

## Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad

### Organizational values: Reference for productivity assessment

Yngrid Velásquez de Naime<sup>1</sup>, Carlos Rodríguez Monroy, Wilfredo Guaita

<sup>1</sup> Master en Gerencia. Universidad Nacional Experimental de Guayana, UNEG - Puerto Ordaz, Edo. Bolívar, Venezuela. Email: ynaime@yahoo.es.

**Resumen** La investigación tiene como objetivo establecer los valores organizacionales que afectan la productividad. El trabajo empírico se desarrolló en una muestra intencional de 142 PYMES del sector metalmecánico de Venezuela. Se consultó a un panel de expertos a fin de determinar la importancia relativa de estos valores en la productividad. Fueron sometidos a evaluación 22 valores. Los valores que resultaron más importantes son: Recurso Humano, Calidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad y Seguridad. Se recomienda a la PYME metalmecánica Venezolana, orientar esfuerzos hacia la promoción y puesta en práctica de este Sistema de Valores, pues tan sólo Recurso Humano y Calidad son los valores que tienen una mayor presencia en sus filosofías de gestión.

**Palabras clave:** Productividad, sistema de valores, expertos

**Abstract** The research aims to establish the organizational values that affect productivity. The empirical work was conducted in a purposive sample of 142 SMEs in the engineering sector in Venezuela. We consulted a panel of experts to determine the relative importance of these values on productivity. Were evaluated at 22 values. The values that were most important are: Human Resources, Quality, Teamwork, Responsibility and Safety. SMEs are encouraged to Venezuelan metalworking, focusing efforts towards the promotion and implementation of this system of values, as only Human Resources and Quality are the values that are more active in their management philosophies.

**Keywords:** Productivity, value system, experts

## 1.1 Introducción

Entender el carácter y el impacto de los valores puede servir a la gerencia de cualquier organización para identificar las causas de situaciones concretas y proceder a recomendar acciones que permitan conservarlas o mejorarlas a fin de garantizar la eficiencia.

Los valores organizacionales revisten una gran importancia en las organizaciones porque indican las formas de actuación en el trabajo para alcanzar los objetivos trazados. En este sentido, Cain (2009) y Ballvé y Debeljuh (2006) plantean que la diferencia entre las organizaciones que pueden soportar una tormenta económica y las que fracasan ante estos escenarios reside en que están basadas en sus valores reconociéndolos como factores críticos de éxito.

Teniendo como premisa que los valores organizacionales son fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados, en este trabajo el interés se centra en establecer un sistema de valores que sirva de referencia para evaluar las variaciones en la productividad, incorporando en esta evaluación el efecto de los valores organizacionales para detectar que valor está impulsando o limitando su crecimiento.

## 1.2 Bases teóricas

La cultura organizativa se relaciona con el juego subyacente de los valores claves, las creencias, y las normas compartidas por el personal (Green, 2008). Los valores guían las acciones y comportamientos de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización (Ogalla, 2005), además de orientar o establecer las pautas en las decisiones (Green, 2008).

Autores como Cain (2009) y Daddona (2009), coinciden en que los valores proveen una base y un lenguaje común para que las empresas puedan crecer y prosperar en las épocas buenas y épocas malas.

Los valores organizacionales contribuyen a la cultura y al éxito final de las organizaciones (Graber y Kilpatrick, 2008). Por tanto, es posible observar si los valores que se proclaman, se manifiestan en los modos de actuación, es decir, si existe relación entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

La internalización de los valores organizacionales es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo (Bello et al. 2006).

De acuerdo a Hultman (2005), los valores son los conceptos psicológicos, internos a una persona. Expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores

existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.

En las dos últimas décadas, se destacan en la literatura enfoques o modelos gerenciales, que refieren los valores, entre sus elementos principales:

1. Dirección estratégica: Modelo a través del cual se formulan, implementan y evalúan las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. El punto de partida del modelo es la declaración de la Visión, la Misión y los Objetivos, todo esto enmarcado en los Valores que identificaran a la organización
2. Modelo de las 7s: Es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una compañía de una manera eficaz. Los factores son: Strategy (Estrategia), Structure (Estructura), Skills (Habilidades), Shared Values (Valores Compartidos), Systems (Sistemas), Style (Estilo) y Staff (Personal).
3. Modelo EFQM de Excelencia: La EFQM propone un modelo constituido por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí definen a una organización teóricamente excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles.
4. Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige : Es un modelo que tiene como finalidad la evaluación de la Gestión de la Calidad Total. Cada criterio del Malcolm Baldrige se basa en unos conceptos y valores fundamentales, que son los siguientes: Liderazgo, planificación, estratégica, enfoque en el cliente, medida, análisis y gestión del conocimiento, enfoque en los recursos humanos, gestión de procesos y resultados.
5. Administración por valores. Se basa en cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Contempla tres fases: aclarar los valores, propósito y misión, comunicar la misión y valores, y alinear las prácticas con la misión y valores.
6. Dirección por valores: Parte de que el verdadero liderazgo es en el fondo un diálogo sobre valores. Para poner en práctica la dirección por Valores, es necesario considerar dos fases, una la puesta en marcha que contempla la existencia de un liderazgo legitimador, destilado de valores esenciales compartidos y desarrollo de equipos de proyectos y la segunda fase referida al seguimiento y mantenimiento que abarca la política de recursos humanos basada en valores y la auditoria de valores operativos.

Varios autores manifiestan la importancia que tienen los valores organizacionales como elementos dinamizadores del actuar de las personas en pro de alcanzar las metas de la organización (Sosik 2005, Hultman 2006, Rosenberg 2008, Hassan 2007, Edwards y Cable 2009). Por tanto, es de suponer que afectan la productividad de las empresas.

El incremento de la productividad es uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones hoy en día. Es así como los empresarios se han visto en la necesidad de evaluar diferentes alternativas para ser más productivos y de aplicar modelos administrativos que les permita mantenerse en el mercado a través de un crecimiento sostenido. Por lo cual es cada vez más importante y necesario desarro-

Ilar una sólida cultura organizacional en la cual las estrategias, los procesos y las personas sean dirigidos por una visión, un propósito y un conjunto de valores, que permitan alcanzar los resultados deseados.

En esta investigación se consideran los valores como principios básicos para alcanzar los objetivos planteados y al ser asumidos por la organización, éstos redundarán en los comportamientos individuales y grupales. Además son el soporte de la gerencia para promover condiciones y pautas para el éxito de la organización.

### **1.3 Metodología**

La investigación requirió la consulta a expertos y revisión de diversos documentos, por lo cual se circunscribe a una investigación Documental y de Campo.

La población fue de 300 PYMES que conforman la Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela (AIMM); Asociación civil sin fines de lucro, con personalidad jurídica, que tiene como misión ser la institución gremial representativa nacional e internacionalmente de la industria metalúrgica y minera de Venezuela, orientada al fortalecimiento del sector, como factor dinamizador del desarrollo económico y social del país. La muestra quedó conformada por 141 empresas, para un error muestral de 0.04.

El procedimiento para identificar los valores declarados en las filosofías de gestión, consistió en acceder las páginas Web de las empresas. Las que no poseen páginas web fueron contactadas a través de visitas y telefónicamente. La importancia relativa que tienen estos valores en la productividad, se obtuvo a través de la consulta a expertos.

En esta investigación se define “experto”, al dueño, gerente o representante de una PYME con más de 10 años de funcionamiento y que posea o este tramitando una certificación de calidad. El dueño - gerente de la pequeña empresa puede dar forma a la cultura de la empresa y representar valores distintos a los económicos (Fassin et al., 2011).

Así mismo al docente-investigador, con experiencia en la industria, en el área de productividad. En total se consultó a diez (10) expertos; siete (7) representantes de empresas y tres (3) docentes-investigadores, certificados como Consultores de Calidad en Venezuela.

### **1.4 Resultados**

En las empresas que conformaron la muestra, se identificaron 41 valores organizacionales. Dada la variedad de valores declarados, se procedió a realizar una relación de sinonimia, logrando reducirlos a 22 valores organizacionales: Calidad, Sa-

tisfacción del cliente, Recursos humanos, Tecnología de punta, Seguridad, Responsabilidad Social Empresarial, Ética, Mejoramiento Continuo, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Innovación, Sentido de pertenencia, Respeto, Optimización de los recursos, Rentabilidad, Disciplina, Justicia, Ganar-Ganar, Flexibilidad, Liderazgo, Pasión y Foco en el resultado.

Los resultados muestran que el 63.0 % de las empresas declaran en sus filosofías de gestión el valor Calidad, el 56.1 %, Satisfacción del cliente y un 33.0 % el valor Recursos humanos. El resto de los valores son declarados por las empresas a partir del 18 % hasta un 1.0 %. Lo cual evidencia una heterogeneidad en la declaración de los valores organizacionales de las empresas que fueron estudiadas.

El conjunto de valores organizacionales que fue sometido para determinar su importancia en la productividad se tomó de los valores que ocupan las posiciones que van del 1 al 17 mostrados en la Tabla 1 y fueron presentados de manera aleatoria a los expertos, ver Tabla 1.

**Table 2** Valores organizacionales

<b>Respeto</b>	Esencia de las relaciones humanas. Apreciar y valorar a nuestros trabajadores y clientes.
<b>Ética</b>	Tener una conducta con estricto apego a principios y valores, basada en honestidad, confianza, integridad y transparencia.
<b>Recurso Humano</b>	Base del desarrollo de la empresa. Reconocer la importancia de la gente, promoviendo su desarrollo tanto personal como profesional y recompensar adecuadamente su desempeño.
<b>Satisfacción de los clientes</b>	Trabajar tomándose en cuenta la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
<b>Optimización de los recursos</b>	Esfuerzos a realizar para el buen uso de los recursos y reducción de costos.
<b>Calidad</b>	Hacer el trabajo cumpliendo necesidades o expectativas establecidas.
<b>Rentabilidad</b>	Generar altos beneficios tanto para trabajadores como accionistas.
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	Asumir el mejoramiento económico, social y ambiental de nuestro entorno.
<b>Trabajo en equipo</b>	El esfuerzo grupal supera los resultados a obtener de manera individual.
<b>Responsabilidad</b>	Cumplir en forma eficiente con los deberes y obligaciones.
<b>Tecnología de Punta</b>	Poseer tecnologías de avanzada para apoyar el proceso de fabricación.
<b>Seguridad</b>	Proteger a nuestra gente, instalaciones, medio ambiente y entorno donde se opera.
<b>Mejora continua</b>	Orientar esfuerzos para el constante mejoramiento de los procesos y control de los mismos.
<b>Innovación</b>	Tener capacidad para modificar las cosas, aun partiendo de formas no pensadas anteriormente, no temer a los desafíos y ser muy creativos.
<b>Sentido de pertenencia</b>	Considerar y sentir que forma parte de la organización, manifiesto en lealtad y confianza.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la opinión de los expertos los valores que tienen mayor efecto en la productividad de la PYME, específicamente en el sector metalmecánico venezolano son: Recurso humano, Calidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad y Seguridad.

Estos resultados coinciden con las posturas que sostienen que lo más importante de una organización son sus trabajadores (Lucey, 2007 y Witt, 2006) al señalar entre los valores más significativos los relacionados con el Recurso Humano, la Responsabilidad y el Trabajo en equipo.

## 1.5 Conclusiones

Los valores organizacionales, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados. Por tanto, son el soporte de la gerencia, para promover condiciones y pautas para el éxito de la organización.

Al identificar los valores organizacionales presentes en las PYMES del sector metalmecánico, se observa que existe una gran diversidad de valores declarados, destacando Calidad, Satisfacción del Cliente y Recursos Humanos, como los valores que tienen mayor presencia en sus filosofías de gestión.

El Sistema de Valores que tiene mayor importancia relativa en la productividad está conformado por: Recurso Humano, Calidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad y Seguridad.

De acuerdo a estos resultados la PYME metalmecánica Venezolana, debe orientar esfuerzos hacia la promoción y puesta en práctica del Sistema de Valores, pues tan sólo Recurso Humano y Calidad, son los valores que tienen un mayor porcentaje de presencia en sus filosofías de gestión.

El sistema de valores propuesto, intenta establecer un punto de partida para mejorar la productividad, por lo que sería importante desarrollar en futuras investigaciones los modos de actuación de estos valores y a través de esta operacionalización medir los efectos de los valores organizacionales en las variaciones de la productividad.

## 1.6 References

- Cain, R. (2009). Developing a values-drive organization. *World Trade*, 22(4), 46.
- Ballvé, A. & Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. GESTIÓN 2000. Argentina.
- Bello, A., Bauzá, E. y Marañón, E. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana De Educación*, 40(5), 2.
- Daddona, P. (2009). Lead the way to a sustainable organization. *Pennsylvania CPA Journal*, 80(3), 32.

- Edwards, J. y Cable, D. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- Fassin, Y., Van Rossem, A., y Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 425.
- Graber, D. & Kilpatrick, A. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 31(2), 179.
- Green, D. (2008). Value transformation in 21st century organizations. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 12(2), 95.
- Hultman, K. (2005). Evaluating organizational values. *Organization Development Journal*, 23(4), 32.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión*. Díaz de Santos. España.
- Rosenberg, M. (2008). Corporate values ensure consistency when managers have different styles. *Canadian HR Reporter*, 21(21), 19.
- Sosik, J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16(2), 221.