué punto es importante su propia competencia e implicación en los aspectos psicológicos del cambio			Está convencido de que el éxito del cambio depende de su capacidad e implicación personal en cuidar los aspectos psicológicos del cambio			

### 10. Disposición a asignar recursos necesarios para el cambio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No cree que el proyecto de cambio merezca asignar recursos de personas, tiempo ni dinero específicos para su diseño y puesta en práctica				Le gustaría pero no puede asignar todos los recursos necesarios para el cambio (formación, comunicación, consultoría, etc.)			Puede y desea comprometer todos los recursos de personas, tiempo y dinero que sean necesarios para el proyecto de cambio			

**11. Su compromiso público en el proyecto de cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No puede ni desea demostrar el apoyo público necesario para un fuerte compromiso con el proyecto de cambio				Aprobará el proyecto de cambio, pero prefiere mostrar poco su apoyo públicamente			Puede y desea exponer públicamente que el proyecto de cambio figura entre sus máximas prioridades profesionales			

**12. Su compromiso privado en el proyecto de cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No puede o no desea comentar en privado con las personas y grupos claves la importancia del proyecto				Discutirá ocasionalmente el proyecto pero no puede o no desea implicarse en privado			Puede y desea reunirse privadamente con todas las personas y grupos claves para conseguir un fuerte compromiso con el cambio			

**13. Su papel como motivador para el cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No puede o no desea utilizar las funciones de dirección para apoyar la implementación del programa				Preferirá que se facilite el proceso pero no hará un uso sistemático de incentivos y presiones			Puede y desea recompensar a quienes faciliten el proceso y amonestar o sancionar a quienes no lo hagan			

**14. El seguimiento del proyecto de cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Es reacio a pensar que haya que pedir informes formales o informales sobre el progreso y problemas del proyecto				Cree que hay que pedir informes periódicamente, pero es reacio a establecer una monitorización específica			Está convencido de que hay que asegurar un seguimiento preciso de todos los aspectos del proyecto de cambio			

**15. La conciencia de sacrificio personal asociado al cambio**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No cree que tenga que hacer ningún tipo de sacrificio para el éxito del proyecto de cambio, ni a nivel de su energía personal ni a nivel de riesgo de pérdida de estatus				Es únicamente parcial y consciente de la necesidad de sacrificios personales para cumplir con su papel de liderazgo del cambio			Es completamente consciente de que ha dedicado una enorme dosis de energía personal y puede tener que llegar a arriesgar su puesto para la puesta en marcha del cambio			

**16. Apoyo que recibe desde arriba**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No se encuentra apoyado en absoluto por encima de él				Sólo se encuentra apoyado desde arriba en caso de éxito del cambio			Está muy bien apoyado por encima de él, tanto si el cambio tiene éxito como si fracasa			

**17. Capacidad de desaprendizaje**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muestra una gran rigidez a la hora de escuchar, “desaprender” y cambiar a partir de sus interacciones con los demás				Muestra una capacidad moderada para “desaprender”			Muestra una enorme capacidad para escuchar, “desaprender” y cambiar en sus interacciones con los demás			

**Valoración de la Escala**

1. Suma de todas las respuestas
2. Dividir por 17
3. Multiplicar el resultado por 10

**Recomendaciones según la puntuación resultante**

- Entre 0 y 35: No seguir adelante con el proyecto de DpV hasta que aparezca otra fuente de legitimación más consistente
- Entre 35 y 75: Pasar a las fases de trabajo del proyecto pero cuidando la potenciación de la fuente de legitimación
- Entre 75 y 100: Ponerse a trabajar ¡Y mucho! En el desarrollo de la DpV

**Cuestionario para determinar la disponibilidad de la empresa para la puesta en marcha de la Gerencia Basada en Valores**

1. De los siguientes recursos:
  - a. Sus energías personales y las de su equipo de apoyo
  - b. Recursos económicos específicos
  - c. El recurso más valioso de todos: tiempo

¿Cuál cree que es más costoso de asignar para el desarrollo de una DpV?
2. ¿Cuál de los anteriores recursos a asignar es, a su juicio, más imprescindible para el éxito de un cambio cultural?
3. ¿Cree usted que la empresa a la cual pertenece, es abierta a los cambios?
4. ¿Cree que un modelo de gerencia que se enfoque en valores resulte beneficioso para la empresa?



**Cuestionario para determinar qué tan importante es para la empresa, la participación de sus miembros en la elaboración de elementos estratégicos**

1. ¿Para formular los valores finales de la visión y misión, se cuenta con la participación de todos los miembros de la empresa?
2. ¿A la hora de analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa toma en cuenta a sus empleados?
3. ¿Para formular los valores esenciales operativos toma en cuenta a sus empleados?
4. ¿Para establecer objetivos de acción se orienta con las opiniones de los miembros de la organización?
5. ¿Cree que es imposible y absurdo que pueda haber auténtica participación de los empleados en la determinación de los elementos anteriores? ¿Por qué?



Etapa II

## Reformular en función de los valores los elementos de filosofía de gestión de MOORE DE VENEZUELA, S.A.

### Fase I Existencia de un liderazgo sólido

**Objetivo:** Definir un liderazgo sólido compartido por todos los miembros de la organización.

**Pasos:**

1. Consolidar un liderazgo en el que el compromiso, la voluntad y capacidad de asignar suficientes recursos para el éxito, sean su principal razón de ser.
2. Evaluar a los líderes de la organización, en ellos deben existir las siguientes cualidades:
  - a. Visión global.
  - b. Desarrollo personal
  - c. Capacidad de potenciación de personas
  - d. Disposición para el desarrollo de proyectos innovadores
  - e. Capacidad para administrar recursos
  - f. Energías personales
3. Formar un equipo de “Gestión del cambio”: Se debe conformar por un grupo reducido de personas, específicamente de 5 a 7.
  - Dos de estas personas dedicadas a tiempo completo a gestionar este cambio
  - Debe haber uno o dos consultores internos o externos encargados de la metodología para el proceso de cambio con una dedicación de tiempo parcial
  - Uno o dos colaboradores internos adicionales que recopilen información

### Recomendaciones

- El equipo de gestión del cambio debe estar íntimamente vinculado a la dirección general.
  - Se debe asignar un presupuesto específico para el desarrollo de la propuesta
  - En caso de que no se cuente con un liderazgo lo suficientemente consistente, los impulsores de la Gerencia Basada en Valores tienen varias alternativas razonables.
1. Buscar otro apoyo legitimador por encima del débil que resulte más potente.
  2. Tratar de potenciar el liderazgo débil ayudándole a cumplir con su función transformadora.
  3. Tratar de legitimar a su nivel cambios generadores de aprendizaje, incluso aunque no sean significativos a nivel global.

**Fase II**  
**Revitalización estratégica compartida de valores**  
**esenciales de MOORE DE VENEZUELA S.A.**  
**(Visión, Misión y Valores)**

**Objetivo:** Reformular los valores esenciales de la empresa Moore de Venezuela S.A. de la forma más participativa posible.

**Pasos:**

1. Reformular la visión actual de la Organización: ¿Hacia dónde vamos?. Para lograr este paso debe contarse con el apoyo de todos los miembros de la organización a través de una visualización colectiva del futuro al que se desea llegar, esto es lo que se conoce como gestión participativa que implica el estímulo de la iniciativa y la conducta emprendedora por parte de los empleados.

Definir los valores relativos a la visión de la empresa:

- ¿Cómo se ve Moore de Venezuela S.A. en el futuro?
- ¿Qué tipo de liderazgo desea tener en cada uno de los sectores (servicio al cliente, calidad, rentabilidad, facturación, entre otros)?

- ¿Qué mercado desea alcanzar Moore: locales, nacionales, internacionales?
- 2. Reformular la misión actual de la Organización: ¿Para qué?
- Resaltar la razón de ser de Moore de Venezuela S.A.,
- Analizar los valores tanto económicos como sociales que componen la razón de ser de Moore de Venezuela.
- Realizar un análisis FODA de la situación actual de la organización de manera participativa.
- A través del análisis FODA determinar qué factores se han de mantener y cuáles se han de cambiar.
- Definir los valores finales de la visión y misión para encauzar la consecución del futuro deseado.
- Clasificar y definir los valores que se van a asumir de manera operativa en Moore de Venezuela.

#### **Valores con respecto a la relación con el entorno**

En relación con el entorno-mercado	Contacto con la realidad, adaptabilidad, alerta, apertura al cambio, monitorización continua, etc.
En relación con los clientes	Adaptabilidad, amabilidad, honestidad, satisfacción de necesidades, sorpresa, etc.
En relación con proveedores y otras empresas aliadas	Cooperación, amistad, cordialidad, apoyo mutuo, honestidad, saber hacer buenos tratos, facilitar el éxito mutuo, etc.
En relación con el medio ambiente	Respeto, conservación, regeneración, etc.

#### **Valores con respecto a los procesos humanos internos**

En relación con la forma de tratar la Dirección al resto de empleados	Aprecio a las personas, tratar a los empleados como co-propietarios del negocio, tratar a los empleados como adultos, accesibilidad, confianza en los profesionales, educación en la conducta diaria, transparencia, etc.
En relación con la forma de trabajar cotidiana	Esfuerzo por la calidad, iniciativa, cooperación, vitalidad, buena comunicación entre las personas, manejar bien las nuevas tecnologías, seguridad en nosotros mismos, buen humor, rapidez de respuesta, espíritu de equipo, apoyo mutuo, mimar la mercancía, creatividad, compartir información, disfrutar del trabajo bien hecho, flexibilidad, apertura al cambio, profesionalidad, etc.

#### **Valores respecto al manejo de los recursos económicos de la empresa**

No malgastar, ser eficientes en el uso del tiempo, ser eficientes en el uso del dinero público, ajustar bien los presupuestos, autonomía financiera, diversificar el riesgo, capitalización, innovar en la gestión de costes, inversión en nuevas tecnologías, conciencia de costes, creatividad para disminuir estructuras de costes, etc.

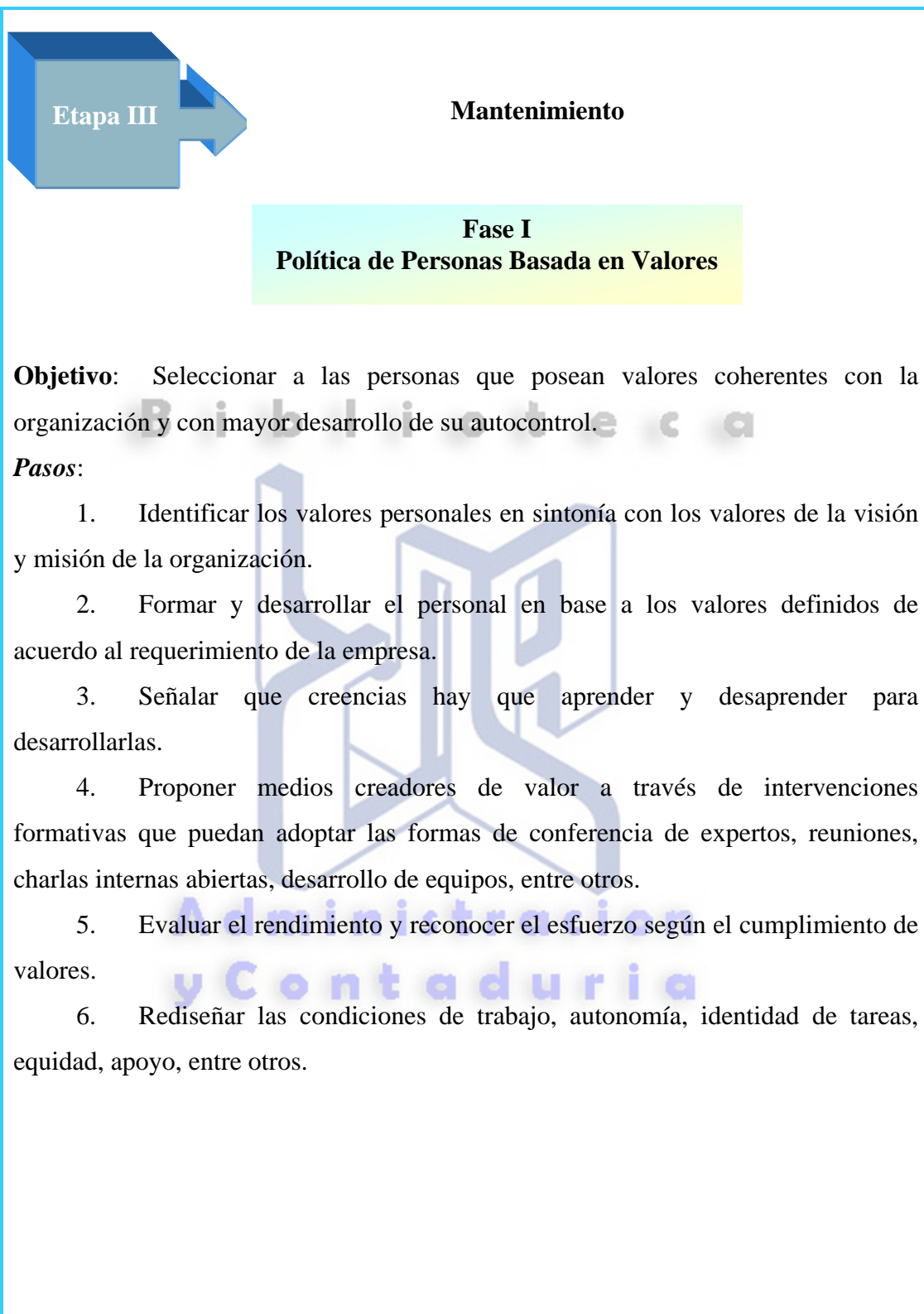
### Fase III Desarrollo de Equipos de Proyecto ¿Estamos cambiando?

**Objetivo:** Definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por Equipos de Proyecto.

**Pasos:**

1. Transformación de los valores esenciales definidos en la fase anterior a objetivos generales alcanzables en el mediano plazo y objetivos específicos en el corto plazo.
2. Plantear indicadores de medida de los valores esenciales.
3. Elegir los Equipos de Proyecto: Deben estar coordinados por un líder, su tamaño debe oscilar entre 6 y 10 personas, sus miembros deben dedicar tiempo parcial al proyecto y pertenecer a diferentes jerarquías, su constitución debe ser voluntaria, se deben distinguir habilidades de comunicación y desarrollo en equipo y deben estar motivados por incentivos económicos y de reconocimiento.





**Etapa III**

**Mantenimiento**

**Fase I**  
**Política de Personas Basada en Valores**

**Objetivo:** Seleccionar a las personas que posean valores coherentes con la organización y con mayor desarrollo de su autocontrol.

**Pasos:**

1. Identificar los valores personales en sintonía con los valores de la visión y misión de la organización.
2. Formar y desarrollar el personal en base a los valores definidos de acuerdo al requerimiento de la empresa.
3. Señalar que creencias hay que aprender y desaprender para desarrollarlas.
4. Proponer medios creadores de valor a través de intervenciones formativas que puedan adoptar las formas de conferencia de expertos, reuniones, charlas internas abiertas, desarrollo de equipos, entre otros.
5. Evaluar el rendimiento y reconocer el esfuerzo según el cumplimiento de valores.
6. Rediseñar las condiciones de trabajo, autonomía, identidad de tareas, equidad, apoyo, entre otros.

## Fase II Auditoría de los Valores Operativos

**Objetivo:** Monitorear periódicamente los valores operativos para evaluar su asimilación y cumplimiento.

***Pasos:***

1. Auditar o confrontar la diferencia entre los valores supuestamente asumidos y las realizaciones cotidianas a todos los niveles de la empresa Moore de Venezuela, desde la Dirección general hasta la Recepción.

2. Incluir dentro de la auditoria administrativa contable aplicada en la empresa la existencia de la Auditoría de Valores. Una auditoría de valores pretende básicamente asegurar la coherencia entre los datos planteados en el discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre las realizaciones prácticas de tal discurso.

Administración  
y Contaduría

## CONCLUSIONES

1. No basta con “enunciar” los valores, es imprescindible que se haga una breve definición que sea compartida por todos. La “atención al cliente” puede no ser interpretada de la misma forma por cada uno.
2. Para que los valores “operen” como instrumento de cohesión y dirección es necesario que se definan cuáles son las “conductas observables” a través de las cuales se comprobará que se están aplicando los valores que se han definido.
3. Los valores definidos deben ser utilizados en la selección del personal, en la evaluación y en las recompensas.
4. Los jefes deben ser “modelos”, ejemplos en el cumplimiento de los valores.

## RECOMENDACIONES

- Comparta la definición de sus valores. No existe mejor manera de asegurar el sentido de pertenencia y compromiso que la participación.
- Si fuera necesario, modifique sus valores. Ellos deben ser una fuente de estabilidad en un mundo que cambia con tanta rapidez.
- El sentido de los valores es conmover el corazón, no cerrar la mente. Mantenga una actitud abierta a los valores importantes de su gente.
- Otorgue a los valores la importancia que da a las cifras. Recuerde que todas las personas comprenden los valores, pero no todas comprenden las cifras.
- Exprese sus valores en forma explícita y breve, su gente no tendrá dificultad alguna en recordarlos y transformarlos en acción con mayor facilidad.
- La comprobación de sus valores radica en el efecto que ellos tienen en sus actuaciones en el sitio de trabajo.



The logo for MOORE, featuring the word "MOORE" in a bold, blue, sans-serif font with a registered trademark symbol.

Modelo de Gerencia Basada en  
Valores para Moore de  
Venezuela, S.A.



B i b l i o t e c a

**MOORE**®  
**VISIÓN**  
Ser la empresa gráfica más completa  
de Venezuela

A stylized, blue, geometric logo consisting of overlapping lines that form a shape resembling the letters "AC".

Administración  
y Contaduría



Modelo de Gerencia Basada en  
Valores para Moore de  
Venezuela, S.A.



## B i b l i o t e c a

### MISIÓN

MOORE es una organización comprometida a mejorar y aumentar la calidad de vida de sus clientes internos y externos, a través de la comunicación y transmisión de su sistema de valores, orientándolo así al desarrollo productivo de sus negocios, con la finalidad de obtener la mayor rentabilidad, tanto para el cliente como para MOORE

Administración  
y Contaduría



Modelo de Gerencia Basada en  
Valores para Moore de  
Venezuela, S.A.



## SISTEMA DE VALORES

Nuestros principios de acción que orientan el día a día de nuestras actividades dentro de la organización, se basan en una serie de valores sólidos y acordados de forma participativa en todos los niveles.

1. Brindar a nuestros clientes servicios óptimos y calidad
2. Ética y profesionalismo
3. Compromiso
4. Trabajo en equipo
5. Respeto y honestidad
6. Creatividad e innovación



Modelo de Gerencia Basada en  
Valores para Moore de  
Venezuela, S.A.



## **POLÍTICA DE LA CALIDAD**

MOORE se compromete a encantar a sus clientes internos y externos, rebasando sus requisitos a través de la implantación y mejora continua de sus sistema de gestión de la calidad, orientándolo a fabricar y comercializar productos y servicios con altísima calidad y eficacia para el registro y manejo de información, generando la más alta rentabilidad para sus clientes y para MOORE

Administración  
y Contaduría



Modelo de Gerencia Basada en  
Valores para Moore de  
Venezuela, S.A.



## OBJETIVOS DE LA CALIDAD

1. Mantener el sistema de gestión de la calidad
2. Mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad
3. Minimizar las no conformidades internas
4. Minimizar las quejas de nuestros clientes
5. Aumentar el porcentaje de entregas a tiempo
6. Aumentar la eficiencia de prensas y colectoras
7. Reducir el desperdicio de materia prima
8. Capacitar oportunamente al personal
9. Hacer seguimiento a la percepción del cliente con respecto a sus requisitos

The logo for MOORE, featuring the word "MOORE" in a bold, blue, sans-serif font with a registered trademark symbol.

Modelo de Gerencia Basada en  
Valores para Moore de  
Venezuela, S.A.



B i b l i o t e c a

*“No es el dinero el combustible que se necesita  
para el viaje al futuro, sino la energía emocional  
e intelectual de todos y cada uno de los  
empleados”*

*Hamel y Prahalad, 1995*

Administración  
y Contaduría

## REFERENCIAS

- Alvarado, J. (1998). *El gerente de la organización del futuro*. Trabajo de Ascenso presentado ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Barrios, M. (2002). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Quinta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Bravo y otros (1999). *Propuesta de un sistema de auditoría de gestión de recursos humanos para la organización El Tunal, C.A.* Trabajo de grado no publicado. UCLA. Barquisimeto.
- Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la teoría general de la administración*. 3era edición. México: Mac Graw Hill Interamericana.
- Corpobianco (1998). *La gerencia ante los cambios paradigmáticos mundiales viraje de la organización venezolana*. Trabajo de grado no publicado. UCLA. Barquisimeto.
- Crosby (1988). *Dinámica gerencial*. México: Mc Graw Hill. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Deal y Kennedy, (1985). Disponible en: [www.liderazgoymercado.com](http://www.liderazgoymercado.com)
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa*. Bogotá: Editorial Legis. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/note>
- Escobar y otros (1998). *Propuesta para mejorar la calidad y productividad en la empresa manufacturera Proalca*. Trabajo de grado no publicado. UCLA. Barquisimeto.
- García, y Dolan (2001). *La dirección por valores*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- González (2000). *Propuesta de un modelo de gerencia moderna que facilite la gestión administrativa eficaz de los recursos en el instituto de vialidad del Estado Lara*. Trabajo de grado no publicado. UCLA. Barquisimeto.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Tropikos. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos6/note/mailto](http://www.monografias.com/trabajos6/note/mailto).
- Jackson, T. (1992). *Evaluación del desempeño: cómo medir resultados*. Colombia: Legis. Disponible en: [www.liderazgoymercado.com](http://www.liderazgoymercado.com)
- Krygier, A. (1988). *El gerente del Futuro*. Colombia: Editorial Norma.
- Marcano y otros (1999). *La aplicación del modelo de gerencia participativa en las medianas empresas ubicadas en la zona Industrial II de Barquisimeto*. Trabajo de grado no publicado. UCLA. Barquisimeto.

- Monsalve (1989). *La cultura y los ciclos vitales de la organización*. Caracas: Monte Avila.  
Disponible en: [www.liderazgoymercado.com](http://www.liderazgoymercado.com)
- Morales (1993). *La macrogerencia empresarial*. Bogotá: Editorial Legis.
- Morales (2001). *La Gerencia de riesgo en las empresas corporativas industriales y su incidencia en el diseño de su estructura de capital*. Trabajo de grado no publicado. UCLA. Barquisimeto.
- Robbins, S. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rokeach; P. (1973) *Teoría de los Valores*. Caracas: Editorial Romor.
- Sharma, R. (2003). *El monje que vendió su ferrari*. España: Editorial Plaza & Janés.
- Scheler, W. (1990). *Cualidades del Ser*. México: Editorial Trillas.
- Sequera, I. (1999). *Propuesta de un modelo de gestión gerencial para Lácteos Mundial C.A.* Trabajo de grado no publicado. UCLA. Barquisimeto.
- Sisk y Sverdlik, M. (1976). *Administración y gerencia de empresas*. Cincinnati, Ohio, USA: South Western Publishing.
- Stoner, K. (1996). *Administración*. México: McGraw Hill.
- UPEL (2003). *Manual de Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fedupel.



Administracion  
y Contaduria



## ANEXOS

**B i b l i o t e c a**



**Administración  
y Contaduría**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**B i b l i o t e c a**



**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO**  
**DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

Estimado ciudadano:

El presente cuestionario ha sido diseñado con la finalidad de recabar información que permita realizar un trabajo de investigación relacionado con la propuesta de un modelo de gerencia basada en valores para Moore de Venezuela S.A., como requisito indispensable para la acreditación del título de Licenciado en

Contaduría Pública en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado de Barquisimeto, Estado Lara.

Los datos e informaciones aportados por usted, serán manejados de manera confidencial y serán utilizados con fines netamente investigativos. La objetividad de los datos suministrados contribuirá a alcanzar los objetivos propuestos en la investigación. Por tal razón, es importante que responda a la totalidad de las preguntas que se le formulan, para obtener información más detallada sobre el problema en estudio.

B i b l i o t e c a

Gracias por su colaboración.



Administración  
y Contaduría

**CUESTIONARIO**

1. ¿La planificación involucra a los empleados considerando los valores organizacionales?
2. ¿Para integrar la dirección estratégica con la política de personal utiliza la dirección por valores?
3. ¿El control que rige en la empresa está asociado a la gerencia por valores?

4. ¿La misión de Moore de Venezuela S.A., se fundamenta en los valores?
5. ¿La misión que persigue la empresa la dan a conocer a los empleados adscritos a los diferentes departamentos?
6. ¿La visión de la empresa refleja de manera precisa hacia donde se dirige la organización?
7. ¿Los objetivos establecidos en la organización se corresponden con la escala de valores de la empresa?
8. ¿El establecimiento de las estrategias organizacionales van acordes con los principios y valores de la empresa?
9. ¿Qué son los valores para usted?
10. ¿Qué entiende usted por cultura dentro de la empresa?