UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN. MENCIÓN GERENCIA

SISTEMA DE VALORES POR COMPETENCIA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE MÉRIDA.

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiae
en Administración Mención Gerencia

www.bdigital.ula.ve

Autora: Mayra Marquina
Tutora: Prof. María Camacaro

Mérida, Septiembre 2018

C.C. Reconocimiento

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL v
LISTA DE FIGURAS viii
LISTA DE CUADRO x
LISTA DE TABLAS xi
LISTA DE GRÁFICOS xii
LISTA DE ANEXOS xiii
RESUMEN xiv
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 14
OBJETIVO GENERAL 14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. 15
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN 17
SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES 18
CAPÍTULO II 19
ANTECEDENTES 19
BASES LEGALES 26
BASES TEÓRICAS 29
1.-GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 29
2.- CULTURA ORGANIZACIONAL 48

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

3.-VALORES 52
4.-COMPETENCIAS 68
5.-SISTEMA DE VALORES 81
6.-SISTEMA DE VALORES POR COMPETENCIA 84
CAPÍTULO III 86
MARCO METODOLÓGICO 86
1.-ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 86
2.-TIPO DE LA INVESTIGACIÓN 86
3.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 87
4.-POBLACIÓN Y MUESTRA 88
6.-TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 89
7.-VALIDEZ DEL INSTRUMENTO 92
8.-CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 93
9.-ANÁLISIS DE DATOS 93
CAPÍTULO IV 95
RESULTADOS 95
1.- CARACTERIZAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE MÉRIDA 98
2.-GESTION DEL TALENTO HUMANO 101
3.-IDENTIFICAR LOS VALORES ORGANIZACIONALES DE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE MÉRIDA 108
CAPÍTULO V 128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 128
CONCLUSIONES 128
RECOMENDACIONES: 132

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

CAPÍTULO VI..... 134
PROPUESTA 134
OBJETIVO GENERAL..... 135
METODOLOGÍA PARA UN SISTEMA DE VALORES POR COMPETENCIA. 136
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... 152
REFERENCIAS NO BIBLIOGRÁFICAS 158
ANEXOS..... 164

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Bases Legales 28

Figura 2: Proceso De Gestión Del Talento Humano 30

Figura 3: Reclutamiento Con Base En Los Puestos Vs Reclutamiento Con Base En Las Competencias 33

Figura 4: Ventajas De La Planeación Del Talento Humano. 35

Figura 5: Enfoques Para El Diseño De Puestos 37

Figura 6: Ventajas De Identificación De Competencias En El Diseño De 38

Figura 7: Modelo De Evaluación Del Desempeño 39

Figura 8: Pasos Para Mejorar El Desempeño Organizacional 40

Figura 9: Ventajas De La Evaluación Del Desempeño 41

Figura 10: Objetivos De La Retribución 43

Figura 11: Objetivos De La Higiene Laboral 45

Figura 12: Características De La Cultura Organizacional 49

Figura 13: Jerarquización De Valores 55

Figura 14: Clasificación De Los Valores 57

Figura 15: Tipos De Valores 62

Figura 16: Términos De Competencia 68

Figura 17: Definición De Competencias Sociformativas 69

Figura 18: Ventajas Del Modelo De Competencias 72

Figura 19: Clasificación De Las Competencias 73

Figura 20: Taxonomía De Las Competencias Laborales 76

Figura 21: Procedimiento Para La Identificación Y Construcción De Competencias Laborales 77

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Figura 22: Descripción Y Formulación De Una Competencia Desde El Enfoque Socioformativo 78

Figura 23: Factores De La Motivación 79

Figura 24: Tipo De Competencias 81

Figura 25: Características Del Sistema De Valores 83

Figura 26: Supermercados De La Ciudad De Mérida, 2017 95

Figura 27: Sistema De Valores Por Competencia Estratificado 116

Figura 28: Definición De Valores 117

Figura 29: Valores Determinados De Los Supermercados De La Ciudad De Mérida 135

Figura 30: Pasos Para Un Sistema De Valores Por Competencias En La Gestión Del Talento Humano En Los Supermercados De La Ciudad De Mérida. 136

Figura 31: Instrumento Para Ser Aplicado A La Gerencia 138

Figura 32: Instrumento Para Ser Aplicado Al Talento Humano 139

Figura 33: Identificación Del Entrevistado 144

Figura 34: Enumeración De Valores 145

Figura 35: Asignación De Valores Fundamentales 146

Figura 36: Selección Múltiple: Valores Sociales 147

Figura 37: Verdadero O Falso. Valores De Realización 148

Figura 38: Actividades Recomendadas Para Incentivar Cada Valor En La Organización 149

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

LISTA DE CUADRO

Cuadro 1: Diferencias Entre Capacitación Y Desarrollo 46

Cuadro 2: Beneficios De La Capacitación 47

Cuadro 3: Características De La Cultura Organizacional 51

Cuadro 4: Tipos De Valores..... 61

Cuadro 5: Clasificación De Las Competencias..... 70

Cuadro 6: Definición De Valores Gerente Vs Talento Humano 114

Cuadro 7: Competencias Genéricas..... 118

Cuadro 8: Comparación De Concepto De Valores Por Área 140

Cuadro 9: Metodología De Redacción De Competencias..... 141

Cuadro 10: Valores Por Competencias..... 142

Cuadro 11: Resumen De Valores Por Competencias..... 143

Cuadro 12: Ponderación Para Entrevistados..... 148

Cuadro 13: Ponderación Para Evaluación Del Desempeño 149

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Población 88

Tabla 2: Datos Para Muestra 89

Tabla 3: Distribución De Encuestados 96

Tabla 4: Distribución De Las Organizaciones Vs Rol Del Entrevistado 97

Tabla 5: Nivel De Formación Vs. Años De Experiencia En La Organización Actual 100

Tabla 6: Tipo De Reclutamiento 101

Tabla 7: Tipo De Reclutamiento Interno 102

Tabla 8: Tipo De Reclutamiento Externo 103

Tabla 9: Valores Preferidos Por Los Gerentes 110

Tabla 10: Valores Preferidos Por El Talento Humano 111

Tabla 11: Valores No Preferidos General 112

Tabla 12: Competencia De Gerentes 120

Tabla 13: Competencias Del Talento Humano 124

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución general del personal entrevistado 97

Gráfico 2: Distribución de encuestados 98

Gráfico 3: Nivel académico del sector 99

Gráfico 4: Nivel de formación Vs. Años de experiencia en la organización actual. 100

Gráfico 5: Tipo de Reclutamiento 102

Gráfico 6: Tipo de reclutamiento Interno 103

Gráfico 7: Tipo de reclutamiento Interno 104

Gráfico 8: Tipo de prueba de selección 105

Gráfico 9: Forma de remuneración 105

Gráfico 10: Evaluación del desempeño 106

Gráfico 11: Formas de capacitación 107

Gráfico 12: Seguridad Laboral 108

Gráfico 13: Valores preferidos por los Gerentes 110

Gráfico 14: Valores preferidos por el Talento Humano 111

Gráfico 15: Valores NO preferidos General 113

Gráfico 16: Competencia de Gerentes 121

Gráfico 17: Competencias del Talento Humano 125

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Cuestionario para La Gerencia 164

Anexo B: Cuestionario para el Talento Humano 168

Anexo C: Propuesta Copilada 170

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SISTEMA DE VALORES POR COMPETENCIA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE MÉRIDA.

Autor: Mayra Marquina
Tutor: María Camacaro
Fecha: Septiembre 2018

RESUMEN

Esta investigación se propuso diseñar un Sistema de Valores por Competencia para la Gestión del Talento Humano en los supermercados de la ciudad de Mérida. Los resultados señalan que en este sector un 16% del personal finalizo los estudios universitarios, el 48% del talento humano se ubica en el área de atención al cliente con menos de 5 años de experiencia, la gestión del talento humano se caracteriza en un 100% por tener descripciones de cargos, y un 75% emplean los procesos de gestión del talento humano, se determinó que a nivel gerencial el valor más estimado en un 75% es la responsabilidad, mientras que el menos preferido con un 12.5% es la entrega. El valor preferido por el talento humano en un 45% es la responsabilidad, mientras que el menos preferido con un 13% es la honestidad. En la autoevaluación realizada por los gerentes y el talento humano manifiestan que han desarrollado competencias de ética, integridad, prudencia, sencillez y adaptabilidad al cambio. Quedando por desarrollar competencias en orientación al cliente compromiso, y flexibilidad. Entre las principales conclusiones se pueden mencionar que el talento humano de este sector se adapta con facilidad a los cambios, son flexibles, y mantienen el autocontrol, los colaboradores y jefes tienen un sistema de valores muy cercanos, sin embargo, es necesario crear un link, a través del cual se unifique criterios relacionados con los valores entre el Talento Humano y Jefes y/o Gerentes, se observó la necesidad de incorporar un sistema de valores por competencias basados en el establecimiento Valores Fundamentales, Sociales y de realización.

Palabras claves: Valores, Sistema de Valores, Competencias, Supermercados

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

INTRODUCCIÓN

Es conocido que cada individuo tiene un sistema de valores propios, los cuales rigen su comportamiento y decisiones, estos sistemas son emulados por las organizaciones, puestos que son entes que se generan a partir de las personas. Cabe destacar que cada organización es única, así como sus sistemas de valores, sin embargo, empresas que se encuentran en un mismo ramo podrán tener valores similares, como es el caso de los supermercados de la ciudad de Mérida. Es entendido que hoy día es de gran ayuda usar el modelo de competencias, puesto que se enfoca en: “aportar un lenguaje común para la institución, concentrar los esfuerzos de todas las personas de la institución hacia los resultados, es un predictor del desempeño que tendrá la persona en la organización, facilita la comparación entre el perfil de exigencias del cargo (perfil deseable) y el perfil de competencias que poseen los trabajadores (perfil real)”.Pereda y Berrocal, (2001).

www.bdigital.ula.ve

Cabe destacar que los sistemas de valores organizacionales están constituidos de los valores individuales de los trabajadores y los valores propios de la cultura de la organización, sin embargo, cada una de estas partes se encuentran trabajando en pro de sus propios beneficios en las organizaciones. En este sentido, las empresas venezolanas no escapan de este fenómeno, puesto que la situación política, social y económica actual ha modificado el comportamiento de los consumidores, especialmente en el área de alimentos. Comercios tanto públicos como privados han visto largas colas fuera de sus puertas para comprar productos de primera necesidad. Esta situación es constante y ha hecho que estas organizaciones cambien su forma de tratar al personal, es por ello la necesidad de incorporar cambios en el comportamiento organizacional que generen sentido de pertenencia, responsabilidad, tolerancia, en otras palabras un sistema de valores enfocado a las necesidades propias del sector de alimentos.

C.C. Reconocimiento

En este orden de ideas, la investigación tiene como objetivo principal "**Proponer un sistema de valores por competencia para la Gestión del Talento Humano en los supermercados de la ciudad de Mérida.",** para lograr el objetivo general la investigación se propuso desarrollar los siguientes objetivos específicos: Caracterizar la Gestión del talento humano en los supermercados de la ciudad de Mérida, identificar los valores organizacionales de los supermercados de la ciudad de Mérida, determinar las competencias genéricas de los colaboradores de los supermercados de la ciudad de Mérida, diseñar un sistema de valores por competencia para la gestión del Talento Humano los supermercados de la ciudad de Mérida. Buscando integrar la visión de los valores individuales con los organizacionales empleando la metodología del modelo de competencias.

Con este sistema de valores se pretende crear una herramienta que funcione en la selección de personal, así como afianzar los valores en los colaboradores que ya están dentro de la organización. Cabe destacar que la investigación se presenta en seis capítulos que se describen brevemente a continuación:

www.bdigital.ula.ve

El Capítulo I: Describe el problema de investigación y como los valores influyen en el comportamiento de las personas, así como la metodología de las competencias en las organizaciones, además de describir parte de la situación país que afecta a estos entes. De igual manera se presentan los objetivos que definen a la investigación, así como la justificación y el alcance.

En el Capítulo II: Incluye los elementos teóricos que refuerzan la investigación tales como las teorías axiológicas, valores, competencias, sistemas de valores y los supermercados como organizaciones.

En el capítulo II: Se presenta la metodología propuesta para llevar a cabo la investigación, el enfoque, tipo, diseño, población, muestra, y el instrumento a usar en la investigación.

C.C. Reconocimiento

En el capítulo IV: Una vez recopilada la información necesaria se procedió a ordenar y clasificar dichos datos, de acuerdo a los tipos de encuestas, por supermercado, entre otros datos relevantes.

En el capítulo V: Hace referencia a las conclusiones de la investigación, de acuerdo a los resultados encontrados.

En el capítulo VI: Se presenta la propuesta de un sistema de valores por competencia para la Gestión del Talento Humano en los supermercados de la ciudad de Mérida. Y cada uno de los componentes que lo integran.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones son cada vez más competitivas, debido a que no sólo compiten con las empresas de la región sino con empresas que se encuentra a miles de kilómetros, para esto deben coordinar continuamente acciones que encaminen el logro de los objetivos planteados satisfaciendo las necesidades del público al que se dirige.

En éste sentido, cabe destacar que Kliksberg (1978), define a las organizaciones como:

> Grupos sociales compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su deber ser. (p.37).

www.bdigital.ula.ve

En otras palabras, las organizaciones son un conjunto de personas que coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr los objetivos organizacionales, mediante el trabajo coordinado de cada uno de sus compontes. Su gestión descansa sobre las personas que tienen el objetivo de lograr un crecimiento permanente y continuo, que le permitan alcanzar las metas propuestas en pro de la motivación de todos sus integrantes. Entre las organizaciones más relevantes para la sociedad podemos encontrar las encargadas de distribuir y comercializar alimentos de consumo masivo en gran escala, como son los supermercados que según Observatorio de Corporaciones Transnacionales. (2006) “Son un establecimiento ubicado dentro de los cascos urbanos de la ciudad y que

C.C. Reconocimiento

venden principalmente bienes de consumo como de alimentación, limpieza, higiene personal y perfumería. Generalmente ofrecen productos a bajo precio. Su tamaño oscila entre 400-500m^{2}" (p.14)

Las organizaciones y en especial las de consumo masivo están integradas por personas que día a día se esfuerzan por generar bienes y servicios que beneficien a la sociedad. Dichas personas son consideradas su principal capital intelectual, ya que por medio del conocimiento potencian las actividades de innovación y desarrollo que motivan el incremento de la productividad. Es por ello, la imperante necesidad de gestionar continuamente al talento humano de las organizaciones con la finalidad de garantizar procesos de reclutamiento, selección, capacitación evaluación y remuneración que vayan en pro de mejorar permanentemente el desempeño laboral. En este sentido, García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión del talento humano como:

> "La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva" (p. 16)

www.bibliotecadigital.ve

La gestión del talento humano resulta ser el proceso más importante dentro de cualquier organización ya que buscar integrar las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, experiencia y saberes de los individuos con los objetivos y metas organizacionales. Es por ello que personas encargadas de gestionar el talento humano enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Gestionar de manera estratégica el talento humano atraerá resultados óptimos en la organización puesto que los colaboradores estarán

C.C. Reconocimiento

dispuestos a dar su mayor esfuerzo al sentirse motivado, agradado y formando parte de la organización.

Ahora bien, el talento humano debe ser dirigido estratégicamente para así poder lograr los objetivos de la organización de manera efectiva, una forma de que la gerencia obtenga tales resultados es interesándose activamente en el crecimiento y evolución de sus colaboradores. En tal sentido, una gestión estratégica del talento humano debe estar enfocada en las competencias de cada trabajador, en otras palabras, en sus habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y experiencia, que compuestas en un todo permitirán contar con personas integrales. Alles (2016) define las competencias como aquellas características de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, en concordancia con lo establecido, la Organización Internacional del Trabajo OIT (1993) define las competencias como "la capacidad que tiene la persona para llevar a cabo una tarea de manera eficaz debido a que posee calificaciones que, a su vez, son la capacidad adquirida para hacer un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo".

www.bdigital.ula.ve

En otras palabras, las competencias son capacidades, características, experiencia, valores y actuaciones del individuo que en conjunto con los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida califican a un sujeto para desempeñarse íntegramente en el área que corresponda, además está relacionado con el carácter instrumental y las capacidades individuales y estudiantiles.

Para Mertens (1996) las competencias se pueden dividir en: Competencias genéricas: relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación. Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre

C.C. Reconocimiento

otras. Y finalmente Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

De igual forma el informe Tuning (2007) dividen las competencias transversales o genéricas en tres tipos: competencias instrumentales corresponden a aquellas que tienen un carácter instrumental, incluyendo las destrezas lingüísticas, competencias interpersonales: incluyen capacidades individuales como la expresión de los sentimientos, habilidades de crítica y autocrítica, así como habilidades sociales, como el trabajo en equipo en entorno multidisciplinares, o el compromiso social y ético. Y por último las competencias sistémicas son aquellas que expresan la capacidad de las personas a la hora de interpretar los sistemas en su totalidad. Estas capacidades sistémicas o integradoras, permiten tener una visión de conjunto propiciando la mejora continua y la orientación al logro.

www.bdigital.ula.ve

Cabe destacar que el componente fundamental de las competencias son los valores, ya que son los medios de actuación aplicables por las personas y que regulan su desenvolvimiento en las organizaciones

Al hablar de valores Izquierdo (2003) reconoce que “el sujeto valora las cosas y el objeto cuando ofrece un fundamento para ser valorado y apreciado”.(p 13). Es decir las personas valoraran las “cosas”, situaciones o hechos de acuerdo a experiencias vividas ya que estas le han marcado para ciertos comportamientos y reacciones.

Según Vargas (2007) los valores pueden definirse como:

> “Todo aquello que es deseable o interesa a un sujeto en función de su carácter hedonista o por su concepción como satisfactor de una necesidad e influye en su conducta de elección. Esto implica la evaluación específica del objeto valorado, así como el criterio en

C.C. Reconocimiento

> función del cual se realizan evaluaciones. Los valores definen, por tanto, lo que se acepta o se rechaza, lo que es correcto y lo que es erróneo, lo que es deseable y lo que es indeseable en el comportamiento de un grupo." (p.165)

Los valores suelen encontrarse en cada una de las actividades que realizamos y los lugares que frecuentamos, incluyendo los puestos de trabajo, donde los valores individuales deben engranar con los valores organizacionales y de esta manera crear armonía entre la vida del talento humano y la vida en la organización. En este orden de ideas Salgado (2007) señala que los valores organizacionales se establecen como las normas y patrones de comportamiento aprendidos e impartidos a través de la socialización organizacional estos deben tener como fin principal: el cumplimiento de los objetivos, ser patrones de comportamiento, responsabilidades, establecer un conjunto de reglas y principios que aseguren el mantenimiento y la integridad de la organización, siendo estos de vital importancia para el desempeño del talento humano impulsando el trabajo participativo y colaborativo arraigando las creencias y saberes.

www.bdigital.ula.ve

La definición, incorporación y apropiación de los valores organizacionales forma parte de la creación y fortalecimiento de la cultura organizacional, la cual es la encargada de crear una identidad propia a la organización, siendo la "personalidad" de las empresas que además logra marcar a sus miembros, a través de ritos, creencias y valores, estos últimos deberían ser compartidos por los miembros que la componen, pues de esta manera se desenvolverá de forma fluida y podrá preservarse la identidad corporativa y pasar de una generación a otra.

Es por ello que el talento humano dirigido estratégicamente, logrará de manera eficiente la consecución de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta las competencias y los valores del personal, ofreciéndoles el reconocimiento de sus logros, la opción de desarrollarse personal y profesionalmente, así como una buena retribución. Razón por la cual la gestión efectiva del talento humano deberá enfocarse en

C.C. Reconocimiento

factores como la motivación, trabajo en equipo, formación y sobre todo en arraigar valores que permitan hacer sentir a los trabajadores como el principal activo de la organización. En tal sentido Socorro (2004) citada por Benítez (2005) señala:

> "Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales, se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la directiva o la aplicación de una política, el desempeño de sus funciones, la percepción del clima organizacional e incluso la moral de los empleados" (p 5)

Por lo anteriormente expuesto y dada la importancia de las competencias y los valores del talento humano en las organizaciones es indispensable saber gestionarlos y así lograr un mejor desempeño organizacional, creando organizaciones competitivas capaces de satisfacer a sus clientes internos y externos. Las ideas expuestas son correspondidas por Alles (2016) quien señala "Para ser competitivo tenemos que ser competentes lo que sería igual que para ser competitivos debemos implementar gestión por competencias". Esta autora también señala que la gestión por competencia es: "un modelo de management que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales"

www.bdigital.ula.ve

Una manera de gestionar el talento humano es mediante un sistema de valores por competencias, que se basa en la unión del conjunto de reglas de conducta, con las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos; definiendo así el sistema de valores por competencias según Morales (2012), como el conjunto de reglas de conducta, de distinta índole: morales, sociales, profesionales, que quedan agrupadas dentro del sistema y constituyen la moralidad de una organización mediante las habilidades, capacidades y comportamientos del trabajador.

C.C. Reconocimiento

Las organizaciones Venezolanas hoy día pasan por momentos de cambios y trasformaciones interesantes, especialmente las del área de alimentos y bienes de primera necesidad, tal como lo señala Datanálisis (2015) las organizaciones más afectadas por la situación de inflación, escasez y desabastecimiento, que sufre el país son las encargadas de abastecer alimentos, puesto que la cantidad de personas que se presentan para adquirir este rubro supera la capacidad máxima de atención de estos establecimientos, aunado a esto el personal debe lidiar con el cambio de conducta de los consumidores que de forma directa afecta a los integrantes de las organizaciones trayendo consigo modificación en el comportamiento de los colaboradores como: bajo niveles de motivación, mayor rotación de personal, servicio deficiente, insatisfacción del cliente, así como sobrecarga de trabajo. Dicha información se mantiene para el año 2017, tal como lo presenta Ecoanalítica en su Foro Perspectivas 2018: ¿A dónde va Venezuela? (2017) donde señala que, en el transcurso de 2017, la contracción en la actividad económica no se ha detenido, generando caídas de la producción, entrando así a una dinámica de hiperinflación.

www.bdigital.ula.ve

De igual manera el Fondo Monetario Internacional, en su informe: Perspectivas Económicas para 2017 Y 2018 (2017) señala que “Venezuela continúa sumida en una profunda crisis económica que avanza hacia la hiperinflación, y cuyas principales causas son un cuantioso déficit fiscal qua ha sido monetizado, las enormes distorsiones económicas y una fuerte restricción de la disponibilidad de importaciones de bienes intermedios.” (p. 90)

Para el 2018 el Fondo Monetario Internacional en su informe: América Latina y el Caribe: “Aprovechar el ímpetu” (2018) reconoce que la situación económica de Venezuela está empeorando, y la economía está contrayéndose drásticamente por quinto año consecutivo. Para 2018 se prevé una contracción de 15 por ciento, que se suma a una contracción acumulada de 35 por ciento en el período 2014–2017. La crisis humanitaria también está agudizándose, con una escasez cada vez

C.C. Reconocimiento

mayor de bienes de primera necesidad (como alimentos, artículos de higiene personal, medicamentos), un colapso del sistema de salud y elevados índices de delincuencia".

Esta situación país afecta directamente a la población económicamente activa, tal como lo Landaeta, Herrera, Ramírez y Vásquez (2017) señalan en la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida Venezuela 2016. La crisis económica minimiza las posibilidades de lograr que el trabajo cumpla su función social: proteger a los ciudadanos, de la misma forma las condiciones actuales del mercado laboral no son propicias para el ejercicio de los derechos de los ciudadanos. El gran peso del Estado como empleador junto a un aparato productivo terciario pero improductivo, obstaculiza las posibilidades de generar oportunidades a los trabajadores para que puedan lograr mejores condiciones de vida."

Situación que menciona la firma Datanalisis (2018) cuando señala que los venezolanos gastan el mayor porcentaje de sus ingresos en alimentosas. De igual manera se muestra que la agresiva inflación está destruyendo el poder adquisitivo del ciudadano.

www.bdigital.ula.ve

En relación con esto, la Red de Apoyo Psicológico RAP-UCV / UCAB / USB / UNIMET y la Federación de Psicólogos de Venezuela FPV (2015) emitió un comunicado donde expresan:

> "Profunda preocupación por los riesgos psicosociales asociados con la actual situación económica, política y social que confronta el país, producto de diversas circunstancias que impactan la cotidianidad del ciudadano, tales como: La alarmante disminución del poder adquisitivo del salario, derivado de la incontrolada inflación el desabastecimiento de alimentos y otros artículos de primera necesidad, aunado a la excesiva cantidad de horas dedicadas a hacer colas para intentar conseguirlos, el incremento desmedido de los índices de inseguridad, entre otros miles de problemas económicos y sociales". (p. 2)

Todo ello incide tal y como lo menciona la Federación de Psicólogos de Venezuela FPV (2015) en la salud física y psicológica de los ciudadanos, generando angustia, miedo, ansiedad, depresión, indignación, enfermedades psicosomáticas, inseguridad ante el futuro,

C.C. Reconocimiento

agresividad, desesperanza, apatía, repliegue individual y reducción de actividades en espacios compartidos. Estas son algunas de las expresiones individuales, familiares y colectivas de la población venezolana ante la incertidumbre generada por una crisis socio-económica y política que sigue agravándose, en un ambiente de inestabilidad y conflictividad crecientes.

La frecuencia e intensidad de estas emociones, está produciendo cambios en el comportamiento del venezolano, donde la integridad del otro o la propia está siendo afectada**.** Lo antes expuesto está influyendo en las organizaciones merideñas, ya que estas no escapan de la situación del país y mucho menos de lo que afecta a la sociedad, es decir, en las organizaciones se encuentran personas que está siendo afectadas psicológica y físicamente por esta situación, que debe enfrentarse con clientes que luchan diariamente para encontrar sus bienes y servicios a pesar de las colas, el desabastecimiento, la inseguridad y los altos índices de inflación.

www.bdigital.ula.ve

Lo expuesto ha traído una alta rotación de personal, servicio deficiente, baja moralidad, personal desmotivado y pérdida o nulidad de la cultura organizacional así como una crisis en el sistema de valores. Es por ello que ante esta situación coyuntural la investigación se planea diseñar un Sistema de Valores por Competencia para la Gestión del Talento Humano y así obtener un modelo de comportamiento y conducta en pro de su integridad psicológica y el beneficio de sus usuarios, arraigándolo a principios de motivación y calidad de vida en el trabajo. Un sistema de valores por competencias le brinda a la organización un estándar de actuación de tal manera que las actividades se desarrollen en función de las habilidades, conocimientos, destrezas y saberes de los trabajadores en pro de la identidad y objetivos de la organización

Es por ello, que resulta fundamental para las organizaciones contar con un sistema que integre los valores organizacionales y las competencias de cada uno de los individuos. Éste sistema permitirá a los

C.C. Reconocimiento

gerentes gestionar la organización en función de mantener al personal motivado, capacitado y con alto sentido de pertenencia, sabiendo que todas estas actividades son influenciadas por valores, experiencias y actitudes del entorno de las personas que componen la organización, y que tienen relación directa en la consecución de objetivos, el logro de las estrategias planteadas y el eficiente uso de los recursos.

Dada a la importancia de estas organizaciones, sus trabajadores y el impacto que estas tienen en el día a día de los Merideños es importante plantearnos las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las características de la Gestión del talento humano en las los supermercados de la ciudad de Mérida?
2. ¿Cuáles son los valores que predominan los supermercados de la ciudad de Mérida?
3. ¿Cuáles son las competencias genéricas de la gestión del talento Humano de los supermercados de la ciudad de Mérida?
4. ¿Cómo se puede desarrollar valores organizacionales según las competencias del talento humano de los supermercados de la ciudad de Mérida?

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer una metodología que genere un sistema de valores por competencia para la Gestión del Talento Humano en los supermercados de la ciudad de Mérida.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar la Gestión del Talento Humano en los supermercados de la ciudad de Mérida
2. Identificar los valores organizacionales de los supermercados de la ciudad de Mérida
3. Determinar las competencias genéricas de los colaboradores de los supermercados de la ciudad de Mérida.
4. Diseñar una metodología que genere un sistema de valores por competencia para la gestión del Talento Humano de los supermercados de la ciudad de Mérida.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación pretende diseñar un sistema de valores por competencia para la gestión del talento humano de los supermercados de la ciudad de Mérida. Los valores son las creencias, o ideas que influyen en las forma de ver las cosas ya sea en las personas o en las organizaciones, estos intervienen activamente en las actividades cotidianas que se desarrollan, puesto que son características relativamente estables, que definen el comportamiento (organizacional o personal) y que hacen una base común para la toma de decisiones, es decir los valores ocupan un lugar privilegiado en momentos de cambios organizacionales pues serán ellos los que regirán el camino a seguir.

En las organizaciones estos comportamientos deben ser gestionados de una manera eficaz, de tal forma que se logren los objetivos organizacionales mediante el impulso de las competencias del talento humano, logrando satisfacer los clientes internos y externos de la organización.

www.bdigital.ula.ve

Las organizaciones necesitan de profesionales de calidad, es por ello que esta investigación aporta en el área académica la generación de ideas que se relacionan con un sistema que involucra los valores y competencias de cada individuo buscando así vislumbrar al colaborador por medio de su ser y no solo de su formación académica, además de la revisión obligatoria de teorías, modelos, sistemas y conceptos.

Seguidamente se contribuye en las organizaciones al desarrollo de un sistema de valores por competencia que permitan tener un modelo de comportamiento y conducta en pro de la integridad psicológica y el beneficio de sus usuarios, arraigándolo a principios de motivación y calidad de vida en el trabajo. De igual manera apoya el análisis del comportamiento y resultados de los miembros de las organizaciones, esto

C.C. Reconocimiento

en mira de mayor satisfacción del cliente, lo cual se traduce en mayores beneficios económicos.

En el área social, la investigación aporta el desarrollo de un sistema de valores por competencia que se adapta a las características propias de los supermercados, los cuales cumplen un papel fundamental en la sociedad, pues es el encargado de suministrar bienes y servicios a un gran número de personas, los cuales son influenciados por el comportamiento de los colaboradores de estas organizaciones, es decir, cuando un trabajador ha sido seleccionado, evaluado y capacitado tomando en cuenta sus valores y competencias puede desempeñar de una manera más eficiente el trabajo asignado, y si este trabajo está relacionado con atención al público se reflejara en cada una de las interacciones que se realicen.

En referencia al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) esta investigación enriquece los temas investigados para los participantes de la Maestría en Administración, además de dar un aporte al desarrollo de la línea de investigación Dinámica organizacional e innovación, dejando una puerta abierta a los temas de Gestión del Talento Humano y Sistema de valores por competencias.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en los supermercados de la ciudad de Mérida, los cuales distribuyen grandes cantidades de alimentos a la población del municipio Libertador del estado Mérida. El cual cuenta con una población de 217.537 habitantes, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2011), esta población representa el 26,4% de todo el estado Mérida. La investigación evalúo el periodo comprendido entre el cuarto trimestre del 2017.

La investigación se enfocó en la caracterización de la gestión del talento humano de estas organizaciones, la identificación de los valores y determinar las competencias genéricas de los colaboradores. Logrando así generar un sistema de valores por competencias para la gestión del talento humano en los supermercados de la ciudad de Mérida, el cual podrá ser replicado en otras organizaciones.

www.bdigital.ula.ve

Cabe destacar que un sistema de valores por competencia engrana los valores individuales y organizacionales con las competencias personales de cada individuo siempre enfocado en la mejora de la gestión del talento humano.

C.C. Reconocimiento

SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer un sistema de Valores por competencia para la Gestión del Talento Humano de supermercados de la ciudad de Mérida.				
Objetivos	**Variable**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Instrumento**
1.-Caracterizar la Gestión del Talento Humano en supermercados de la ciudad de Mérida.	Gestión del Talento Humano	-Proceso de provisión de Personas	-Reclutamiento. -Selección. -Planeación.	Preguntas de Cuestionario Gestión del Talento Humano
		-Proceso de organización de personas	-Diseño de puestos. -Evaluación del desempeño.	
		-Proceso de retención de personas	-Remuneración. -Seguridad Social. -Higiene.	
		-Proceso de desarrollo de personas	-Capacitación.	
2.-Identificar los valores organizacionales de supermercados de la ciudad de Mérida.	Valores	-Valores Organizacionales	-Estratégicos -Tácticos	Selección de Valores
3.-Determinar las competencias Genéricas de las supermercados de la ciudad de Mérida.	Competencias.	Competencias Laborales.	-Estratégicas -Tácticas	Adaptación del instrumento de Martha Alles
4.-Diseñar un sistema de valores por competencia para la gestión del Talento Humano supermercados de la ciudad de Mérida	Sistema de Valores	Sistema de Valores por Competencias		Análisis y cruces de variables.

Fuente: Elaboración Propia (2015)

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES

En el presente capítulo se llevará a cabo una revisión de fuentes bibliográficas con la finalidad de conocer antecedentes, conceptos y teorías que sustentan los planteamientos realizados en el problema y permita dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

En este orden de ideas Camacaro, M. (2017) en su investigación intitulada **Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida Venezuela** muestra las competencias gerenciales de las empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida- Venezuela. Exponiendo tres aspectos: el desempeño del sector manufacturero, el desempeño gerencial de los gerentes del sector manufacturero, y las competencias gerenciales necesarias para la gestión administrativa de las empresas manufactureras. El abordaje metódico responde a una investigación cualitativa de tipo colaborativa llevada a cabo en cuatro fases: La selección del grupo, el establecimiento conjunto investigador y co-investigador de los objetivos, la selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el análisis de los resultados. Se concluye que las competencias gerenciales de los gerentes del sector manufacturero deben estar orientadas al desarrollo del talento humano, dirección del talento y orientación a los resultados las cuales permitirán ver a la organización estratégicamente con la finalidad de lograr los objetivos y poder permanecer en el tiempo.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Es de resaltar en esta investigación el énfasis en la gestión del gerente enfocado en las competencias, donde se muestra al gerente que piensan en las personas, tomando en cuenta el bienestar laboral, que resulta ser el motor de las organizaciones, ya que, mientras más motivado esté el trabajador mejor será su rendimiento y comportamiento.

De esta manera Hernández, Armenteros,, Villanueva., Montalvo, y Ramírez. (2016) En su trabajo **Competencias directivas en el sector industrial: Medición del desempeño en empresas de Coahuila**, midieron el desempeño de las competencias directivas transversales en empresas medianas y grandes del sector industrial de Saltillo, Coahuila, donde la capacidad de dirección permite una gestión eficaz de los recursos humanos, lo cual la convierte en uno de los factores para el éxito y competitividad de las empresas. La indagación abarcó una muestra de 26 empresas del sector automotriz y metalmecánico dado el aporte al crecimiento y competitividad del estado. Tanto la clasificación como el cuestionario fue validado por Cardona and García-Lombardía, CREA y una prueba piloto en la región en diferentes sectores económicos del contexto iberoamericano. Se aplicó una entrevista encuesta para medir el auto percepción del desempeño mediante comportamientos en los gerentes en dos niveles (alta dirección y mandos intermedios). Los resultados reflejan un nivel adecuado de las competencias estratégicas seguidas con valores similares por las de relaciones interpersonales y de eficacia personal, ocupando el grado óptimo, por encima del estándar, la orientación al cliente y el compromiso con la organización, lo que refleja que en las empresas del sector industrial predomina una visión del desempeño orientado a los resultados y metas económicas y poca utilización de las fuentes generadoras de valor procedente de la gestión del talento humano.

Como hallazgo significativo de esta investigación están las competencias gerenciales en la gestión del talento humano en las

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

organizaciones estudiadas, sin embargo, su orientación es a los resultados y metas económicas dejando de lado el valor que genera el talento humano.

De igual manera Huamán y Abregú (2013), enfocados en las competencias de la gestión del talento humano, realizaron un estudio intitulado **Percepción de habilidades directivas desde la perspectiva de los graduados en administración vinculados a organizaciones de Selva Alta**, desde la dimensión de las relaciones interpersonales, consideraron cuatro habilidades en su estudio, adaptado de la versión española MSI (*indicator of management skills):* liderazgo, ejecución o práctica, desarrollo del recurso humano y gestión del cambio en las organizaciones, aplicaron un cuestionario de 20 pares de expresiones en sentido de competencias con respuesta tipo likert, a un grupo homogéneo de directivos conocedores de las ciencias administrativas en Perú. Buscando establecer las diferencias de percepción de habilidades directivas según los graduados vinculados a organizaciones públicas y privadas y de acuerdo al número de trabajadores supervisados en organizaciones de Selva Alta.

www.bdigital.ula.ve

En sus resultados sólo el 11,8% de los directivos (director, administrador, gerente, jefe o coordinador) alcanzaron desarrollar alto nivel para la gestión del talento humano, en tres de las dimensiones estudiadas: liderazgo para comunicar y definir estrategias, para motivar y estimular, dar ejemplo y representar al equipo de trabajo; desarrollo del talento humano, orientado a formar, asesorar y proporcionar *feedback* como planificar la carrera del personal y delegar tareas; y gestión del cambio, porque buscan oportunidades de mejora, asumen riesgos e informan a sus colaboradores comprometiéndose con dichos cambios. Se reflejó que la mayoría de los directivos requieren mejorar o desarrollar en las dimensiones de las competencias directivas.

C.C. Reconocimiento

Este estudio logró diferenciar las habilidades directivas en sus cuatro dimensiones e identificar directivos con altas competencias, aplicando el enfoque de gestión basada en competencias y valores además de plasmar la relación entre las competencias superiores y en buen o excelente desempeño.

En el mismo orden de ideas Toniut y colaboradores (2017) divulgaron su investigación titulada **"La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica**" donde los investigadores hacen énfasis en que, la teoría clásica de estrategia utiliza como insumo los valores, cuya definición constituye un elemento sustancial para establecer la estrategia y las políticas de las organizaciones. Donde se promueve un marco de coherencia y personalidad que contribuya a que las personas puedan tomar decisiones. Los valores deben surgir de las personas que forman parte de la organización, deben ser jerarquizados, definidos y puestos en práctica para finalmente ser re definidos en función a las condiciones del entorno que afecta a la organización.

www.bdigital.ula.ve

Esta investigación demuestra que la importancia de los valores en las organizaciones, puesto que resaltan algunas metodologías para lograr de una manera orgánica la definición de los valores en las distintas fases de una organización.

Seguidamente y sin perder importancia Valbuena, Morillo y Salas (2006) realizaron una investigación intitulada **Sistema de valores en las organizaciones** donde se demostró la que el sistema de valores hace la descripción del individuo que ingresa a una organización, pues allí encuentra un sistema de vida y cultura propia a la cual se llega con cierta escala de valores y creencias personales y es inevitable la influencia de la cultura organizacional sobre la conducta y valores del sujeto. Los valores pueden considerarse como la preferencia para la conducta seleccionada a través del

C.C. Reconocimiento

aprendizaje para sumir una postura ante la sociedad. Los valores vienen a ser la concepción práctica, normativas heredadas a las generaciones presentes y da al individuo en la sociedad y en sus organizaciones seguridad para su desarrollo personal y social. La sociedad y las organizaciones están soportadas sobre los valores terminales e instrumentales pues estos rigen al individuo en función de sus creencias y conductas para el logro de los objetivos existenciales. Los valores constituyen las premisas básicas para la identidad de las organizaciones que permitirán a los integrantes de la organización sentirse parte de ella.

Cabe destacar que los valores organizacionales son responsabilidad de la alta dirección. Un sistema de valores hace la descripción del individuo que ingresa a una organización, pues allí encuentra un sistema de vida y cultura propia a la cual se llega con ciertas escalas de valores y creencias personales siendo inevitable la influencia de la cultura organizacional sobre la conducta y los valores del sujeto. Los valores pueden considerarse como la preferencia para la conducta seleccionada a través del aprendizaje para asumir una postura ante la sociedad. Los valores vienen a ser la concepción práctica, normativas heredadas a las generaciones presentes y dan al individuo en la sociedad y en las organizaciones seguridad para su desarrollo personal y social. La sociedad y las organizaciones están soportada bajo los valores terminales e instrumentales pues estos rigen al individuo en función de sus creencias y conductas para el logro de los objetivos existenciales.

www.bdigital.ula.ve

Esta investigación es parte fundamental de este trabajo, puesto que demuestra el soporte que dan los valores a la vida del individuo, a la sociedad y a las organizaciones, estas últimas deben ser cuidadosas al definir su sistema de valores, puesto que serán los que regirán el comportamiento de sus colaboradores. Siendo el sistema de valores la base requerida en la comprensión de las actitudes y la motivación de las personas

C.C. Reconocimiento

Por otro lado Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) publicaron un estudio titulado **El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa** mostrando que actualmente son escasas las instituciones que cuentan con directivos conscientes de su responsabilidad de desarrollar una identidad corporativa sólida, y esto constituye una gran debilidad que está relacionada con la ausencia de valores que se requieren como elementos constituyentes de sus principios básicos (PBO). Como las demás actividades del hombre, la identidad corporativa, implica una dimensión ética que le garantice un sentido de perennidad en tanto compromete valores societales que interactúen con los valores deontológicos, organizacionales e individuales.

Pero, las diferentes tipologías sobre valor realizadas exigen una revisión para establecer lo que se entiende por valor y el papel que estos juegan en el desarrollo de la identidad corporativa. Mediante un estudio de carácter bibliográfico documental cualitativo, estos autores concluyeron que los valores son capacidades comportadas por la naturaleza de los entes que pueden ser adquiridos y desarrolladas mediante el cimiento de la virtud y que la puesta en acción de los valores es una responsabilidad de la alta directiva. El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa supone tres momentos o etapas de la identidad corporativa. La etapa del diseño y la de la difusión de los (PBO); el simbolismo o Identidad Visual y el comportamiento organizacional. La puesta en práctica de todos esos valores permitirá en la tercera etapa la identificación.

www.bdigital.ula.ve

Estos autores demostraron la importancia de los valores en la identidad corporativa que permiten entre otras cosas la identificación de los individuos con la organización, sintiéndose parte de esta.

De igual manera Aguilar, J. (2014) presento **Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia**

C.C. Reconocimiento

La gestión estratégica del talento humano, como se conoce en las organizaciones de hoy, se caracteriza por la coherencia o el ajuste entre su papel y la estrategia organizacional. Partiendo de esta premisa se desarrolló la investigación para conocer el papel, los retos y las prácticas en la gestión del talento humano (GTH) de 16 empresas de la ciudad de Cali, logrando poner en evidencia que estas empresas han tenido avances en cuanto a las prácticas utilizadas para el desarrollo del talento humano frente a la competitividad y las tendencias del mercado, pero igualmente se enfrentan a grandes desafíos en el sentido de fortalecer su orientación estratégica y la medición del valor; se destaca también que los programas de bienestar, la medición de la efectividad del talento humano, los procesos de subcontratación y la compensación son aspectos sensibles en muchas de ellas.

En esta investigación se reseña la importancia de la Gestión del Talento Humano y su influencia en los resultados empresariales tales como la competitividad y las tendencias del mercado, así como en la durabilidad del Talento Humano en dichas organizaciones.

www.bdigital.ula.ve

De igual manera Viera, R. y Bojas, L. presentaron en su investigación **La gestión de las empresas familiares en Venezuela en cadenas de supermercados** (2012) la cual consistió en describir los factores que están presentes en la gestión de las empresas familiares (EF) dedicadas a la comercialización de alimentos en cadenas de supermercados, ubicadas en el área metropolitana de Caracas. En el abordaje metodológico se utilizó la técnica de estudio de caso de tipo descriptivo, que permitió analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo contemporáneo dentro de su contexto real. El instrumento de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada e información de fuentes secundarias, como documentos y archivos proporcionados por los informantes claves. Las categorías que emergieron en esta investigación fueron: gestión de transferencia de dirección, criterios

C.C. Reconocimiento

de éxito de la gestión, cultura en las empresas familiares estudiadas e impacto de la tecnología en la gestión.

Al profundizar en esta investigación se observó que tanto en la gestión, como en la cultura de los supermercados estudiados se ven influenciadas por el sistema de valores familiares.

BASES LEGALES

En este apartado se presenta el marco legal de la investigación, donde se hace referencia a las bases legales que se relacionan con el tema en cuestión, como los son: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012) y Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005).

www.bdigital.ula.ve

Se inicia con la suprema norma del estado venezolano como es la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000),** que desde el preámbulo se muestran los principios, propósitos y metas que tiene la nación y se ven reflejado los valores que se buscan consolidar en el país. Así mismo a lo largo de la constitución se muestran y refuerzan valores como la libertad, la igualdad, justicia, paz internacional, la solidaridad, que constituyen el hilo moral del documento en cuestión: Tal como se refleja en los artículos 1, 2, y 70 de la antes mencionada. De igual manera la carta magna, en el artículo 87 exige a los patronos y patronas que se garanticen condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

Otro fundamento legal de esta investigación es la **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012).** En la cual se hace énfasis en las condiciones en las cuales se debe laborar, asegurándose que se mantenga la seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, además que prevalezca la integridad física, el potencial creativo

C.C. Reconocimiento

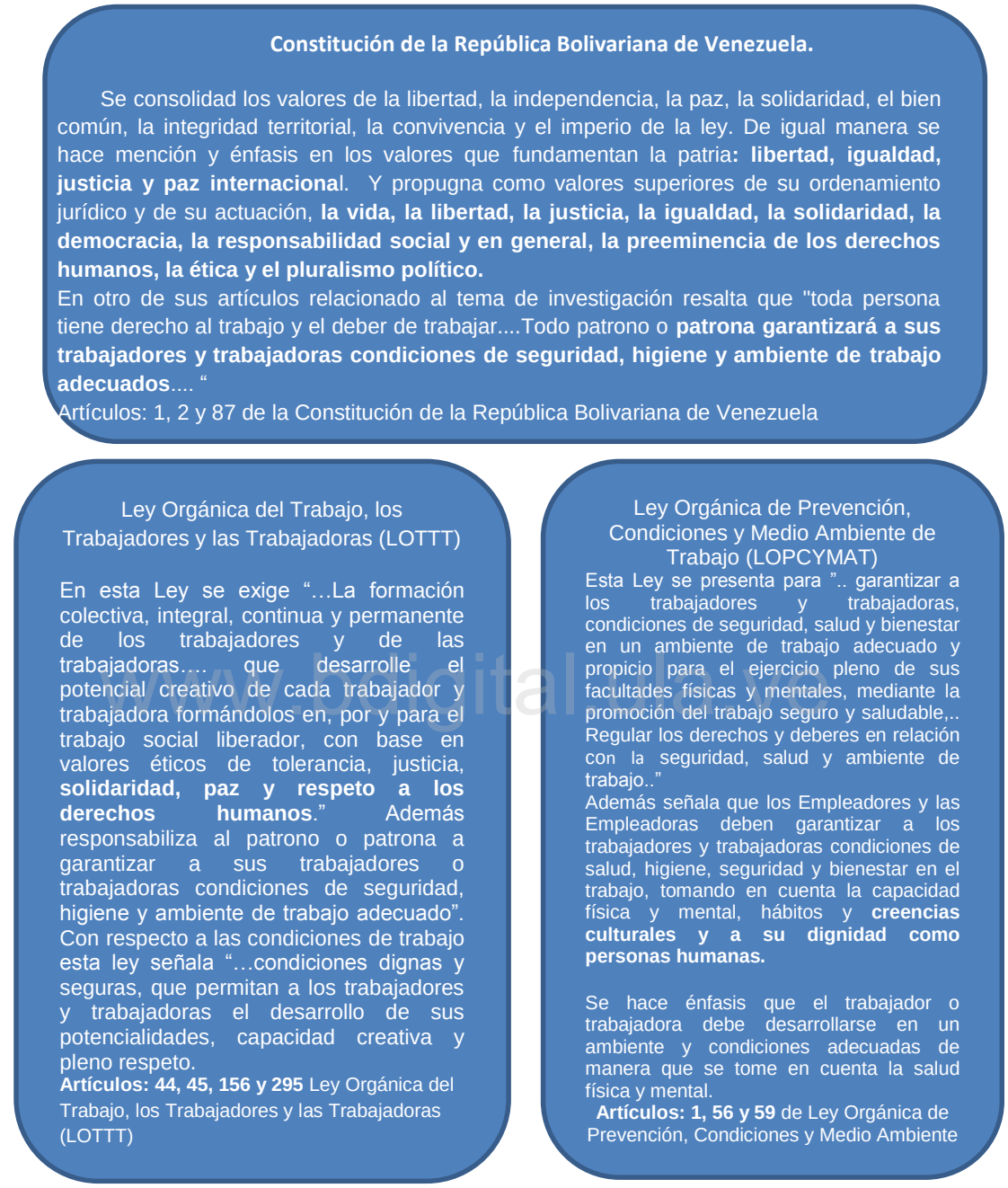
del trabajador y trabajadora, de igual manera se refuerza valores como la tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos. Tal como lo refleja en los artículos: 43, 156, 295.

En este mismo orden de ideas, existe la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005).** Ley que fue creada para establecer “las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable..”

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Figura 1: Bases Legales



Fuente: Elaboración propia 2018

C.C. Reconocimiento

BASES TEÓRICAS

La investigación será sustentada en conceptos y teorías que permitan dar solución a la problemática planteada y contribuir a generar un valor agregado a la investigación. A continuación, se presenta las bases teóricas ofrecidas por diversos autores especializados en el tema, que apoyara el desarrollo de la presente investigación.

Para dar inicio a esta sección se describirá al trabajador como un ser con personalidad, individualidad, valores, actitudes, motivación y objetivos personales que debe recibir un trato personal e individualizado tal como lo describe Chiavenato (2011)

Según el autor las conductas de estos individuos dependen de factores fundamentales que sean coherentes consigo mismo. Señalando que los individuos pueden percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona, es decir, cada individuo visualiza el mundo de una manera distinta y que si encuentra situaciones que no sean consecuentes con sus percepciones y sentimientos buscara mecanismos de defensa para adecuar, modificar o entrar en conflicto intimo con sus creencias. Es por ello que en las organizaciones se debe tomar en cuenta las creencias y valores de los colaboradores en el momento de gestionar el talento humano evitando así el mayor número de disonancia, y de una manera inteligente encaminarse a la consecución de resultados empresariales. Puesto que es más sencillo que un individuo se comprometa con actividades y trabajos que estén en concordancia con sus valores y creencias individuales, que estar en un lugar incongruente consigo mismo.

www.bdigital.ula.ve

1.-Gestión del talento humano

La gestión del talento Humano según Werther y Davis (2008) “es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la

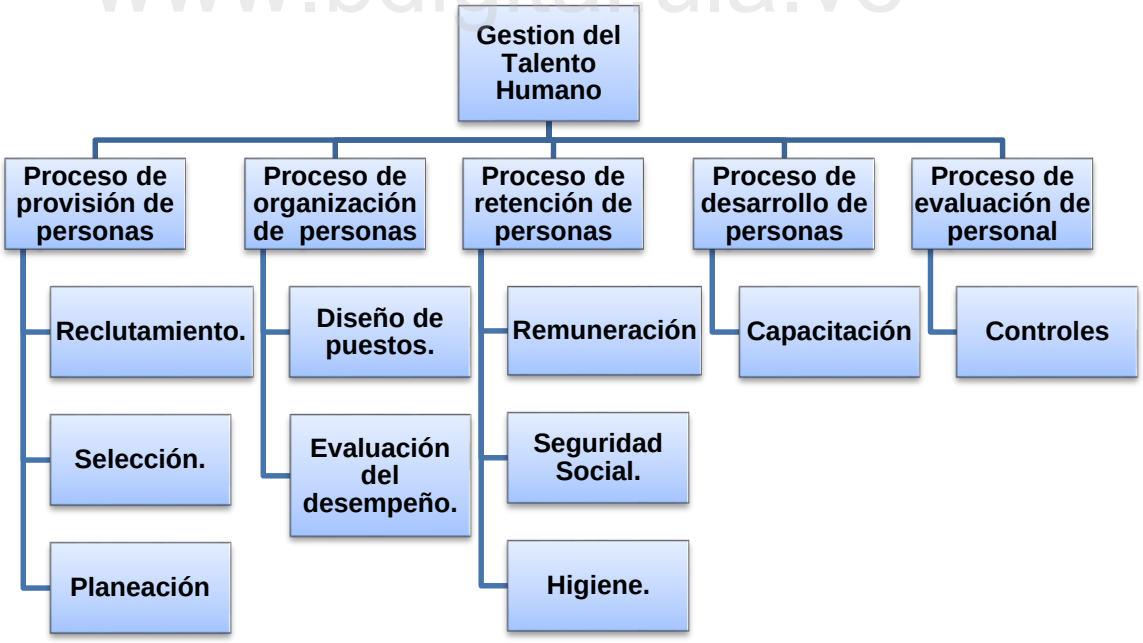
C.C. Reconocimiento

organización, en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social" p.58

La gestión humana se vincula a las actividades de dirección y de manera constante en el cumplimiento y establecimiento de los objetivos de las empresas, de tal manera que se puedan diseñar las estrategias necesarias para alcanzar dichos fines desde los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación y entrenamiento, compensación, seguridad e higiene industrial, relaciones laborales, calidad de vida laboral y los demás que se implementen desde la gestión humana. A continuación en figura N° 2 la se muestra el proceso de gestión del talento humano:

Figura 2: Proceso de gestión del talento humano

www.bdigital.ula.ve



Fuente: Chiavenato (2011) p.103

C.C. Reconocimiento

A continuación se explicara con detalle los datos de la figura anterior. Existen cinco subsistemas que conforman la gestión del talento humano los cuales están encargados de atraer, organizar, retener, desarrollar y evaluar a los nuevos integrantes de las organizaciones. Estos procesos están relacionados y depende entre sí.

1.-Proceso de provisión de personas*:*

Para Chiavenato (2011) se trata de la forma en la que se recluta, en qué condiciones y como se recluta el talento humano necesario para la organización. Además de los criterios de selección y estándares de calidad para la admisión. Y la forma más efectiva de incorporar a los nuevos participantes ambiente interno de la organización. Este proceso es la entrada de las personas al sistema organizacional. La pregunta base de este proceso es ¿Quiénes trabajaran en la organización?

1.1.-Reclutamiento: Para Gómez, Balkin y Cardy (2008) es el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo. (p.190)

www.bdigital.ula.ve

Por su parte Chiavenato (2011) lo considera como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto dentro de la organización”.

El reclutamiento debe centrarse en atraer a candidatos calificados, desde el interior y el exterior de la organización, tal como lo mencionas Werther y Davis (2008) se necesita de colaboradores que cubran una vacante y debe decidirse entre un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando en la empresa) o externo (personas calificadas fuera de la organización).

Para estos autores el reclutamiento interno genera un clima positivo, porque se percibe la posibilidad de ascender y hacer carrera en la organización. Además se ahorra tiempo en la familiarización del empleado

C.C. Reconocimiento

con su nuevo entorno. Sin embargo, la desventaja del reclutamiento interno está que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

Por otra parte Werther y Davis (2008) consideran las ventajas del reclutamiento externo puesto que aporta conocimiento, sangre y perspectivas nuevas, además de romper con la inercia en determinadas situaciones. Sin embargo, un proceso de reclutamiento externo trae consigo costos, son complejos y toman más tiempo, además que no se tiene la certeza de que quien ocupara el puesto permanezca mucho tiempo en la organización.

El objetivo principal del reclutamiento dependerá del enfoque que mantenga la organización con respecto a su talento humano. Puede tener como objeto principal busca a candidatos para ocupar puestos vacantes de la organización y mantener el status quo ó puede centrarse en la adquisición de personal con las competencias necesarias que mantengan el éxito de la organización y aumentar la competitividad del negocio. Chiavenato (2008)

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Figura 3: Reclutamiento con base en los puestos vs reclutamiento con base en las competencias

Fuente: Chiavenato (2008)

En la figura N° 3, se puede observar que el reclutamiento estará influenciado directamente por la forma en la que se toma el talento humano en la organización, puesto que si se ve solo como un puesto se buscara candidatos que llenen la vacante sin tomar en cuentas la maximización de su potencial. A diferencia de una organización que basa su gestión de talento humano en competencias podrá optar por candidatos que mantengan un desempeño superior adquiriendo compromisos que van en pro del crecimiento organizacional.

C.C. Reconocimiento

1.2.-Selección. Según Chiavenato (2011) busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intensión de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Para este autor la selección pretende solucionar dos problemas básicos

1.-Adecuación de la persona al trabajo.

2.-Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La selección determina la calidad del personal de una organización y se propone contratar al más capacitado para la vacante disponible. Al evitar contratar gente que pueden significar retrasos en los procesos, mala atención, roces en el personal entre otros, reduce el coste económico que esto significa. Para que esta parte del proceso se lleve a cabo se puede utilizar una variedad de herramientas tales como cartas de recomendación, impresos de solicitud, test de capacidad, test de personalidad, test de honestidad, entrevistas, centros de evaluación, comprobación de historial entre otros. (Gómez, Balkin y Cardy, 2008)

www.bdigital.ula.ve

La selección por competencia fue utilizada por primera vez por el psicólogo David Mc Clelland en 1970, debido a su disconformidad con la forma de seleccionar el personal, usando el test de inteligencia, introduciendo así el concepto de competencia (tema que será ampliado más adelante) como característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización especifico, siendo el objetivo principal de la selección por competencia encontrar profesionales que además de formados académicamente y con experiencia adecuada, posean competencias específicas que requiera el puesto. Para que una organización aplique esta técnica hace una revisión de las competencias que tienen sus

C.C. Reconocimiento

mejores empleados y las convierte en un estándar de selección. Werther y Davis (2008).

En otras palabras la selección funciona como un filtro que permite ingresar solo a las personas que cuenta con características y competencias deseadas por la organización.

1.3.-Planeación: Para Werther y Davis (2008) es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización, que requiere de considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. Mediante esta práctica se desarrollan planes que apoyen la estrategia organizacional. Seguidamente estos autores señalan algunas ventajas del proceso de planeación:

Figura 4: Ventajas de la planeación del talento humano.

Información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo.
Permite una mejor identificación y selección del talento.
Conduce a una valuación estratégica de sueldos.
Lleva a la disminución de costos de rotación.
Facilita la mejor utilización del capital humano. Apunta a la alineación de la estrategia del talento humano con la estrategia global de la organización.
Se logran considerables economías de escalas en la contratación de personal.
Se enriquece la base de datos del talento humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
Se contribuye a una mejor coordinación de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Fuente: Basado en Werther y Davis (2008).

www.bdigital.uia.ve
C.C. Reconocimiento

Cuando la planificación del talento humano es adecuada se convierte en una ventaja competitiva puesto que se adelanta y se ajusta a la planificación organizacional, detectando las necesidades del talento humano, las tendencias del mercado, entre otros factores que se puedan relacionar.

2.-Proceso de organización de personas:

Según Chiavenato (2011) determina los requisitos básicos para el desempeño de las tareas y obligaciones dentro de la organización. Usando criterios de planeación, colocación y movimiento interno, incluye posibilidades futuras dentro de la organización (plan de carrera). De igual forma determina la forma de evaluar la calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño. La pregunta base de este proceso es ¿Qué harán las personas en la organización?

2.1.-Diseño de puestos: Para Gómez, Balkin y Cardy (2008) es el proceso mediante el cual se organiza el trabajo en las tareas necesarias para realizarlo. Y puede darse por uno de los siguientes enfoques:

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Figura 5: Enfoques para el diseño de puestos

Fuente: Elaboración propia basado en Gómez, Balkin y Cardy (2008)

www.bdigital.ula.ve

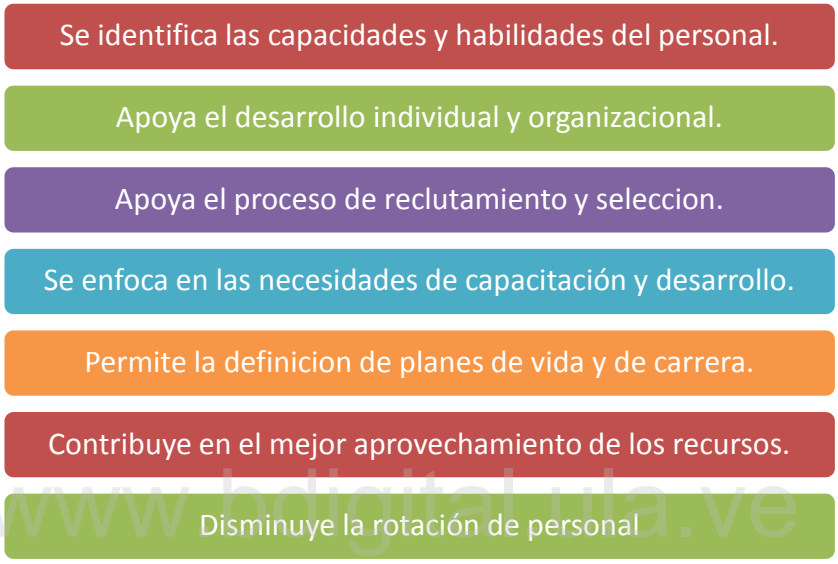
La manera de obtener la información necesaria para el diseño de puesto es mediante el análisis de los mismos que según Gómez, Balkin y Cardy (2008) “es el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. Este análisis identifica tareas, obligaciones y responsabilidades. Además mide el contenido del trabajo y la importancia relativa de las distintas obligaciones y responsabilidades, así mismo resulta útil para la contratación, selección, evaluación del rendimiento, remuneración, formación de carrera profesional y con las exigencias del trabajo con fines jurídicos”. (p. 77-78)

Para permitir una mejor adecuación a los puestos diseñados es recomendable integrar las competencias para lo que es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir conocimientos, habilidades, y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias se describen en relación

C.C. Reconocimiento

con determinada actividad, a su vez la actividad se define como una acción, un comportamiento y un resultado. Werther y Davis (2008)

Figura 6: Ventajas de identificación de competencias en el diseño de puestos



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia (2016) basado en Werther y Davis (2008)

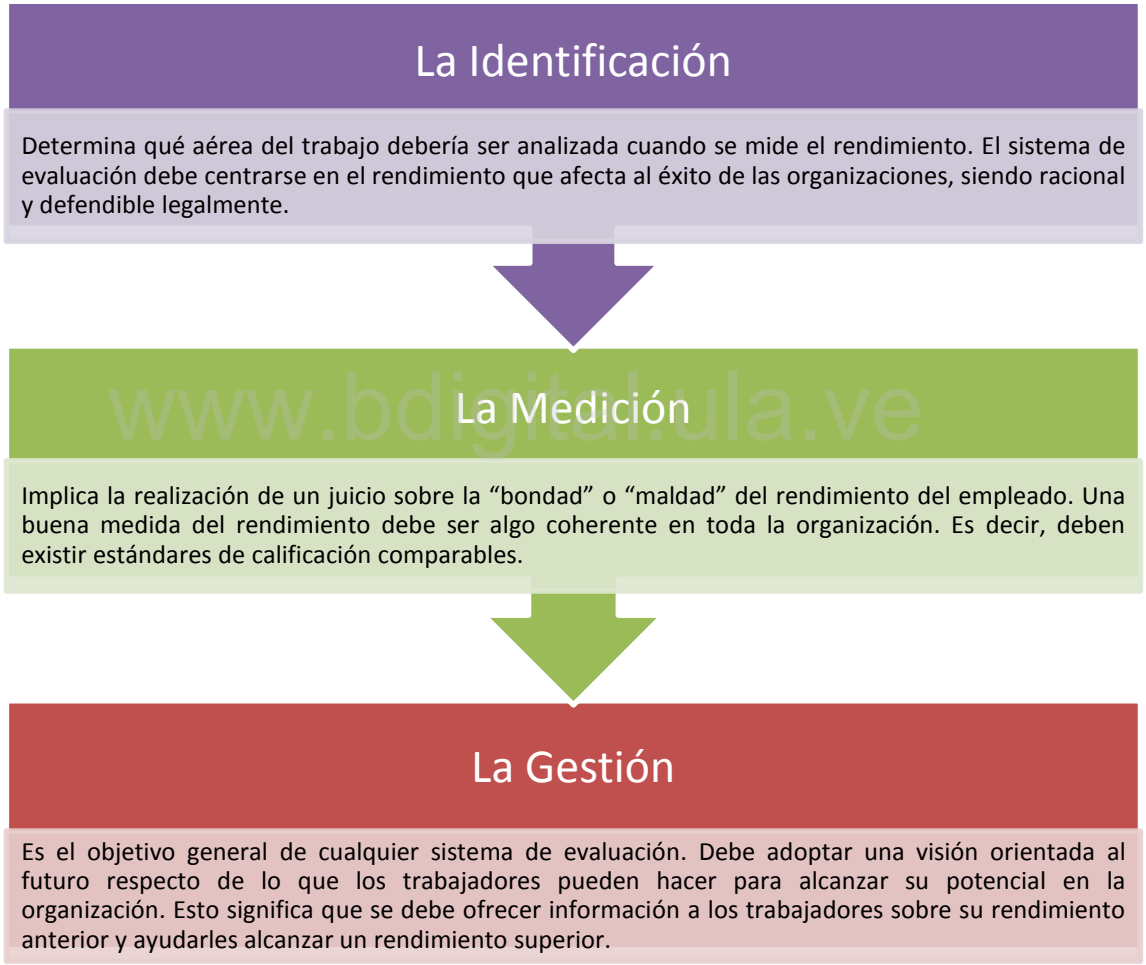
Si en una organización se tiene diseño de puestos de trabajo estratégico, se puede dirigir los esfuerzos a la estrategia organizacional dado a que cuenta con el talento humano que podrá actuar de manera proactiva y que conoce las tareas, obligaciones y responsabilidades que le corresponde.

2.2.-Evaluación del desempeño: Para Werther y Davis (2008) la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización. Además de justificar su permanencia en la organización. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva. (p.302)

C.C. Reconocimiento

De igual manera Gómez, Balkin y Cardy (2008) la definen como la identificación de medidas y gestión del rendimiento de las personas de una organización. Debe estar orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye para lograr mejores niveles de rendimiento. Esta evaluación puede desarrollarse con fines administrativos o de desarrollo. Y se desglosa de la siguiente manera:

Figura 7: Modelo de evaluación del desempeño



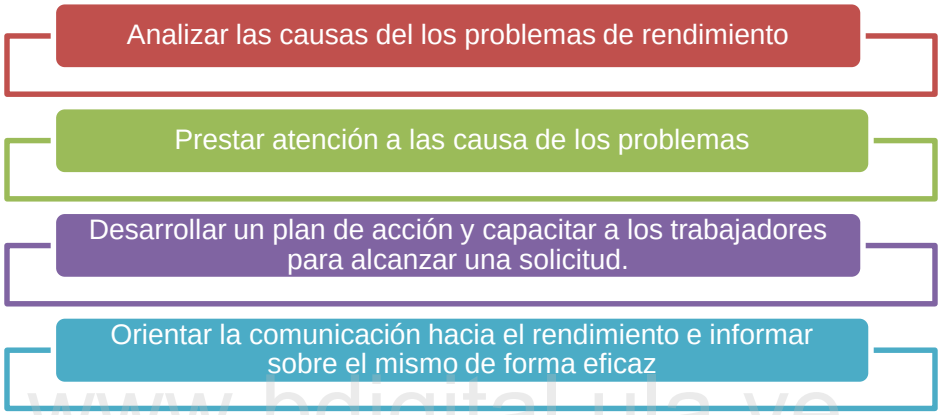
Fuente: Elaboración propia basado en Gómez, Balkin y Cardy (2008)

Las organizaciones asumen un gran reto al medir el desempeño de sus colaboradores, ya que para garantizar una medición precisa del

C.C. Reconocimiento

rendimiento de sus trabajadores deben lidiar con: errores y sesgo de la persona que realiza la evaluación, la influencia de los gustos, la política de la organización, el enfoque hacia el individuo o hacia el grupo y las cuestiones legales. Gómez, Balkin y Cardy, (2008) Superadas estas cuestiones estos autores recomiendan para mejorar el desempeño realizar una gestión cotidiana e informal mediante los siguientes pasos.

Figura 8: Pasos para Mejorar el desempeño organizacional



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia basado en Gómez, Balkin y Cardy (2008)

La evaluación del desempeño para Werther y Davis (2008) trae consigo ventajas como las que se presentan a continuación:

C.C. Reconocimiento

Figura 9: Ventajas de la evaluación del desempeño

Fuente: Werther y Davis (2008)

Cuando una organización realiza una evaluación del desempeño de sus colaboradores ya está dando el primer paso a la mejora organizacional.

3.-Proceso de retención de personas:

Se forma por los criterios de remuneración directa tomando en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo. Así mismo motiva la fuerza de trabajo a ser participativa y productiva, se relaciona con las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos. Chiavenato (2011) La pregunta base de este proceso es ¿Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización?

C.C. Reconocimiento

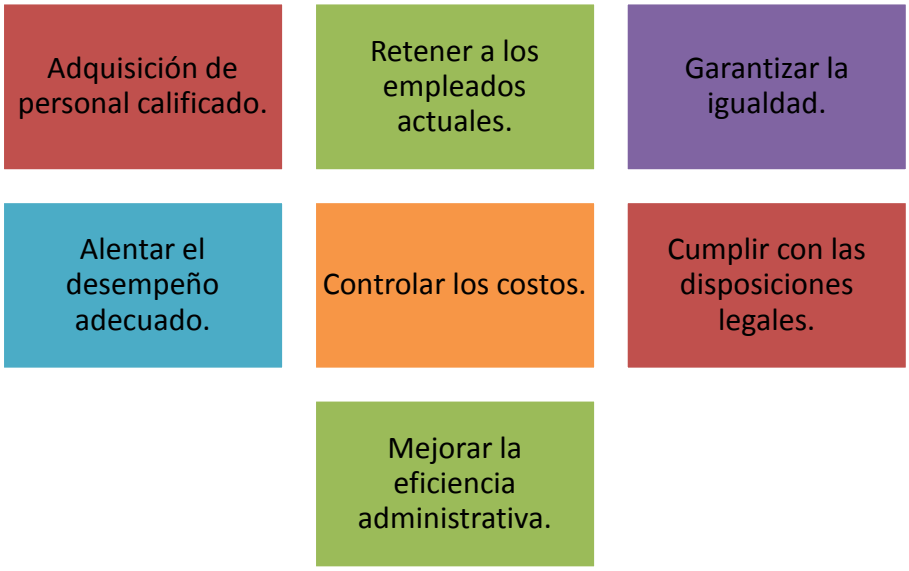
3.1.-Remuneración: Es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Sin la compensación adecuada la insatisfacción puede afectar la productividad y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, incrementar el nivel de quejas, así como también es probable que los colaboradores abandonen la organización con las dificultades que estos representan. Además un nivel inadecuado de compensación también produce dificultades, ansiedad, y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Por otro lado, los altos costos de compensación pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar empleo. Es por ello que debe existir un equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa. Werther y Davis (2008)

Para Gómez, Balkin y Cardy (2008) Es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres componentes: Salario base, incentivos salariales, y prestaciones sociales o retribuciones indirectas. (p. 374) y que tienen como objetivo:

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Figura 10: Objetivos de la retribución



Fuente: Elaboración propia basado en Werther y Davis, (2008)

3.2.-Seguridad Social: Para Werther y Davis (2008) es un sistema que se establece para proteger el personal de las empresas, y que en última instancia velan por los intereses de la sociedad, garantizando la prolongación la seguridad física y financiera de la población económicamente activa de una nación. Para estos autores es esencial la participación de las empresas y empleadores, con el objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando el desarrollo de sus trabajadores, para aumentar su productividad, los rendimientos de calidad en el trabajo y desde luego la salud de sus empleados, propiciando un clima organizacional de desarrollo, superación y buen desempeño de sus trabajadores. Gómez, Balkin y Cardy (2008) mencionan que garantizar un entorno de trabajo seguro es una obligación legal, y debe ser una cuestión prioritaria en las organizaciones.

Seguidamente Chiavenato (2011) agrega la seguridad laboral es el conjunto de medidas técnica, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o a las personas para que aplique prácticas preventivas, lo cual es

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

indispensable para un desempeño satisfactorio. De igual manera Gómez, Balkin y Cardy (2008) analizan otros riesgos que tienen importantes efectos, sobre los trabajadores, incluyendo el estrés, los comportamientos inseguros y los hábitos que son malos para la salud. Para enfrentar al conjunto de riesgos, tanto físicos como de otro tipo, estos autores recomiendan que las empresas diseñen programas globales de seguridad y salud que incluyan: Creación de comité de seguridad, comunique las normas de seguridad y las hagan cumplir, realizar regularmente inspecciones, utilizan incentivos y recompensas para fomentar un comportamiento seguro.

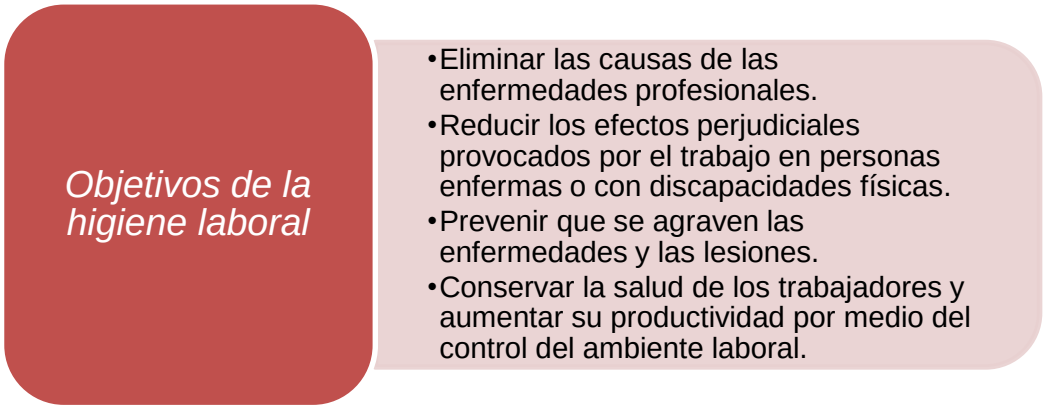
Es importante señalar que la seguridad de los trabajadores es un punto clave en las organizaciones, no solo a nivel legislativo, sino también a nivel moral y psicológico de los equipos de trabajo, generando de esta manera confianza y seguridad de sus puestos de trabajo.

3.3.-Higiene: La higiene laboral hace referencia al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardo de los riesgos de la salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: El ser humano y su ambiente laboral. (Chiavenato, 2011) Para este autor los objetivos principales de la higiene laboral son:

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Figura 11: Objetivos de la higiene laboral



Fuente: Elaboración propia (2016) basado en Chiavenato (2011)

Cabe destacar que la higiene laboral es meramente preventiva, pues se enfoca en mantener la salud y la comodidad física y mental del trabajador, evitando así enfermedades ocupacionales y el ausentismo provisional. Esto implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo.

www.bdigital.ula.ve

4.-Proceso de desarrollo de personas:

Se basa en el diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo, tomando en cuenta el mediano y largo plazo para la realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización. Generando condiciones capaces de garantizar y cuidar la salud y excelencia organizacional, Chiavenato (2011). La pregunta base de este proceso es ¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?

4.1.-Capacitación y desarrollo: Gómez, Balkin y Cardy (2008) centran la capacitación en ofrecer a los empleados habilidades concretas que o en ayudarle a corregir deficiencias en su rendimiento. A diferencia del desarrollo que lo vislumbran como un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro. Para

C.C. Reconocimiento

ilustrar de una mejor manera estas diferencias Werther y Davis (2008) presentan un cuadro comparativo.

Cuadro 1: Diferencias entre capacitación y desarrollo

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Cómo hacer	Que hacer, Que dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar el trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.	Educación que busca el crecimiento profesional.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de Educación	Perfeccionamiento técnico.	Aprendizaje integral con miras al desempeño fututo.

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Werther y Davis (2008)

Estos autores hacen una clara diferencia entre la capacitación y el desarrollo dejando ver que la capacitación es para el corto plazo, con miras al perfeccionamiento técnico y para cubrir un puesto de trabajo. A diferencia del desarrollo que busca un aprendizaje integro, pensando en el largo plazo y en el bienestar de la organización y del colaborador que crece personal y profesionalmente.

Beneficios de la capacitación Al realizarse el proceso de equilibrar las aptitudes del individuo con las necesidades del puesto por medio de la capacitación y el desarrollo se obtiene algunas de las ventajas que se presentaran a continuación.

C.C. Reconocimiento

Cuadro 2: Beneficios de la capacitación

Beneficios para el individuo	Beneficios para la organización
Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.	Mantiene la competitividad de la organización.
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.	Incrementa la rentabilidad.
Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones	Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
Forja líderes y mejora las aptitudes comunicacionales.	Eleva la moral.
Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.	Promueve la identificación con los objetos de la organización.
Permite el logro de metas individuales.	Crea mejor imagen.
Elimina los temores a la incompetencia o ignorancia individual.	Promueve la comunicación en toda la organización.
	Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
Beneficios para las relaciones humanas	Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.
Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.	Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
Ayuda en la orientación de nuevos empleados.	Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
Hace variables las políticas de la organización.	Ayuda a mantener bajo los costos en muchas áreas.
Alienta la cohesión de los grupos.	Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
Fomenta una atmosfera de aprendizaje.	Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
Mejora la calidad del hábitat en la empresa.	Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
	Mejora la relación jefe-subordinado
	Promueve el desarrollo del personal.

Fuente: Elaboración propia basado en Werther y Davis (2008).

www.bdigital.ula.ve

5.-Proceso de evaluación de personal:

Se genera según Chiavenato (2011) por la auditoria permanente y la adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con el talento humano de la organización. La pregunta base de este proceso es ¿Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas?

C.C. Reconocimiento

2.- Cultura Organizacional

La cultura organizacional es pieza fundamental en las organizaciones de hoy día, es por ello que se ahondara en el término antes mencionado.

> La Cultura Organizacional tal como afirma Garcias (2006), se entiende como los "conjuntos de creencias, significados que han sido naturalizados por los miembros de una organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierte en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas" (p.11)

> De modo similar Shein (1988), define cultura
> "Como un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna) que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válidas y se enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Esas presunciones básicas operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno." (p.23)

www.bdigital.ula.ve

Esta recopilación deja ver que la cultura organizacional es el sistema de creencias, valores, hábitos, y experiencias vividas por los integrantes de una organización y que marcaran la forma en que se ejerce el trabajo, así como se responde a los cambios y experiencias nuevas que se presenten.

Características de la cultura organizacional

De acuerdo a Robbins (1999), existen 9 características primarias que concentran la esencia de la Cultura Organizacional:

C.C. Reconocimiento

Figura 12: Características de la cultura Organizacional

Fuente Elaboración propia basado en Robbins (1999),

www.bdigital.ula.ve

Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la Organización para Robbins (1999):

> "Primero, tiene un papel de definición de fronteras, es decir, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la empresa. Tercero, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. Quinto, aporta premisas reconocidas y aceptadas para la toma

C.C. Reconocimiento

de decisiones; la cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y sensatez, que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados" (p. 601).

La cultura organizacional influye directamente en comportamiento de los colaboradores de las organizaciones, es por ello su importancia, pues al entender y estudiar este aspecto de las organizaciones se podrá estar preparado en mayor medida a los cambios constantes con los que se enfrentan las empresas, dejando en el camino aprendizaje para nuevos retos y situaciones.

Importancia de la cultura organizacional

El análisis de la Cultura Organizacional resulta importante en al menos cuatro aspectos esenciales en la gestión eficaz en el entorno actual según Schein (1988):

www.bdigital.ula.ve

- Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas, necesarias para el progreso de la Organización
- Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno. En este aspecto la cultura organizativa es una nueva variable o aspecto a considerar en un programa de cambio.
- Determina las coordenadas del clima social posible en una organización, en la definición de los vínculos sociales entre los miembros.
- Permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la Organización y a través de él incidir en los sistemas de recompensas más acordes con la cultura existente.

C.C. Reconocimiento

La cultura organizacional es una herramienta básica para comprender cómo los miembros de una organización le dan sentido a la misma y a su vez como la organización se puede fortalecer con la integración de sus miembros, conduciendo así a un funcionamiento exitoso, además muestra una importancia significativa, ya que es la guía de comportamientos dentro de la organización y que descifra los comportamientos permitidos y restringidos por los integrantes dentro de las empresas, así creando un lazo de unión entre la organización y los empleados.

Desventaja de la cultura organizacional

La cultura organizacional modela la forma en que se desarrollaran las actividades en la organización, así como las distintas respuestas que se deben dar a situaciones específicas, en gran parte esto es beneficioso para la empresa. Sin embargo, Robbins (1999) plantea tres desventajas a las cuales conlleva la cultura organizacional, éstas son las siguientes:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 3: Características de la cultura Organizacional

Barrera	Desventaja
Barrera contra el cambio:	La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la Organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la empresa es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fuerte de la Organización pudiera ya no ser apropiada. Así pues, la consistencia en el comportamiento es un activo para una empresa cuando enfrenta un ambiente estable.
Barrera hacia la diversidad:	La contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la Organización, crea una paradoja. La gerencia quiere que los nuevos trabajadores acepten los valores culturales centrales de la Organización.
Barreras contra las fusiones y adquisiciones:	Tradicionalmente, los factores claves que observaba la gerencia al tomar decisiones sobre una fusión o adquisición estaban relacionados con las ventajas financieras o la sinergia de los productos.

C.C. Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia basado en Robbins (1999)

Evaluación de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un sistema complejo compuesto de varios sistemas también complejos, es necesario que las organizaciones determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones. Este autor señala la existencia de métodos, modelos e instrumentos de índole cualitativo y cuantitativo para medir la cultura organizacional. De igual manera, el uso de técnicas de recopilación de información se basa en cuestionarios, entrevistas, observación y herramientas estadístico-matemáticas y de revisión literaria. Carrillo (2016)

3.-Valores

www.bdigital.ula.ve

Los valores rigen la vida de las personas, marcando así un patrón de conducta, tal como lo define Hall (1995) “los valores son los objetos, ideas o creencias apreciadas y que inciden en la forma de mirar las cosas y se sustentan en la valorización de la bondad de la jerarquía del objeto, en el cual se observan formas de lo bueno, tales como: lo vital, ético, agradable y útil”

De igual manera Valbuena, Morillo y Salas (2006) establecen que los valores vienen a ser las concepciones prácticas, normativas heredadas a las generaciones presentes, en la cual la sabiduría colectiva descubre el juego de un papel más fundamental en la supervivencia física, el desarrollo del individuo, y la seguridad presente, reseñando la voluntad de trascender hoy a través de los herederos. Los valores dan soporte a una sociedad y por ende a las organizaciones, pues son los que rigen al individuo, tales como:

C.C. Reconocimiento

valores individuales profesionales y sociales, los cuales son de interés en este estudio.

Dado a que el tema de los valores es tan complejo y dependerá con el cristal con el que se mire se ahondara en dos perspectivas de interés para la investigación relacionada con los valores:

Teoría de los Valores o Axiología

Fue Max Scheler quien dio luz a los valores; sus actos, los sentimientos intencionales y las tendencias con dirección de valor. Sánchez y Granados (2007)

Scheler citado por Sánchez y Granados (2007) desarrolla la teoría de los valores en el periodo de 1914-1918, la cual se basa en:

> "Los valores son, **cualidades;** de hecho la comparación que varias veces ofrece los asemeja a los colores. Los colores hacen a las cosas coloreadas, los valores **tornan los objetos buenos (o malos**); los colores no existen propiamente sin cuerpos extensos, los valores tampoco sin objeto alguno. Y así como se puede pensar y establecer leyes acerca de los colores con independencia de las cosas coloreadas, igualmente los valores pueden ser objeto de consideración y de teoría con independencia —*a priori*— de las cosas valiosas o bienes: Los nombres de los colores no hacen referencia a simples propiedades de las cosas corporales, aun cuando en la concepción natural del mundo los fenómenos de color no suelan ser considerados más correctamente que como medio para distinguir las distintas unidades de cosas corporales. Del mismo modo, los nombres que designan los valores **no hacen referencia a meras propiedades de las unidades que están dadas como cosas, y que nosotros llamamos *bienes***"

Además este autor hace énfasis en que para que a un ser le sea conveniente algún valor, este debe ser valioso en sí, además de ser apto

C.C. Reconocimiento

para encarnarlos; Y aclara que los valores no son valiosos por el hecho de que convengan a esos sujetos. Sánchez y Granados (2007)

Es decir, si los valores son cualidades que le generaran un valor a un objeto o situación, de acuerdo a la percepción del individuo que lo evalué, el valor en sí no dependerá de cómo sea nombrado sino la valoración que le de quien lo usa.

De igual forma Scheler citado por Sánchez y Granados (2007) considera los valores como simples y originarios, y que puede hablarse de ciertas condiciones que un objeto deba cumplir para poder encarnar un valor (por ejemplo, ser corporal para ser plásticamente bello, o ser libre para ser noble una acción).

Para Scheler citado por Sánchez y Granados (2007) los valores tienen ciertas propiedades o características que son:

1. **Polaridad:** todo valor es positivo o negativo
2. **La materia o preferibilidad:** posibilidad según las cuales algo puede ser atractivo o repulsivo; El ser humano se inclinara por lo más valioso.
3. **La altura**: revela el mayor o menor rango de un valor respecto a otro, o en general en el panorama axiológico

Gracias a esta formulación, Scheler citado por Barahona (2003) sitúa al hombre en el ápice de todos los valores, jerarquizados éstos en cuatro categorías. Tomadas de inferior a superior, éstas son las modalidades que distingue:

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

Figura 13: Jerarquización de Valores

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Barahona (2003)

Pues bien, esta jerarquía de valores constituye la trama de la vida moral. La realización de aquello que fomente los valores superiores (no siempre en absoluto, sino de entre los dados en la tendencia en cada situación) será una acción moralmente buena. Por consiguiente, según Scheler, citado por Sánchez y Granados (2007) toda teoría de bienes y toda doctrina ética con pretensión de autenticidad, de objetividad, deben basarse en una teoría de los valores, pues solo ellos dan sentido a los bienes y a lo ético.

C.C. Reconocimiento

Teoría de los Valores de Rockeach

Por otro lado la postura de Rockeach, R. (1973), citado por Robbins, S. (2002), se sustenta en cuatro (4) premisas fundamentales, en cuanto al basamento sobre la esencia o constitución de los valores, entre ellas:

1. El número de valores que una persona posee es relativamente pequeño.
2. Los valores están organizados dentro de un sistema.
3. Los valores humanos tienen como antecedentes a la cultura, sociedad, instituciones y, en específico, a la personalidad individual.
4. Los valores humanos se reflejan en la mayoría de los fenómenos sociales que han sido estudiados hasta los momentos.

Rockeach (1973), citado por Robbins (2002), considera que los valores son una cualidad de perdurabilidad y estabilidad, señalando que la cualidad perdurable de los valores está principalmente en el hecho de ser éstos enseñados y aprendidos aisladamente.

www.bdigital.ula.ve

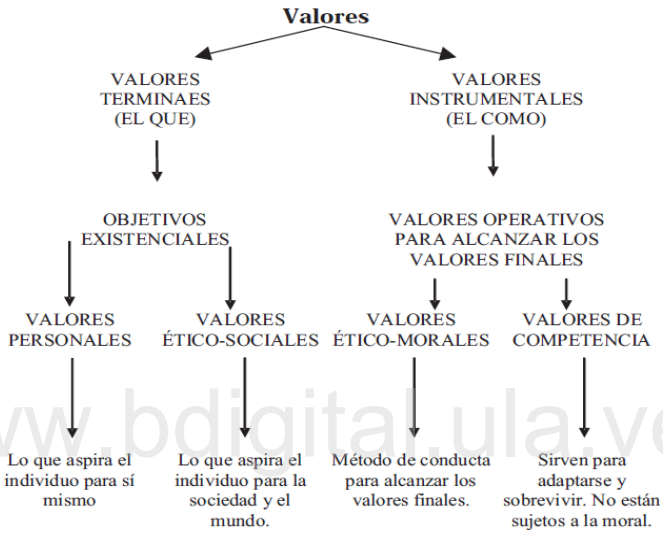
Valbuena, Morillo y Salas (2006) entiende que los valores del ser humano son sometidos a un sistema o escala de jerarquización, según la importancia asignada a él mismo, desarrolla en el individuo un proceso selectivo de discriminación de valores, hasta lograr la estabilidad y perdurabilidad de esos valores en el tiempo. Al respecto, Rockeach (1973), citado por Robbins (2002), resalta como fundamental el agrupamiento organizado de un sistema coherente de valores, por medio del cual un individuo determina la jerarquía e importancia midiendo la posición de un valor cualquiera, en relación con el sistema de valores, lo cual se define como una organización de creencias de relativa permanencia, concerniente a modos de conducta o estados de existencia deseables a través de un continuo de relativa importancia.

En consecuencia, los valores constituyen el núcleo de la libertad humana, en cuanto son elecciones propias presentes en la mayoría de las acciones y actividades humanas, de acuerdo a la escala de valores

C.C. Reconocimiento

atribuidas por cada individuo., De igual manera los valores se pueden considerar creencias relativamente estables que hacen a una conducta aceptable socialmente, los cuales utiliza el sujeto para la autoevaluación y evaluación de situaciones. De allí que Rockeach clasifica los valores en:

Figura 14: Clasificación de los Valores



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Rockearch (1973) citado por Robbins (2002)

Los Valores Terminales según Rockearch (1973) citado por Robbins (2002) se asumen como aquellos estados de existencia deseable para el individuo, o como finalidades últimas en la vida. A su vez, se clasifican en valores personales y valores ético-sociales. Los personales están centrados en la propia persona e incluyen los fines del individuo o los estados referidos a salvación, felicidad, armonía interior, salud, ética. Y los Valores Ético-sociales vienen a conformar el área social y están referidos a: igualdad, belleza, justicia, libertad, éxito y la paz.

C.C. Reconocimiento

Los valores instrumentales Incluyen las creencias, juicios, convicciones y concepciones relacionados con el actuar de las personas lo cual conduce a alcanzar los valores autocentrados o finales. El cómo se define en los modos de conducta que son adecuadas para lograr obtener las finalidades personales. Tales valores se clasifican en dos tipos: los éticos-morales, con orientación interpersonal; y los de competencia, con orientación intrapersonal.

Según Rockearch, R. (1973) citado por Robbins, S. (2002) los Valores Morales se encargan de guiar al sujeto hacia un comportamiento responsable, honestidad, lealtad, religión, amistad, entre otros.

Específicamente los valores éticos-morales como valores instrumentales tienen dos características esenciales:

- Se ponen en práctica en la relación con las demás personas.
- En las personas equilibradas mentalmente, cuando se incorporan a ellas, pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad o, al menos de malestar con uno mismo.

www.bdigital.ula.ve

En cuanto a los Valores de Competencia con foco inter- personal, estos conducen al individuo hacia el comportamiento lógico, imaginario e inteligente, profesión, dinero, trabajo, al mismo y otros. Estos tienden a crear una disposición al comportamiento competente y su violación lleva a sentimientos de tristeza e inadecuación y conflictos.

Según Rockeach (1973) citado por Robbins (2002), existen tres funciones motivantes para el individuo:

1. **Función de ajuste:** Contenido relacionado en forma directa con los modos de conductas y estados finales de existencia, los cuales son ajustados por el individuo.

C.C. Reconocimiento

2. **Función autodefensiva:** Los valores pueden servir a necesidades personales de autodefensa, pues resguardan la integridad individual de ciertas acciones y sentimientos, los cuales puede ocasionalmente que no sean aceptados en el medio social y a nivel personal, pero son racionalizados para atenuar los conflictos cognoscitivos y afectivos del ser humano.
3. **Función de autorrealización:** Algunos valores finales e instrumentales como la sabiduría, el sentido de competencia y la acción independiente están relacionados en todo sentido a la noción del mejor desenvolvimiento o logro personal.

Las funciones de los valores como señalan Valbuena, Morillo y Salas (2006) relacionan con las conductas, las cuales son aceptadas o rechazadas por los miembros de una organización de acuerdo a las necesidades de los individuos, bien para mantener su integridad, o bien para mostrar en el grupo de la empresa sus competencias en la búsqueda de un sitial de honor y de prestigio.

www.bdigital.ula.ve

Los valores asignados por Rockeach (1973) citado por Robbins (2002) de acuerdo a las funciones tienen utilidad pues son:

1. Guía para la acción (cómo debemos comportarnos).
2. Guía para evaluarlo o juzgar situaciones (punto de comparación).
3. Base para racionalizar conductas y creencias.
4. Estímulo al cambio personal.
5. Expresión de sentimientos.
6. Elementos para despertar sentimientos en el otro.
7. Estímulo interno para la acción (motivacionales).

A través de estas funciones motivacionales se puede alcanzar y mantener normas para aumentar la autoestima en los individuos.

C.C. Reconocimiento

En el desarrollo de la teoría de Rockeach se puede observar un punto de vista diferente sobre los valores, los cuales hace énfasis que son relativamente estables y que son moldeables de acuerdo a la cultura y al ambiente donde se desarrolle el individuo.

Es por ello que se amplía la visión de los valores, a través otros autores como García y Dolan (1997) quienes definen los valores bajo tres dimensiones: éticos, económicos y psicológicos.

- **Éticos:** Proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta.
- **Económico:** Son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción.
- **Psicológico:** El valor es la cualidad moral que mueve acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los empleados en el desempeño laboral.

www.bdigital.ula.ve

Para estos autores los valores dependerán del entorno en el que se encuentre, además consideran que todo individuo posee valores y creencias individuales, las cuales serán reforzadas o podrían afectar el ambiente donde se desenvuelve.

Por otro lado Gamargo y Rojas (1998) clasificaron los valores del individuo en tres tipos los cuales se presentan a continuación:

C.C. Reconocimiento

Cuadro 4: Tipos de Valores

Nombre del Valor	Definición	Valores
Valores Individuales	Se refieren al respeto, dignidad, lealtad, moralidad, entre otros, los cuales conducen a la existencia de un ambiente favorable para el trabajo donde se distinguen los individuos.	• El respeto • La seguridad • La dignidad y la entereza • La lealtad • La moralidad, las costumbres
Valores Profesional	En el ejercicio de la profesión, sea o no titulado el individuo, se requiere que éste tenga una buena interrelación con los demás, demuestre calidad en el trabajo y responsabilidad en la organización.	• Energía • Vitalidad
Valores Organizacionales/Laborales**:**	En una relación laboral se observan los valores individuales, sociales y profesionales. La valoración del trabajo comienza con la estima de su función en la organización, con su responsabilidad, perseverancia y dedicación a la labor ejercida en el trabajo.	

www.bibdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia Gamargo y Rojas (1998)

Los tipos de valores también han sido de interés para Allport y asociados (1951), citados por Robbins (2002), quienes hicieron los primeros esfuerzos para categorizarlos y de allí que plantearon seis (6) tipos de valores diferentes:

C.C. Reconocimiento

Figura 15: Tipos de valores

Fuente: Allport y asociados (1951), citados por Robbins, S. (2002)

Dado a que los valores se encuentran en todos los ámbitos de la vida, son variados los enfoques que se le puede dar a esta palabra y dependerá del ámbito en el que se observe y con la profundidad con la que se estudie la que dará la pauta para la definición correcta de valores. Un ejemplo de ello, es la forma en que los valores son tomados en las organizaciones tal como se desarrolla a continuación.

www.bdigital.ula.ve

- Para Sherman y Bohlander (1994, p. 54) expresan que los valores "son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano".
- Shein (1998) conceptualiza los valores adoptados refiriéndose a "...los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas"

C.C. Reconocimiento

- Stoner y Freeman (2000) complementan explicando que un valor es algo que valía la pena o la razón para hacer lo que se hace en las instituciones.
- García y Dolan (1997), definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerado inherentemente valedero o deseable. Con significado de fortaleza, porque da a la gente el poder para emprender la acción.
- Valbuena, Morillo y Salas (2006) se refieren a los valores como "un estilo de vida, personalidad, comportamiento en el ámbito social y laboral"

Seguidamente estos autores consideran que los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobre vivir y lograr los fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos.

www.bdigital.ula.ve

Es por ello que Valbuena, Morillo y Salas (2006) plantean que si la relación interpersonal que impera en el grupo de la organización se aleja de los valores colectivos aceptados se da una desintegración axiológica, lo cual va a afectar tanto la realización personal como la consecución de los fines colectivos de toda la organización.

En las organizaciones podemos ver reflejado inicialmente los valores en los comportamientos repetitivos de sus integrantes, y más profundamente en la misión y visión de la empresa, y es allí donde debe existir un enlace

C.C. Reconocimiento

entre lo que la organización busca y lo que sus colaboradores pueden ofrecer en materia de valores, y que de esta manera se pueda llegar a las metas planteadas.

Los valores en las empresas según Siliceo, A. (1999) provienen de la globalización en relación con las localidades, lo cual lleva a una responsabilidad de las personas y comunidades, culturas tradicionales y clima organizacional, a la inevitable necesidad de trascender sus fines específicos y de alinear su propia misión en relación con el destino global, donde a la producción material o espiritual, individual o social, se le sume un valor como contribución directa a la sustentabilidad del destino común y globalizado, y producir un código de valores y una normatividad ética.

Por su parte Siliceo, A (1999) refiere que un código de valores permite a los individuos:

1. Ser aceptados y reconocidos como un buen miembro de la comunidad por parte de los demás, esto le permite gozar de la protección de los derechos del grupo.
2. Saberse apreciados por los demás e integrados en las normas y valores que rigen la vida organizacional, produce, en general, la autosatisfacción.
3. Contribuir activamente en la obtención de los fines colectivos, los cuales, en principio, se alcanzan mediante un grado suficiente de integración de las acciones, los valores y las normas vigentes, en las organizaciones.

Partiendo de los planteamientos anteriores Valbuena, Morillo y Salas (2006) afirman que los valores identifican actitudes y concepciones evidenciadas en los cimientos del clima en una organización. Seguidamente establecen que los valores se comportan como si fuesen las grandes direcciones que marcan el clima organizacional en las empresas insertadas

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

en sociedades de bajo desarrollo de la subjetividad individual; es decir, aquellas en las que las personas se entienden a sí mismas, exclusivamente como miembros del grupo y partes del todo. En cambio, en sociedades complejas, el desarrollo de la subjetividad individual requiere del ejercicio de búsqueda del sentido personal por la fuerte disociación que se ha producido entre el ámbito social y el individual.

Para Scott, Jaffe y Tobe (1998) el primer paso para crear una atmosfera de compromiso común es invitar a los corazones y mentes de los empleados a unirse al propósito de la compañía. Una de las cosas vitales que busca la gente en su trabajo es el significado de lo que está haciendo. Es necesario ver una conexión entre las acciones y un propósito mayor. Al compartirse los valores se tiene más posibilidades de hacerse responsable. En las organizaciones donde se desarrolla esta esencia la gente cree que tiene el poder para contribuir directamente.

www.bdigital.ula.ve

Importancia de los Valores en el estudio de la Organización

Los valores en las organizaciones marcaran el camino a seguir por los colaboradores, es decir, en la relación colaboradores-empresa debería existir un percepción en común de ciertos valores. Puesto que estos son las señales básicas para entender comportamientos y desempeño laboral y personal en diversas situaciones. Es allí donde reside la importancia del estudio de los valores en las organizaciones, puesto que estos establecen las bases de todo comportamiento dentro de la organización.

Los valores individuales son una clave de mayor relevancia en el estudio del desenvolvimiento humano en las organizaciones, ya que comprenden las actitudes de cada empleado, así mismo, permiten conocer y comprender aquellos que tienen mayor incidencia en el desenvolvimiento laboral. En este orden de ideas, la importancia del enfoque de los valores

C.C. Reconocimiento

según Robbins, S. (2002), reside en la idea de que los mismos son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases requeridas en la comprensión de las actitudes y la motivación de las personas.

Los valores individuales se refieren a los principios y postulados básicos que guían las creencias, actitudes y comportamiento. Los valores suelen representar características relativamente estables que con frecuencia se manifiestan en un contexto laboral o no laboral. Entender el carácter y el impacto de los valores en la institución de trabajo puede servir a los directivos para identificar las causas de situaciones concretas en la organización y para ofrecer recomendaciones que permitan conservarlas o mejorarlas a fin de garantizar la eficacia de la misma.

Naturaleza de los Valores

www.bdigital.ula.ve

Cuando se refiere a la naturaleza de los valores, Rokeach (1973) citado por García y Dolan (1997, p. 28) menciona la cualidad y estabilidad, señalando que “se puede sugerir que la cualidad perdurable de los valores, estriba principalmente en el hecho de que los mismos son enseñados y aprendidos aisladamente con respecto a otros valores”.

Esto significa que, todo individuo interioriza un proceso selectivo de valores individuales, el cual consideran o desconsideran según la importancia que este le dé de acuerdo a su sistema o escala de valores. Así mismo, el individuo va aprendiendo e incrementado valores que alimentan las bases que originan el comportamiento organizacional, de manera tal que acepte e incorpore nuevos ideales que reflejan en el desenvolvimiento laboral.

Es de importancia destacar según Valbuena, Morillo y Salas (2006), todo sistema de valores posee su propia naturaleza; la fuente primaria de

C.C. Reconocimiento

donde provienen los valores es del ambiente que los rodea y las experiencias vividas, una segunda fuente es la cultura, que se recibe de los padres, maestros, amigos y otras influencias similares. Así como, se van construyendo a través de las experiencias personales significantes o insignificantes en el transcurso de la vida.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

4.-Competencias

Según Tobón (2006) “Las competencias son procesos complejos de desempeños con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad.” A continuación se clarifican los términos de esta definición:

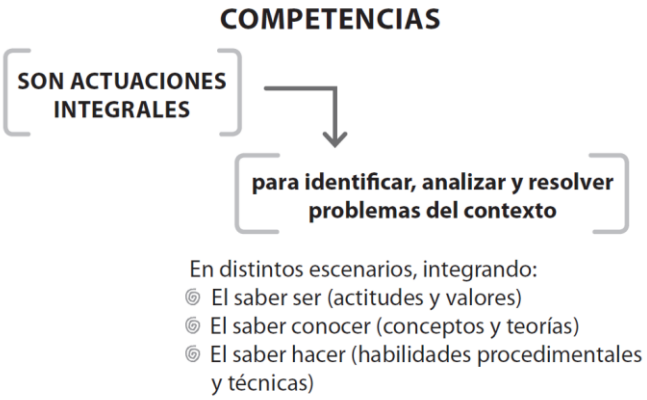
Figura 16: Términos de competencia

Fuente: Elaboración propia basado en Tobón (2006)

C.C. Reconocimiento

Desde la perspectiva expuesta por Tobón, Pimienta, y Garcias, (2010), esté muestra la siguiente definición:

Figura 17: Definición de Competencias Sociformativas



Fuente: Tobón, S. Pimienta, P y Garcias, J (2010)

Es por ello, que las competencias pueden ser definidas como actuaciones de las personas de forma integral para identificar y resolver los problemas del contexto, más allá el saber ser, conocer y hacer dentro de las organizaciones.

www.bdigital.ula.ve

En la misma línea la UNESCO (1996) citado por Monzó (2006) define las competencias

> "Estrategia que evidencia el aprendizaje de conocimientos, las capacidades, actitudes y comportamientos requeridos para desempeñar un papel específico, ejercer una profesión o llevar a cabo una determinada tarea. Concebidas también como una compleja estructura de atributos y tareas, que permiten que ocurran varias acciones intencionadas simultáneamente, se basan en el contexto (cultura y lugar) en el cual se lleva a cabo la acción. Incorporan la ética y los valores" (p.22)

La UNESCO en conjunto con IBE (2009) señalan que las competencias son un concepto, nacido como parte de la reflexión sobre formación profesional en las dos últimas décadas del siglo pasado, causando

C.C. Reconocimiento

controversia en el campo educativo. Este concepto remite a la idea de aprendizaje significativo, donde la noción de competencia tiene múltiples acepciones.

Una de ella es: “La capacidad, expresada mediante los conocimientos, las habilidades y las actitudes, que se requiere para ejecutar una tarea de manera inteligente, en un entorno real y en otro contexto”

Estas competencias presentan cuatro características en común

1. Toma en cuenta el contexto
2. Es el resultado de un proceso de integración,
3. Está asociada con criterios de ejecución o desempeño e
4. Implica responsabilidad.

Clasificación de las Competencias

Tobón (2006) presenta una clasificación de las competencias según su grado de aplicación dentro de las organizaciones, el cual se describe a continuación:

www.bdigital.uia.ve

Cuadro 5: Clasificación de las competencias

Competencias específicas: Competencias específicas Unidades de competencia específica
Competencias genéricas: Competencias genéricas Unidades de competencia genérica:

Fuente: Tobón (2006)

Tal y como se menciona en el cuadro anteriormente expuesto existen dos clases generales de competencias: competencias específicas y

C.C. Reconocimiento

competencias genéricas. Las competencias genéricas se refieren a las competencias que son comunes a una rama profesional (por ejemplo, salud, ingeniería, educación) o a todas las profesiones. Las competencias específicas, a diferencia de las competencias genéricas, son propias de cada profesión y le dan identidad a una ocupación (en este sentido, se habla de las competencias específicas del profesional en educación física, del profesional en ingeniería de sistemas o del profesional en psicología).

En cada clase de competencias, hay a su vez dos subclases, de acuerdo con el grado de amplitud de la competencia: competencias y unidades de competencia. Las competencias tienen un carácter global, son muy amplias y se relacionan con toda un área de desempeño. En cambio, las unidades de competencia son concretas y se refieren a actividades generales mediante las cuales se pone en acción toda competencia.

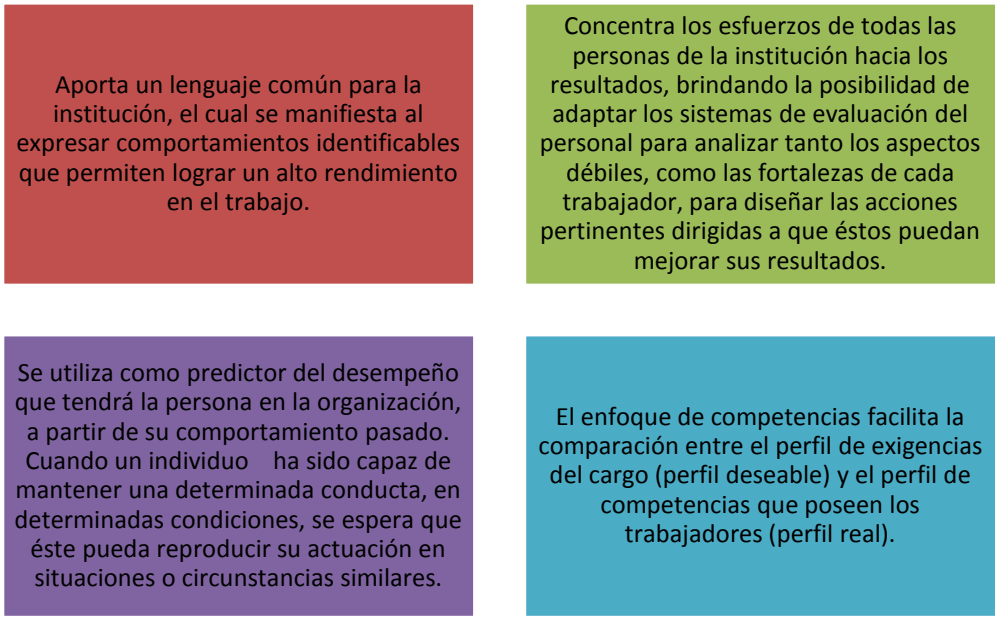
www.bdigital.ula.ve

Ventajas del Modelo de Competencias

El enfoque de competencias favorece la toma de decisiones en el área de recursos humanos, por lo que se hace importante describir las principales ventajas que aporta a la gestión de personal. Pereda y Berrocal, (2001):

C.C. Reconocimiento

Figura 18: Ventajas del Modelo de competencias



Fuente**:** Elaboración propia basado en Pereda y Berrocal, (2001)

www.bdigital.ula.ve

La utilización del enfoque de competencias para Arias, F (2008) favorece el trabajo integrado de la gestión de recursos humanos, dado que las competencias se convierten en la base de las actuaciones en la selección, formación, evaluación, retribución, elaboración de planes de carrera, salud laboral y clima organizacional.

Tipos de Competencias

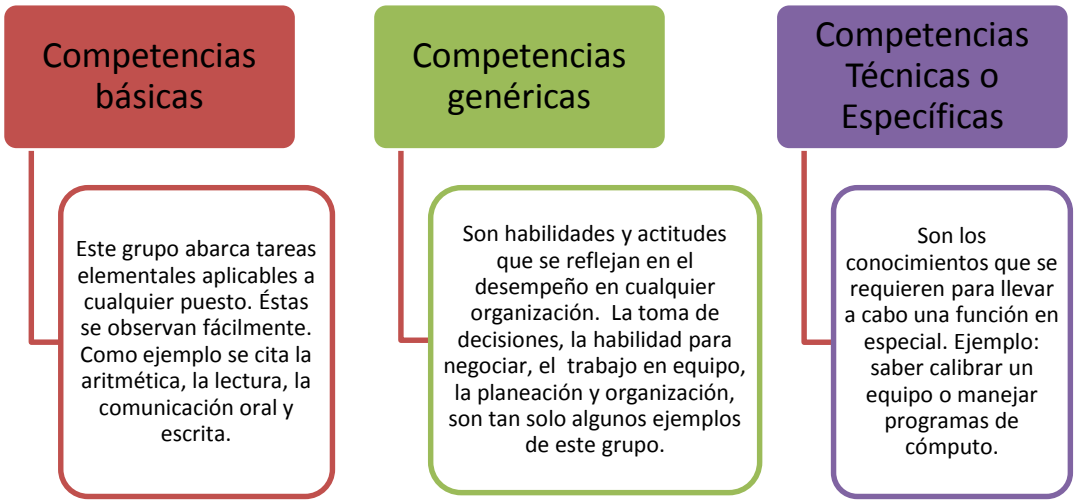
Los modelos de competencia son diversos ya que existen variedad de perspectivas que existen para definirlos y utilizarlos. Algunos modelos analizan todo aquello que subyace en el sujeto y que determinan su desempeño, como lo son los elementos cognitivos, motores y socioafectivos QUALEM, Consultoría empresarial (2002).

Gran cantidad de autores clasifican a las competencias de acuerdo a rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos. Sin embargo, la

C.C. Reconocimiento

mayoría coincide en la existencia de tres grupos importantes que a continuación se describen QUALEM, Consultoría empresarial (2002).

Figura 19: Clasificación de las Competencias



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia basado en QUALEM (2002).

Alles (2002), expone que la gestión por competencias sirve como herramienta para la promoción y planes de carrera. Por ello, la elaboración de perfiles de competencia sirve para comparar las competencias de un puesto a otro y así determinar qué competencias deberían desarrollar aquellos candidatos a ser promovidos.

La importancia del modelo de competencias en las organizaciones, le muestra a los directivos, jefes y gerente un camino a seguir y guiar a sus colaboradores, buscado la mejora constante y mostrando que esto son un valioso recurso de las organizaciones. Las competencias también pueden clasificarse de acuerdo a su naturaleza y por la forma en que se adquieren o desarrollas, las competencias se clasifican usualmente en académicas, laborales y profesionales

C.C. Reconocimiento

Competencias académicas: Son las que promueven el desarrollo de las capacidades humanas de resolver problemas, valorar riesgos, tomar decisiones, trabajar en equipo, asumir el liderazgo, relacionarse con los demás, comunicarse (escuchar, hablar, leer y escribir), utilizar una computadora, entender otras culturas y, aunque suene reiterativo, aprender a aprender. Competencias insoslayables en el mismo sentido son incorporar aprender a emprender para lograr, de acuerdo con cada tipo de educación, aprender a indagar, aprender a aprender, aprender a estudiar y aprender a investigar; y que en términos de una visión prospectiva de la educación, hay que aplicar. UNESCO /IBE (2009)

Competencia profesional

Las competencias profesionales son definidas por diferentes autores. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1993) define la competencia profesional como la capacidad que tiene la persona para llevar a cabo una tarea de manera eficaz debido a que posee calificaciones que, a su vez, son la capacidad adquirida para hacer un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo.

www.bdigital.ula.ve

Igualmente Bunk, G. (1994) señala entonces que quien posee competencias profesionales dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pues puede resolver los problemas generales de una profesión de forma autónoma y flexible, colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Competencia laboral

Las competencias laborales para el Centro interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR) (2004) son: “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño, en un determinado contexto laboral, y no solamente

C.C. Reconocimiento

de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes para un desempeño efectivo”

Por otro lado Cotton (1993), quien distingue las competencias laborales como aquellas habilidades que tiene la persona para realizar las funciones asignadas según el cargo o puesto de trabajo y, de esta forma, ser más competitivo frente a las demandas de las organizaciones, y con ello el ingreso y permanencia en el mundo del trabajo.

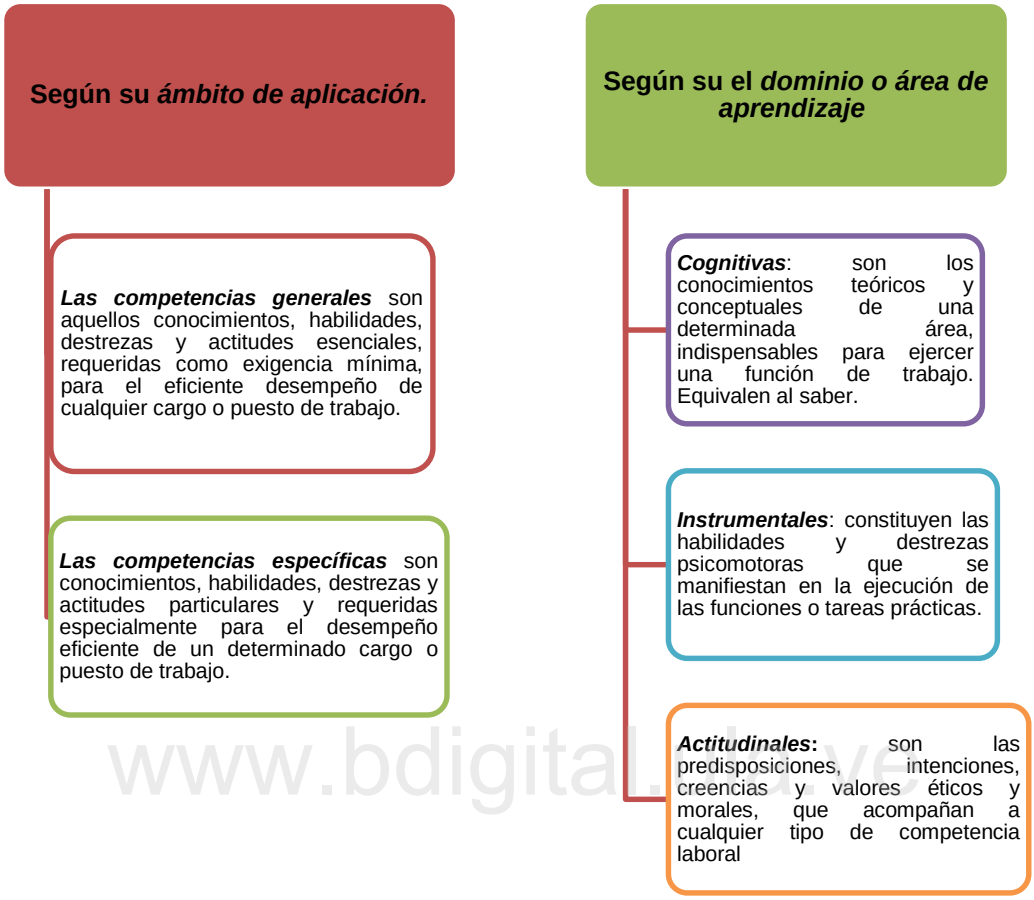
Esto implica que los profesionales exitosos no solo acreditan títulos universitarios, sino también experiencia práctica y contacto real con su entorno, que les permite aprender y aprehender de su propia interacción Rodríguez. (2004).

Arias, F. (2008) basándose Corvalán y Hawes (2005) y en Pereda y Berrocal (2001) menciona que existen diversas taxonomías de las competencias laborales y propone la siguiente clasificación:

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Figura 20: Taxonomía de las competencias laborales



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia basado en Arias (2008)

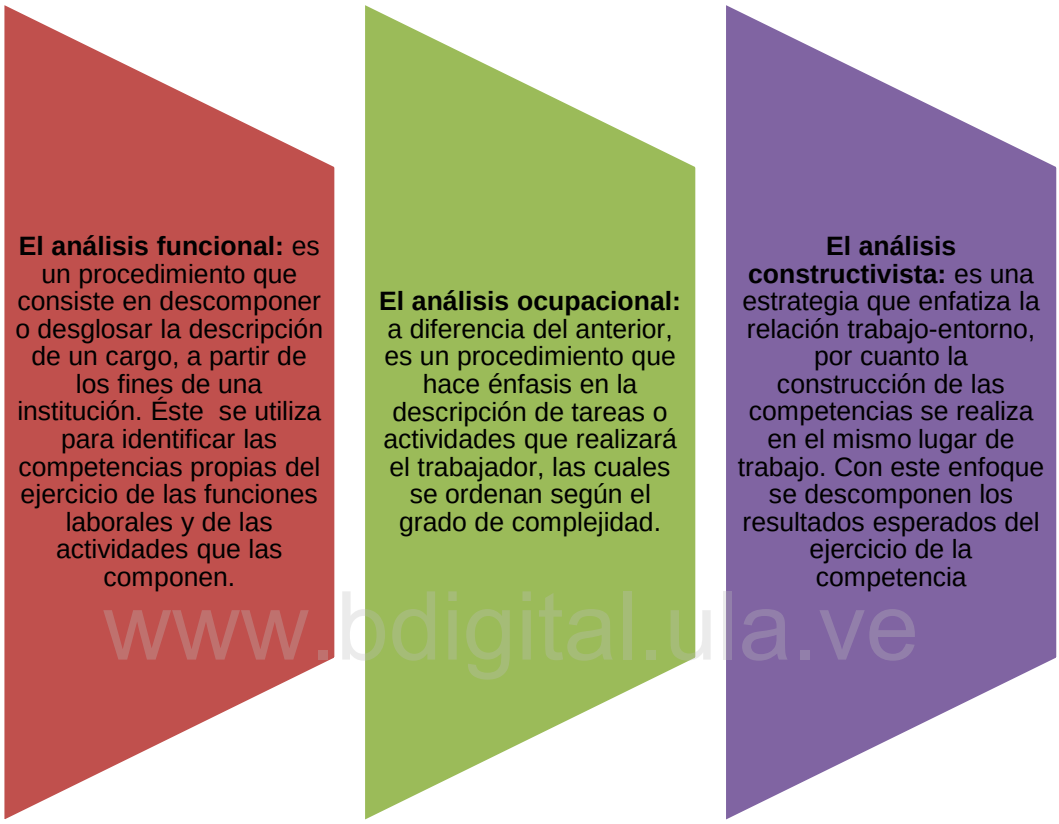
Esta forma de asumir la gerencia de recursos humanos, según Arias (2008) proporciona una mayor flexibilidad para diseñar perfiles basados en competencias, que describan, con mayor precisión al personal y su ubicación en la estructura organizativa, para orientar así el recurso humano en función de las prioridades de una institución.

Metodología para describir una competencia

Según Arias (2008) mencionando a los autores Corvalán y Hawes (2005), existen varias “metodologías” o procedimientos para la identificación y construcción de las competencias laborales.

C.C. Reconocimiento

Figura 21: Procedimiento para la identificación y construcción de competencias laborales



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia basado en Arias (2008)

De igual forma Tobón (2010) describe y formula el diseño de las competencias mediante tres componentes fundamentales:

1.-Formulación de la competencia a partir del análisis de problemas;

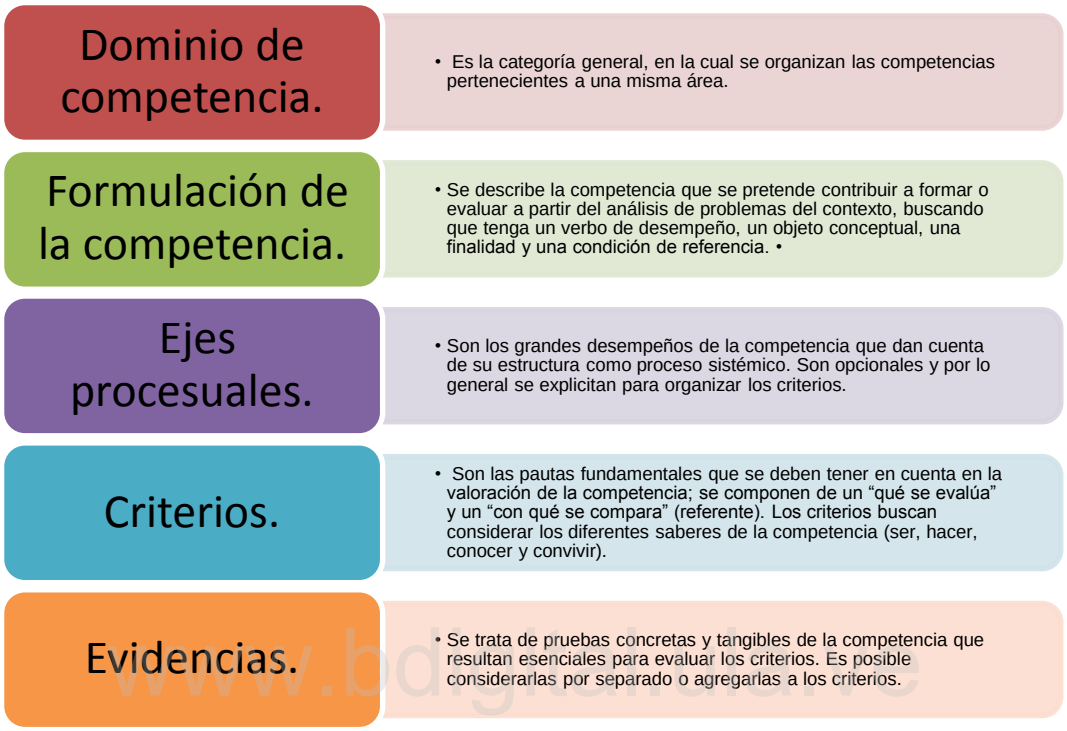
2.-Construcción de criterios

3.-Planeación de evidencias.

Con base en estos criterios se medían los procesos de aprendizaje y evaluación en los estudiantes. Seguidamente el autor hace una descripción sintética de cada componente

C.C. Reconocimiento

Figura 22: Descripción y formulación de una competencia desde el enfoque socioformativo



Fuente: Elaboración propia basado en Tobón (2010)

Enfoques de las Competencias

Son diversos los autores que han escrito sobre las competencias y cada uno de ellos le ha dado un matiz particular a este tema, tal como se mostrara a continuación.

David McClelland

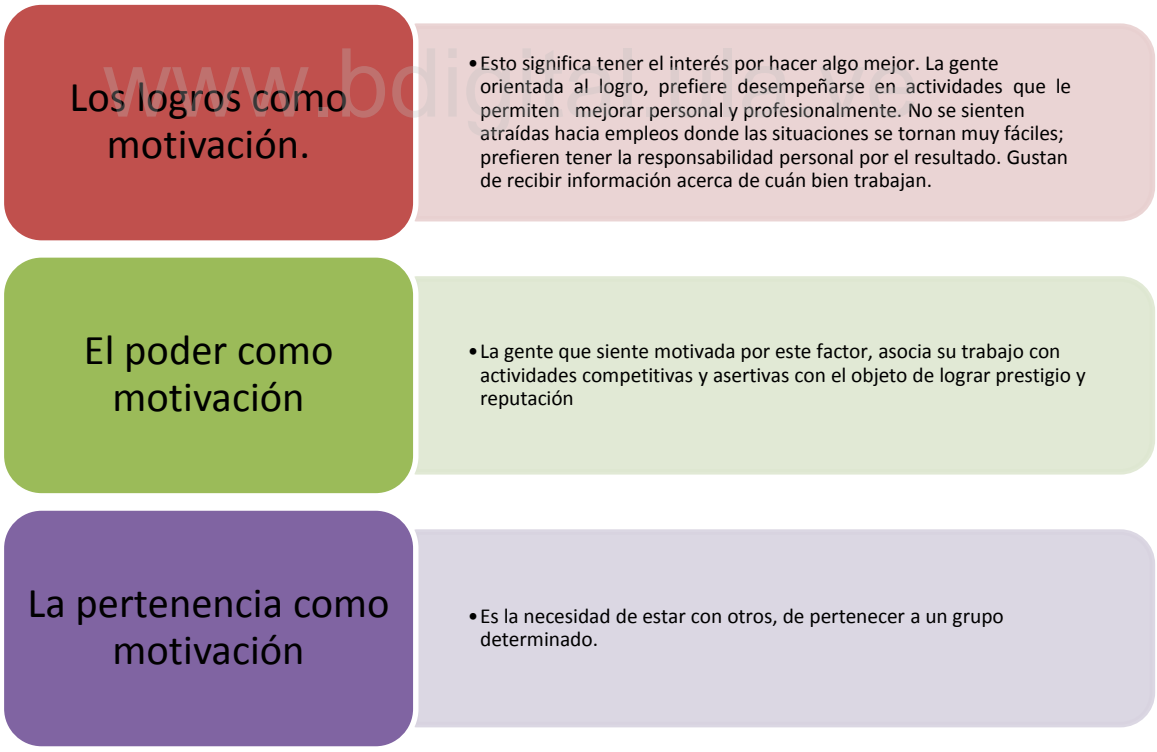
La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado Examinar competencias más que examinar la inteligencia. En éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el

C.C. Reconocimiento

trabajo ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo Simpson. (2002).De esta manera, McClelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el intelecto. Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos; es un incentivo que energiza y orienta comportamientos Alles. (2002).

En este orden de ideas Alles (2002) señala que en el análisis de David McClelland sobre motivación humana, se explican tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. A continuación, se describen dichos factores.

Figura 23: Factores de la motivación



Fuente: Alles (2002)

C.C. Reconocimiento

Sin embargo, para Caretta, Dalziel y Mitrani citados en Alles, (2002) las motivaciones como elementos de competencia laboral, no son suficientes, ya que éstas deben combinarse con otras características y capacidades personales para poder enfrentar el actual contexto laboral.

Spencer & Spencer

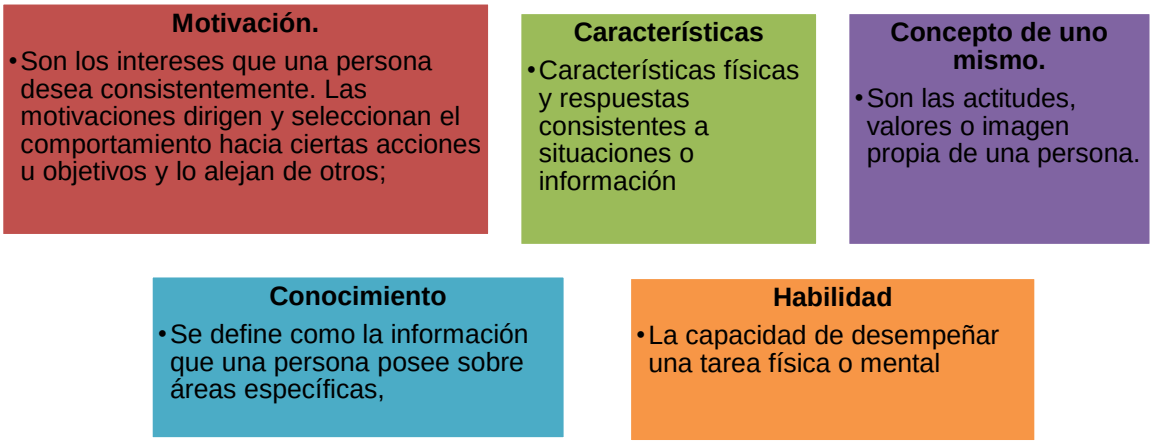
Spencer y Spencer definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como "una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación" Spencer y Spencer, (1993, p. 13).

Estos autores explican que una característica subyacente es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de causalmente relacionada, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como estándar de efectividad, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Alles, M. (2002).

Spencer y Spencer (1993) señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

C.C. Reconocimiento

Figura 24: Tipo de Competencias



Fuente: Elaboración propia basado en Spencer y Spencer (1993)

Es importante señalar que de estos cinco grupos, se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad. Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas. Paredes, C. (2002).

www.bdigital.ula.ve

5.-Sistema de Valores

Un sistema de valores viene a constituir una organización de elementos aprendidos, integrado por principios y reglas que contribuyen y guían al sujeto a seleccionar comportamientos adecuados ante una situación conflictiva, al plantearse una toma de decisiones en cualquier sentido. Tal diferencia trae implícito que los valores son según Rockeach (1973) citado por Robbins (2002):

1. Relativamente permanentes en las personas.

C.C. Reconocimiento

2. Características del sujeto.
3. Guías para la acción, señalando la manera en que se deben comportar.
4. Orientación de la acción.

Medios para visualizar todas aquellas conductas y creencias que cambian dependiendo de la situación creada.

En este mismo orden de ideas un sistema de valores para Morales (2012), se plantea como “el conjunto de reglas de conducta, de distinta índole: morales, sociales, profesionales, etc., que quedan agrupadas dentro del sistema y constituyen la moralidad de una comunidad dada”. (p 83)

Así mismo Valbuena, Morillos y Salas (2006) en su trabajo articulan al sistema de valores, como la forma en que un individuo establece el rango y la importancia de los valores para su ejecutar diario. La importancia que se le da a estos valores se va reajustando de acuerdo a las experiencias, reflexiones y persuasiones. Es decir, el entorno es decisivo e influyente en la jerarquización de los valores en la vida de una persona. Estos están presentes en la mayoría de las actividades diarias puesto que ayuda a predecir la reacción ante el cambio.

www.bdigital.ula.ve

El sistema de valores se generará de acuerdo a la naturaleza, las fuentes de donde provengan los valores (personas), el ambiente que lo rodea, las experiencias vividas y la cultura. Valbuena, Morillos y Salas (2006)

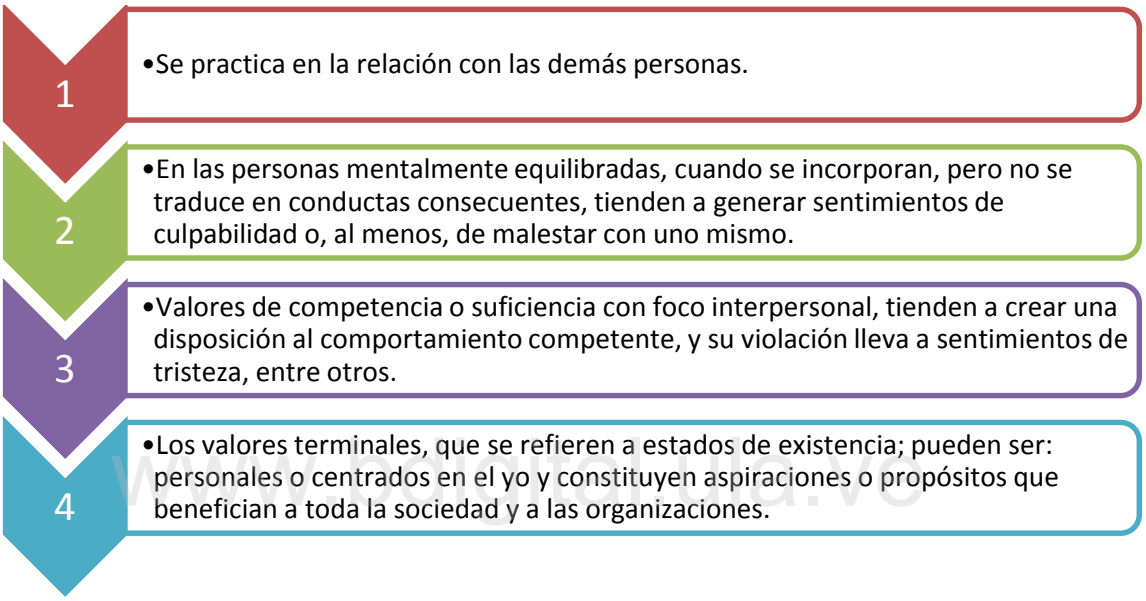
En las empresas el sistema de valores se ve como una guía de principios, reglas y creencias para que los sujetos que integran la organización mantengan una conducta o un comportamiento deseable y además cuenten con un patrón para seleccionar el comportamiento adecuado en las situaciones particulares, y de esta forma facilitar la toma de decisiones (elegir caminos) lo cual generará bienestar personal. De no contar con este sistema se generará conflictos y malestar o angustia al momento de tomar una determinada decisión.

C.C. Reconocimiento

Características del Sistema de Valores

El sistema de valores según García y Dolan (1997, p. 49) citado por Valbuena, Morillo y Salas (2006) tiene características esenciales:

Figura 25: Características del sistema de valores



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia basado en García y Dolan (1997)

Finalmente, las organizaciones eligen los valores que representan los puntos de vista tanto de los empleados como de sus gerente, por ello es un requisito indispensable para el logro de su misión y visión, el control de los conflictos a través de programas de capacitación para determinar entre todos los miembros de la organización los principios éticos y legales fundamentales y procedimientos para llevarlos a la práctica.

Los valores se adquieren mediante el aprendizaje que conllevan los procesos interpersonales, ya sea por modelaje o por aprendizaje social elemental que se da en los diferentes ámbitos que implica interacción, desde la familia hasta las organizaciones.

C.C. Reconocimiento

6.-Sistema de valores por competencia

En las organizaciones para lograr los objetivos y metas planteadas es necesario que las personas que la integran posean ciertas características (competencias y valores) que facilitarán dicho proceso. Muchos directivos se preocupan por llevar los valores organizacionales a la práctica y no dejarlos como conceptos interesantes. Alles. (2010) señala que muchas organizaciones poseen por separado un sistema de valores y un modelo de competencia. Es una de las formas habituales de manejar el tema y no es necesario modificarlo. No obstante, debería establecerse "un link"- que relaciones a ambos.

Es por ello que Alles. (2015) propone en todos los casos incluir los valores en los sub sistemas de recursos humanos, es decir, tomar en cuenta los valores tanto en el momento del ingreso de una persona a la organización como en su evaluación y desarrollo posterior. Seguidamente propone "transformar esos valores en herramentales prácticos, para que dejen de ser sólo conceptos a los cuales "se adhiere", y se conviertan, además, en verdaderos indicadores de gestión". (p 95)En este sistema la autora integra al modelo de competencia, los valores fundamentales de la organización. Estos se pueden definir como por separados y luego integrarlos, en un solo pasó o, al mismo tiempo que se define el modelo de competencia incluir los valores. Es importante señalar que un modelo de competencia siempre se diseña en función de la visión y estrategia organizacional.

www.bdigital.ula.ve

Para llevar esto a cabo Alles, (2015) propone integrar los valores en:

1. Los procesos de selección
2. La adecuación persona-puesto
3. La evaluación del desempeño de los colaboradores

C.C. Reconocimiento

Un sistema de valores por competencia generara beneficio a la organización puesto que cuando los colaboradores se reclutan, seleccionan, evalúan, remunera y capacita, tomando en cuenta sus valores y competencias y engranándolos con los de la organización se obtendrán resultados eficientes, además de contar con personal alineado con los objetivos organizacionales. Evitando las rotaciones de personal, la desmotivación, malos tratos entre otros.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Luego de la revisión teórica relacionada con las variables de estudio se dedica este capítulo a la descripción de la metodología necesaria para conseguir los objetivos planteados en la investigación. A continuación se mostrarán los pasos que requirió el estudio para llevarse a cabo, entre ellos se encuentra: el enfoque, tipo, diseño, población y muestra, técnicas a usar en la investigación y las fases de la investigación.

1.-Enfoque de la investigación

www.bdigital.ula.ve

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, por ser este un paradigma que se apoya en datos numéricos para establecer hipótesis tal como señala Hernández, Fernández y Batista (2006) el enfoque cuantitativo "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (p. 5). La investigación se plantea como objetivo principal "Diseñar un sistema de valores por competencia para la Gestión del Talento Humano de los supermercados de la ciudad de Mérida"

2.-Tipo de la investigación

Los diversos autores que en metodología de la investigación se destacan, definen el tipo de investigación de distintas maneras, en este caso Hernández y colaboradores (2006; p 100) en lugar de hablar de tipo de investigación se enfocan en el alcance que esta tendrá, haciendo énfasis en

C.C. Reconocimiento

más que ser una clasificación, constituye un continuo de casualidad del alcance que puede tener un estudio. El alcance dependerá de la estrategia de la investigación, el estado del problema y la perspectiva que se quiere dar a la investigación.

Según lo definido por estos autores, esta investigación tendrá un alcance descriptivo, dado a que "Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencia de un grupo o población" (p. 103).

3.-Diseño de la investigación

El diseño se refiere al "plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" Hernández y colaboradores (2006; p. 158).

Para obtener la información necesaria y llevar a cabo esta investigación, el diseño se puede clasificar como no experimental, transeccional de campo. Ya que las variables en estudios no serán manipuladas por el investigador y se observarán en un determinado tiempo.

El tipo de diseño no experimental según Hernández y colaboradores (2006) es el "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p. 205)

En cuanto a los estudios transeccionales (transversales), el mismo autor, los define como "aquellos estudios donde los datos son recolectados en un solo momento de la investigación, determinado por el investigador al momento de desarrollar la misma". (p.208). Esta investigación se enmarca dentro de los estudios transeccionales, dado a que los datos fueron recolectados en el cuarto trimestre del año 2017.

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

4.-Población y muestra

La población para Hernández y colaboradores, (2006), “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo” (p. 238).

La población objeto de estudio, son los Gerentes y colaboradores de atención al cliente de los supermercados de la Ciudad de Mérida.

Una vez delimitada la población es necesario seleccionar una muestra representativa. De esta manera para Hernández y colaboradores (2006) la muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (p. 236)

En esta investigación se tomó un muestreo no probabilístico que Arias, F (2006) lo define como “Un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tiene un elemento de la población para integrar la muestra” (p. 85) A continuación se presenta la población y muestra de esta investigación.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 1: Población

	Supermercados de la Ciudad de Mérida	Nº total de empleados
1	Yuan Lin	-
2	Garzón	300
3	Ciudad de Mérida	15
4	Junior	68
5	Cosmo	70
6	SuperÉxito	38
	Total de empleados	491

Fuente: Elaboración Propia, Información al cuarto trimestre de 2017

5.-Muestra: Gerentes y colaboradores de atención al cliente de los supermercados de la Ciudad de Mérida

C.C. Reconocimiento

Para la investigación en cuestión se tomó el total de empleados de las organizaciones (491) con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%. A continuación detalles del cálculo.

Tabla 2: Datos para muestra

n	Tamaño de muestra	**66**
N	Tamaño de la Población	491
Z	nivel de confianza	95%
P	probabilidad de que ocurra el evento	95%
Q	probabilidad de que no ocurra el evento	5%
e	Error de estimación máximo aceptado	5%

Fórmula para el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(N*Z^2*p*q)}{(e^2*(N-1)+Z^{2*}*p*q))} = \mathbf{66} \qquad n = \frac{(491*4*95*5)}{((25*490)+4*95*5))} = \mathbf{66}$$

www.bdigital.ula.ve

La muestra a considerar en la investigación es de **66** personas conformadas por gerentes y colaboradores de atención al público de los diversos supermercados de la ciudad de Mérida.

6.-Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Tamayo (2004), las técnicas de recolección se refieren a las formas o procedimientos que utiliza el investigador para recabar la información necesaria, prevista en el diseño de la investigación.

Entre esas técnicas se tiene la encuesta, la cual permite la recolección de información estandarizada, a partir de una muestra representativa de las unidades que componen un universo, lo cual es fundamental en la investigación empírica de las Ciencias Sociales. Por otra parte, Tamayo

C.C. Reconocimiento

(2004), refiere que la encuesta es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de recopilar información.

El propósito de los instrumentos es obtener la información de la población a investigar de una manera ordenada y sistemática. Sierra (1997), señala que “el instrumento básico de la observación por encuesta es el cuestionario” (p.305). La construcción del instrumento de recolección de datos permite, según la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (1996), registrar la información que interesa al investigador, la cual posteriormente es procesada para extraer conclusiones que permitan comprobar o rechazar la hipótesis formulada.

El instrumento a utilizar en la presente investigación es el cuestionario, el cual se define como “uno de los instrumentos más utilizados y consiste en una serie de preguntas cuyas características, permiten obtener información escrita de los respondientes” (p. 316).

En la investigación realizada se contaron con dos cuestionarios uno dirigido a los gerentes de las organizaciones en cuestión el cual llamaremos cuestionario 1 (C1) y otro para los colaboradores que se relacionan con atención al cliente que llamaremos cuestionario 2 (C2)

www.bdigital.ula.ve

El cuestionario 1 (C1): Está conformado por tres secciones que se describirán a continuación:

Sección A: Contiene información relevante sobre la organización y la gestión del talento humano. Y se sub divide en dos ítems como son:

1.- Información sobre el encuestado: Datos básico, preservando siempre la confidencialidad del encuestado

2.-Procesos de gestión del talento humano: Donde se recopila información relacionada a la gestión del talento humano tales como: descripción del cargo, selección, evaluación del desempeño, capacitación y seguridad laboral.

C.C. Reconocimiento

Sección B: Valores

Los valores son el eje fundamental de las organizaciones, ellos denotan el comportamiento de la personas. Es por ello que se le presento al encuestado una lista de 40 valores de los cuales debió escoger una lista de 15, que él consideraba que se presentan frecuentemente en la organización, luego de esa selección reducir su elección solo a 8, y seguidamente a 4, donde estos últimos debieron ser descritos por el encuestado. Dejando plasmado la apreciación que tiene sobre cada valor en la organización y en su vida personal.

Sección C: Competencias

En el cuestionario mencionado se le presento a los gerentes un grupo de 20 frases que hacen referencia a competencias que deben estar presente en su actuar diario y en la organización que representa, y de los cuales ellos contestaron de manera secuencial usando la escala de likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca) esto haciendo referencia a la frecuencia, en la que se presentan estos comportamientos en la organización. Dichas frases fueron simplificadas del modelo de Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias de Alles, (2009)

www.bdigital.uia.ve

El cuestionario 2 (C2): Está conformado por tres secciones que se describirán a continuación:

Sección A: contiene Información sobre el encuestado: Datos básico, preservando siempre la confidencialidad del encuestado

Sección B: Valores: Los valores son el eje fundamental de las organizaciones, ellos denotan el comportamiento de la personas. Es por ello que se le presento al encuestado una lista de 40 valores de los cuales debió escoger una lista de 15, que él consideraba que se presentan frecuentemente en la organización, luego de esa selección reducir su elección solo a 8, y seguidamente a 4, donde estos últimos debieron ser

C.C. Reconocimiento

descritos por el encuestado. Dejando plasmado la apreciación que tiene sobre cada valor en la organización y en su vida personal.

Sección C: Competencias: En el cuestionario mencionado se le presento a los colaboradores de atención al cliente un grupo de 16 frases que hacen referencia a competencias que deben estar presente en las organizaciones, y de los cuales ellos contestaron de manera secuencial usando la escala de likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca) esto haciendo referencia a la frecuencia, en la que se presentan estos comportamientos en la organización. Dichas frases fueron simplificadas del modelo de Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias de Alles, (2009)

7.-Validez del instrumento

La validez según Chávez (1994) se refiere a la "Eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende medir. El procedimiento estadístico utilizado para determinar la validez del contenido es el coeficiente de proporción de rango (C.P.R.). Hernández, Fernández y Baptista (2002, p. 13) define este coeficiente de proporción de rango como la proporción relativa, con respecto al valor máximo de la escala, del promedio de los rangos entre jueces por cada ítems (C.P.R.) corregida por concordancia aleatoria.

El cuestionario se aplicó después de haberlo validado tres (3) expertos, Prof. Daniel Ramírez, Prof. Maria Fátima León, Lic. Gladys Granado con maestría en administración y estadística, conocedores del tema quienes aportaron su opinión al respecto, con el fin de evitar la improvisación y demostrar que independientemente de su libertad y flexibilidad debe responder necesariamente a un método y a un desarrollo básico, incluyendo el cuerpo de teoría o marco teórico que se desea comprobar, el problema planteado y los objetos a lograr en la investigación. Los especialistas en el área, profesores de reconocida trayectoria en investigación, que actuaron

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

como jueces, detectaron si los ítems propuestos miden lo que se quiere medir en cuánto eficiencia, factibilidad, operatividad, claridad de términos, precisión, concreción y pertinencia.

8.-Confiabilidad del Instrumento

La Confiabilidad se refiere a la constancia, exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento repetidas veces. Busot (2001) afirma que la confiabilidad "es la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones" (p.108).

Esta se determinará mediante el coeficiente Alfa de Crombach, utilizando el paquete estadístico SPSS. Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento y produce valores entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa el máximo de confiabilidad. Entre más se acerque el coeficiente a 0 habrá mayor error en la medición. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mediciones, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

www.bdigital.ula.ve

El coeficiente **Alfa de Crombach es de 0,75** siendo un coeficiente **aceptable** para la investigación.

9.-Análisis de Datos

Luego de recabada la información a través del cuestionario, se procedió a diseñar una base de datos empleando la herramienta Excel con el fin ordenar de forma sistematizada las respuestas de los encuestados, dicha data se migró al programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, 1999) con el fin designar a cada uno de los ítems del cuestionario una variable según el enunciado dado en el instrumento. El programa SPSS fue el encargado de generar el análisis descriptivo de cada una de las variables y

C.C. Reconocimiento

de combinar las variables con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Los cuales se presentaran en el siguiente capítulo.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

CAPÍTULO IV

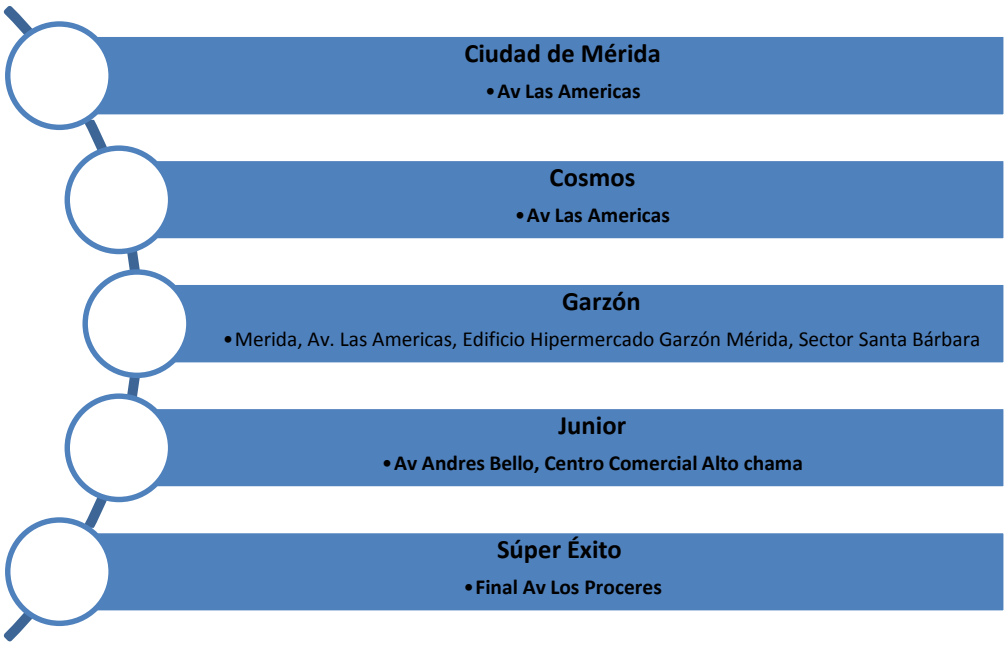
RESULTADOS

Este capítulo tiene como objetivo responder las interrogantes de la investigación, es por ello que se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados en los supermercados de la ciudad de Mérida en el cuarto trimestre de 2017.

Dichos cuestionarios se aplicaron en la gerencia y el talento humano que mantiene contacto directo con el público en los supermercados de la Ciudad de Mérida, a continuación, descritos:

www.bdigital.ula.ve

Figura 26: Supermercados de la Ciudad de Mérida, 2017



Fuente: Elaboración propia (2018)

C.C. Reconocimiento

Cabe destacar que en el Supermercado Yuan Lin, no se recogió información a pesar de múltiples visitas y su negativa por participar en esta investigación.

La muestra estuvo compuesta por 62 personas 8 gerentes, 54 cajeros y talento humano de atención al cliente, en este último se encuentran cargos como: auxiliar de atención al cliente, auxiliar de compras, auxiliar de fruver, auxiliar de perecederos, auxiliar de piso de ventas, auxiliar de servicio al cliente, auxiliar de carnicería, coordinador de fruver, coordinador de piso de ventas, despachador, encargado, especialista en pescadería, mantenimiento, mercaderista, operador de carnicería, operador de fruver, pasillero, y operador de charcutería. Estos últimos se agruparon para un mejor manejo de la información. En la siguiente tabla se muestra la distribución de los cuestionarios aplicados:

www.bdigital.ula.ve

Tabla 3: Distribución de encuestados

		Rol del entrevistado			
Organización Encuestada		1- Gerente	2- Cajeros	3- Talento Humano de atención al cliente	Total
Ciudad de Mérida	Nº de Personas	1	2	2	5
	%	1,60%	3,20%	3,20%	8,10%
Cosmos	Nº de Personas	3	12	8	23
	%	4,80%	19,40%	12,90%	37,10%
Garzón	Nº de Personas	2	2	9	13
	%	3,20%	3,20%	14,50%	21,00%
Junior	Nº de Personas	1	6	8	15
	%	1,60%	9,70%	12,90%	24,20%
Super Éxito	Nº de Personas	1	2	3	6
	%	1,60%	3,20%	4,80%	9,70%
Total	Nº de Personas	8	24	30	62
	%	13%	39%	48%	100,00%

Elaboración Propia: Datos recopilados en la investigación 2018

Se distribuyó a los encuestados de la siguiente manera: Un 13% pertenece a los Gerentes de las organizaciones y un 87% corresponde al talento humano, el cual fue distribuido en 39% cajeros y un 48% de Talento

C.C. Reconocimiento

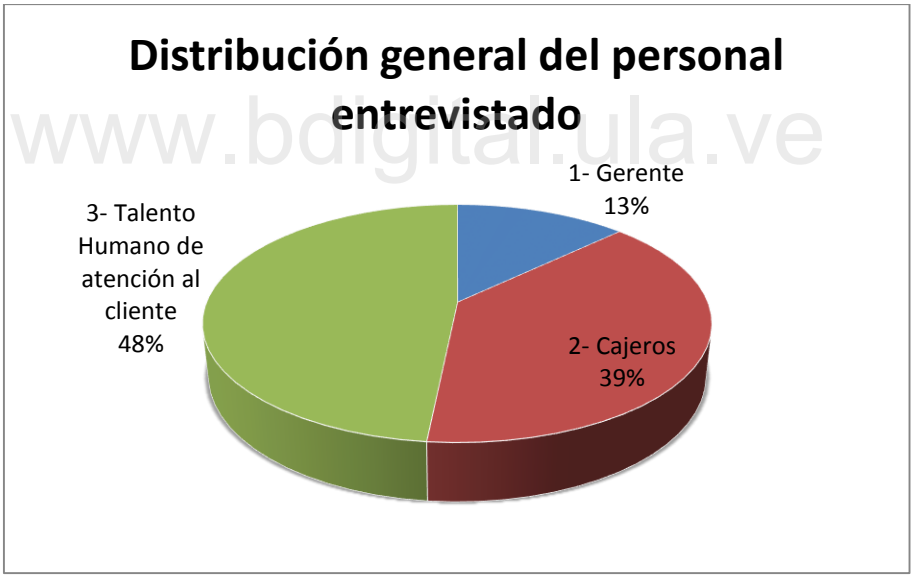
Humano de atención al cliente. Tal como se presenta en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 4: Distribución de las organizaciones vs rol del entrevistado

Rol del entrevistado	Organización encuestada					Total
	Ciudad de Mérida	Cosmos	Garzón	Junior	Súper Éxito	
1- Gerente	1,6%	4,8%	3,2%	1,6%	1,6%	12,9%
2- Cajeros	3,2%	19,4%	3,2%	9,7%	3,2%	38,7%
3- Talento Humano de atención al cliente	3,2%	12,9%	14,5%	12,9%	4,8%	48,4%
Total	8,1%	37,1%	21,0%	24,2%	9,7%	100,0%

Elaboración Propia: Datos recopilados en la investigación 2018

Gráfico 1: Distribución general del personal entrevistado



www.bdigital.ula.ve

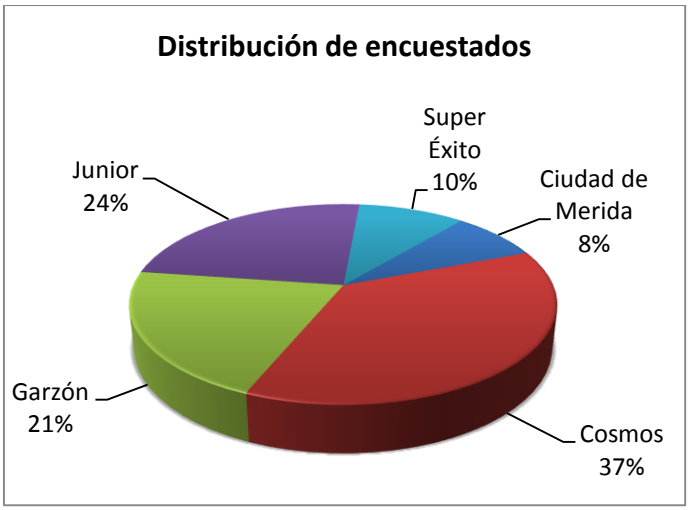
Elaboración Propia: Datos recopilados en la investigación 2018

Ahora bien la información suministrada cumple con la muestra establecida para esta investigación y se distribuye de la siguiente manera: 37% Supermercado Cosmo, 21% Hipermercado Garzón, 24% a Víveres de Junior, 10% Súper Éxito y un 8% a Ciudad de Mérida. Esta distribución se

C.C. Reconocimiento

dio esencialmente por la disponibilidad y acceso a la información en cada uno de los establecimientos. Tal como se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Distribución de encuestados



Fuente: Elaboración Propia, datos recopilados en la investigación 2018

www.bdigital.ula.ve

Una vez identificada la población encuestada se procede a dar respuestas claras a la investigación.

1.- Caracterizar la Gestión del Talento Humano en los supermercados de la ciudad de Mérida

La diferenciación entre sectores no solo se debe a los productos y servicios que prestan, sino también a la forma en la que trata y contrata a su personal. En los supermercados de la ciudad de Mérida no es la excepción. A continuación, se presenta la caracterización de la gerencia y el talento humano en dichas organizaciones:

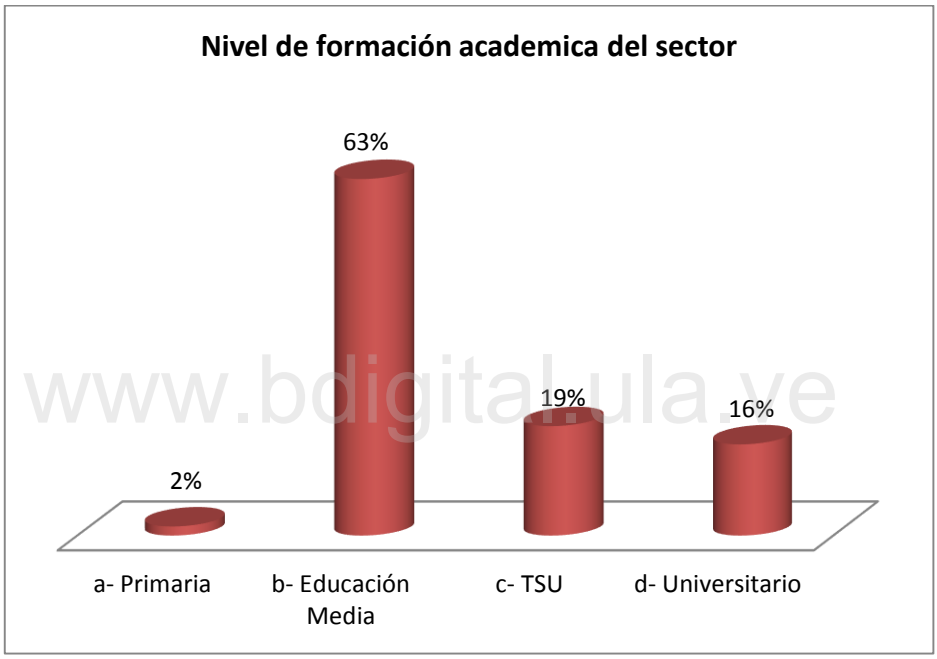
C.C. Reconocimiento

1.-Información sobre encuestados

a) Nivel de formación académica del sector:

Tal como se muestra en el gráfico Nº 3, el nivel de formación académica de un 63% de las personas que laboran en este sector es de Educación Media, un 19% es Técnico universitario, y tan solo un 16% finalizó los estudios universitarios.

Gráfico 3: Nivel académico del sector



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

b) Nivel de formación académica vs experiencia laboral:

Ahora bien, una vez descrito el nivel académico del sector se procede a comparar su nivel académico con su experiencia laboral:

En la tabla y en el gráfico correspondiente se puede advertir que el 71,2% del talento humano de estas organizaciones tiene una experiencia menor a 5 años, con una formación de educación media. Siendo estos datos correspondidos con el gráfico anterior de la formación académica. Sin embargo, las personas que se encuentran en cargos de dirección y gerencia

C.C. Reconocimiento

mantienen una diferencia en su formación académica, ya que estos se han formado en carreras técnicas y universitarias.

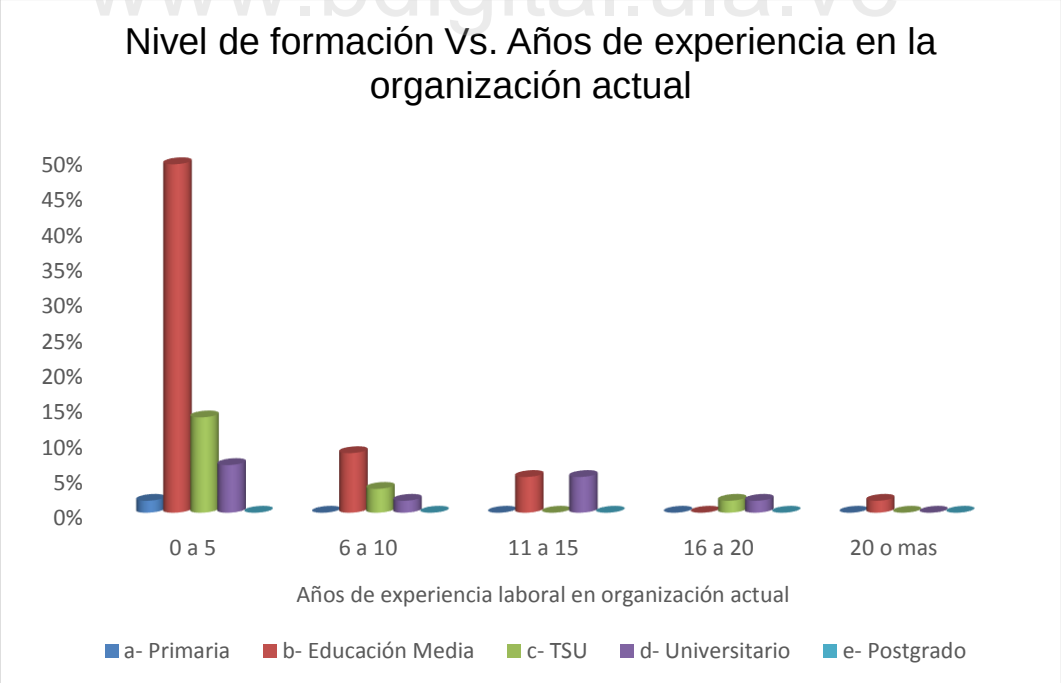
Tabla 5: Nivel de formación Vs. Años de experiencia en la organización actual

		Nivel de formación académica				
Rango		a- Primaria	b- Educación Media	c- TSU	d- Universitario	Total
Años de experiencia laboral en organización actual	0 a 5	1,70%	49,20%	13,60%	6,80%	71,20%
	6 a 10	0,00%	8,50%	3,40%	1,70%	13,60%
	11 a 15	0,00%	5,10%	0,00%	5,10%	10,20%
	16 a 20	0,00%	0,00%	1,70%	1,70%	3,40%
	20 o mas	0,00%	1,70%	0,00%	0,00%	1,70%
	Total	1,70%	64,40%	18,60%	15,30%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

Gráfico 4: Nivel de formación Vs. Años de experiencia en la organización actual.

www.bdigital.ula.ve



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

2.-Gestion del Talento Humano

a) **Descripción del cargo**:

En la totalidad de los establecimientos encuestados existe descripción de cargos, esto va en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, que establece que todas las organizaciones deberán tener las funciones de los cargos

b) Reclutamiento:

El reclutamiento de personal es un elemento diferenciador, ya que puede involucrar personas nuevas en la organización o significa un reconocimiento al logro del personal que labora de estos establecimientos. Para Gómez, Balkin y Cardy (2008) es el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo. (p.190). Esta investigación observó que, en los supermercados de la ciudad de Mérida, un 75% de los establecimientos los reclutan a su personal de manera externa vs a 25% que no usa este tipo de reclutamiento. De igual manera un 63% de los gerentes reclutan de manera interna vs un 37% que no usa este tipo de reclutamiento. Dejando ver que en algunas de estas organizaciones se usa el reclutamiento mixto.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 6: Tipo de Reclutamiento

Tipo de reclutamiento	No usa reclutamiento.	Usa reclutamiento.	Total
Interno	37%	63%	100,0%
Externo	25%	75%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

Gráfico 5: Tipo de Reclutamiento

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

Reclutamiento Interno:

El reclutamiento interno da la posibilidad a los colaboradores de ascender y hacer carrera en la organización. Sin embargo, podría traer consigo competencia y rivalidad entre algunos compañeros de trabajo. Aun así, el 55% empresas encuestadas recluta de manera interna. Y un 40% de los reclutamientos internos son ascensos, 30% transferencia y un 30% es transferencia con ascenso. Estos resultados corresponden con lo expuesto por Werther y Davis (2008)

www.bdigital.ula.ve

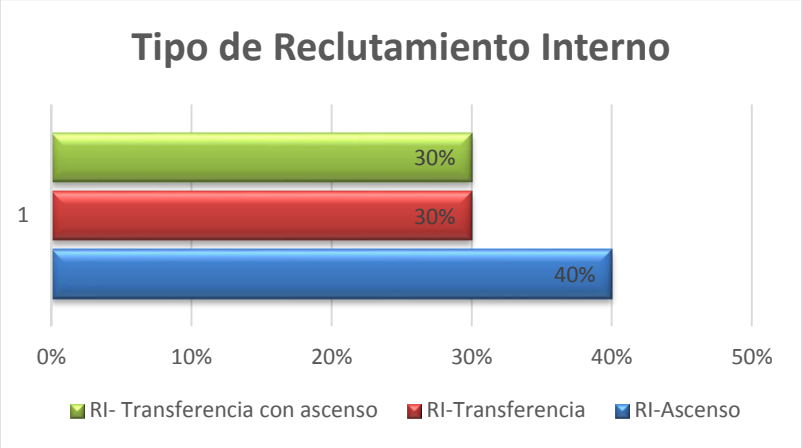
Tabla 7: Tipo de reclutamiento Interno

RI-Ascenso	RI-Transferencia	RI- Transferencia con ascenso
40%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

Gráfico 6: Tipo de reclutamiento Interno



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

Reclutamiento Externo:

Aunque el reclutamiento externo implica mayores costos que el interno, es el más usado en este sector económico, tal como señala Werther y Davis (2008) este tipo de reclutamiento trae consigo conocimiento, sangre y perspectivas nuevas, además de romper con la inercia en determinadas situaciones. En las empresas encuestadas un 40% de los reclutamientos externos son recomendación de un empleado, 27% anuncios en presa, 13% anuncios en internet o en redes sociales, 13% carteles o anuncios en la puerta de la empresa y tan solo un 7% participa en ferias de empleo o tiene contacto con las universidades.

www.bdigital.ula.ve

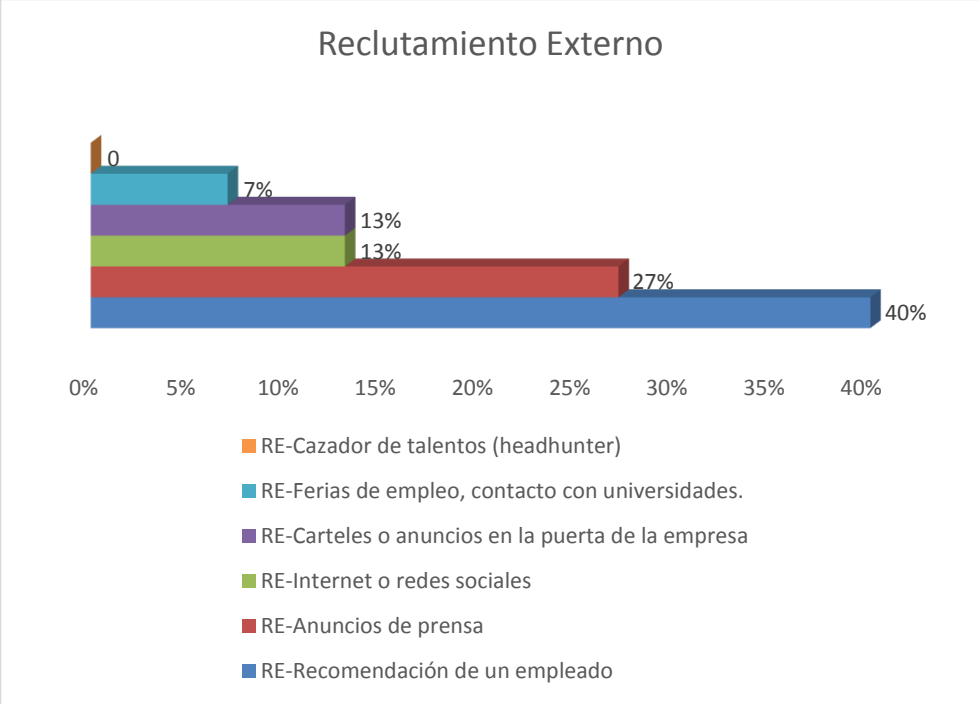
Tabla 8: Tipo de reclutamiento Externo

RE-Recomendación de un empleado	RE-Anuncios de prensa	RE-Internet o redes sociales	RE-Carteles o anuncios en la puerta de la empresa	RE-Ferias de empleo, contacto con universidades.	RE-Cazador de talentos (headhunter)
40%	27%	13%	13%	7%	0

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

Gráfico 7: Tipo de reclutamiento Interno



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

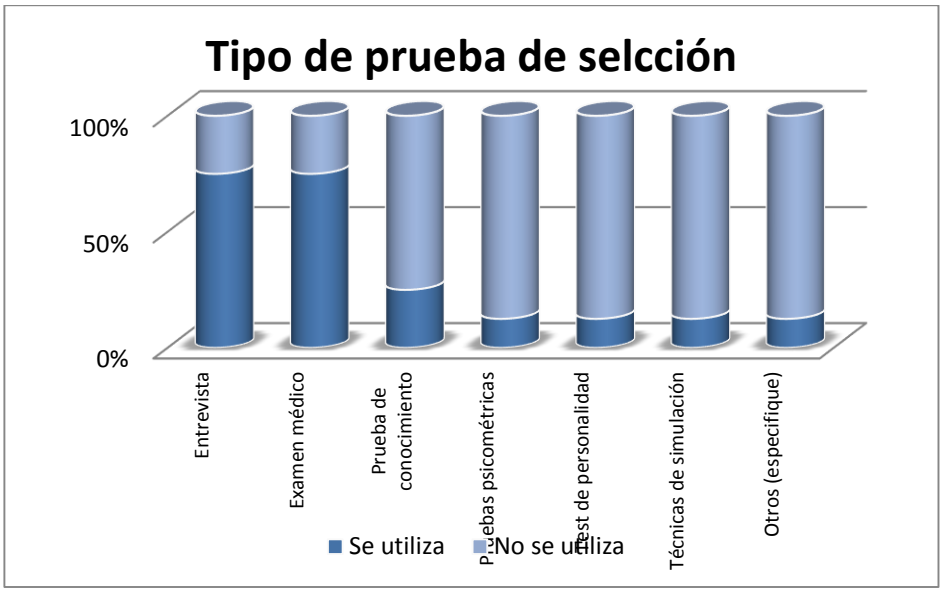
www.bdigital.ula.ve

c) Selección:

Cuando a selección se refiere Chiavenato (2011), señala que se pretenden solucionar dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. En las organizaciones encuestadas seleccionan su personal a través de la entrevista en un 75 %, de los casos, seguida por el examen médico en un 75% y la prueba de conocimiento con un 25%. Cabe destacar que la forma de seleccionar el personal no es excluyente, puesto que en algunas organizaciones se usa más de dos métodos al momento de seleccionar el talento humano.

C.C. Reconocimiento

Gráfico 8: Tipo de prueba de selección



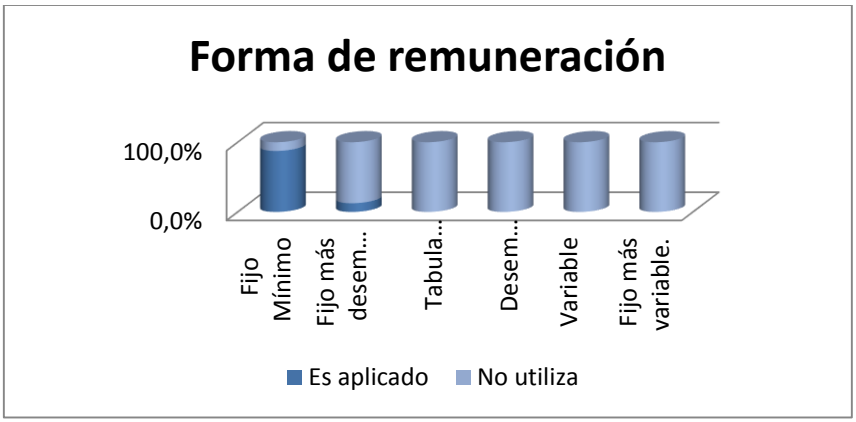
Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

d) Remuneración

www.bdigital.ula.ve

Para el momento de la aplicación del instrumento el personal de estas organizaciones es remunerado en un 87,5% con el salario mínimo exigido por la ley, y tan solo un 12,5% con el salario mínimo más una variación de acuerdo al desempeño laboral

Gráfico 9: Forma de remuneración



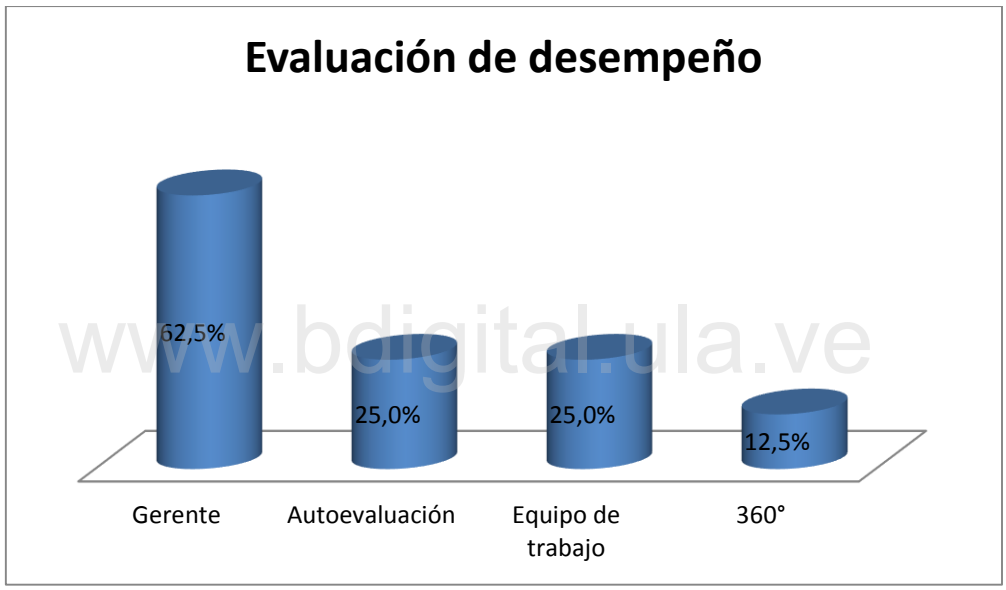
Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

e) Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se realiza en un 60% de las organizaciones encuestadas. Donde la forma más usada es la evaluación realizada por el Gerente (62,5%), seguida por la autoevaluación (25%) y evaluación por parte del equipo de trabajo (25%). Cabe destacar que existen empresas que usan más de un método de evaluación del desempeño.

Gráfico 10: Evaluación del desempeño



www.bdigital.ula.ve

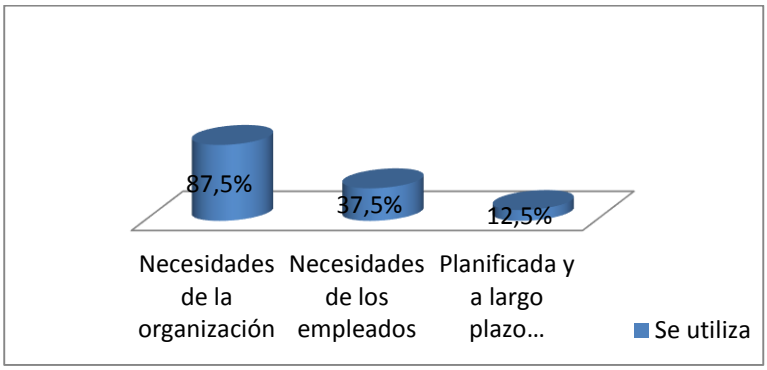
Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

f) **Capacitación:** De acuerdo a la información suministrada todas las empresas en cuestión mantienen criterios con respecto a la capacitación de su talento humano. Donde predomina en un 87,5% una capacitación adaptada a las necesidades de la organización, seguida en un 37,5% de acuerdo a las necesidades de los empleados. Y tan solo un 12,5% de las empresas realiza la capacitación de manera planificada y a largo plazo. Esto corresponde a lo citado por Chiavenato (2011), donde se menciona que la capacitación se basa

C.C. Reconocimiento

en un diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo, tomando en cuenta el mediano y largo plazo para la realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

Gráfico 11: Formas de capacitación



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

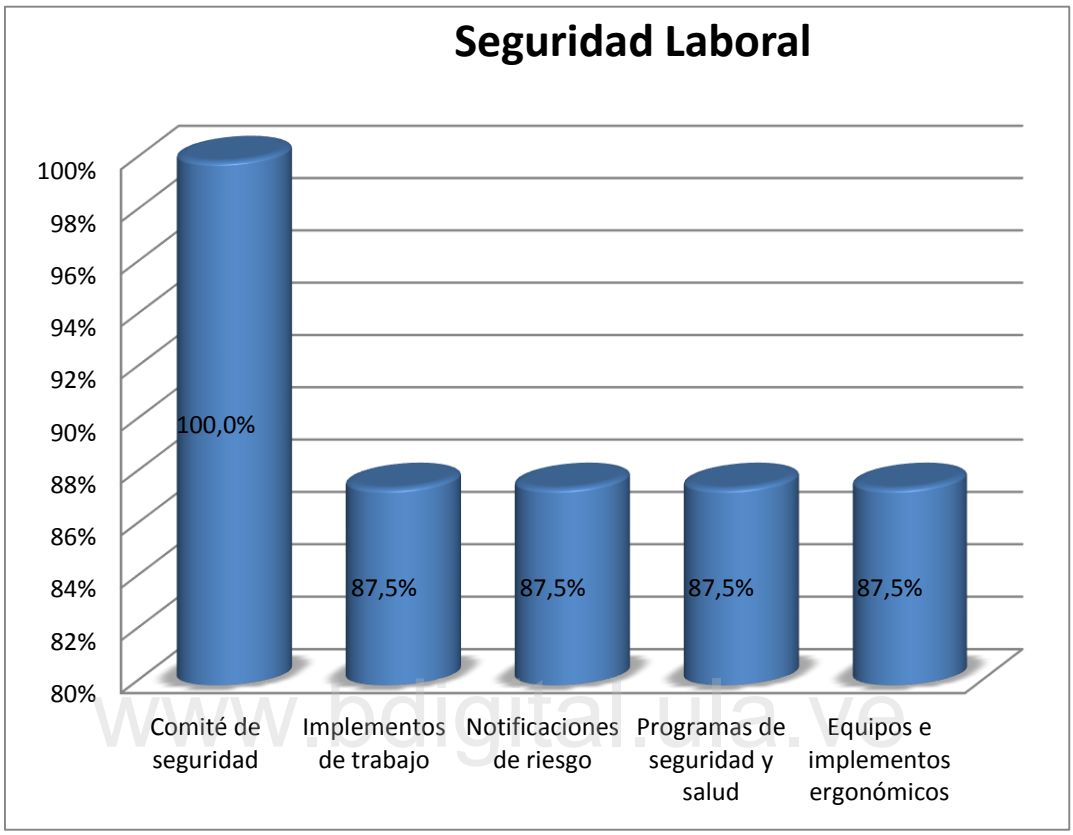
g) Seguridad Laboral

www.bdigital.ula.ve

Con lo que respecta a la seguridad laboral en el 100% de los establecimientos se tiene comités de seguridad laboral. Cumpliendo con la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Sin embargo, solo un 87,5% cumple con los implementos de seguridad, notificaciones de riesgo, los programas de seguridad y le suministra equipos e implementos ergonómicos a su talento humano.

C.C. Reconocimiento

Gráfico 12: Seguridad Laboral



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

3.-Identificar los valores organizacionales de los supermercados de la ciudad de Mérida

En el momento de analizar los datos relacionados con los valores organizacionales, se tomó en cuenta los pasos tres y cuatro de la sección B del cuestionario, puesto que esta sección toma los valores más preciados por cada individuo en la organización. Creando un sistema de valores por parte de los individuos que compone los supermercados de la ciudad de Mérida, para eso Robbins (2002) señala que cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene su sistema de valores,

C.C. Reconocimiento

para este autor todos tenemos una jerarquía para ellos, que constituye nuestro sistema de valores y que se identifica de acuerdo con la importancia relativa. (p. 117)

A.-Valores preferidos en los gerentes de los supermercados de la ciudad de Mérida:

Los gerentes como pilar fundamental en las organizaciones son los que dirigen e influencian el comportamiento del talento humano, es por ello la relevancia de conocer los valores preferidos por estos. Para conocer esta información, los datos suministrados por los gerentes se analizaron de la siguiente manera:

1.-Se analizó el porcentaje por valor en cada una de las preferencias (preferencia 1, 2, 3, 4) de manera individual.

2.-Se relacionaron los datos de cada una de las preferencias, generando una preferencia total.

www.bdigital.ula.ve

3.-Se graficó de acuerdo al total y las preferencias por valor.

Mostrando así que el valor preferido de los gerentes es la responsabilidad (75%), seguido por el trabajo en equipo (37,5%). Cabe destacar que el compromiso fue el valor más seleccionado como la primera opción de los gerentes en un 25% de los casos.

C.C. Reconocimiento

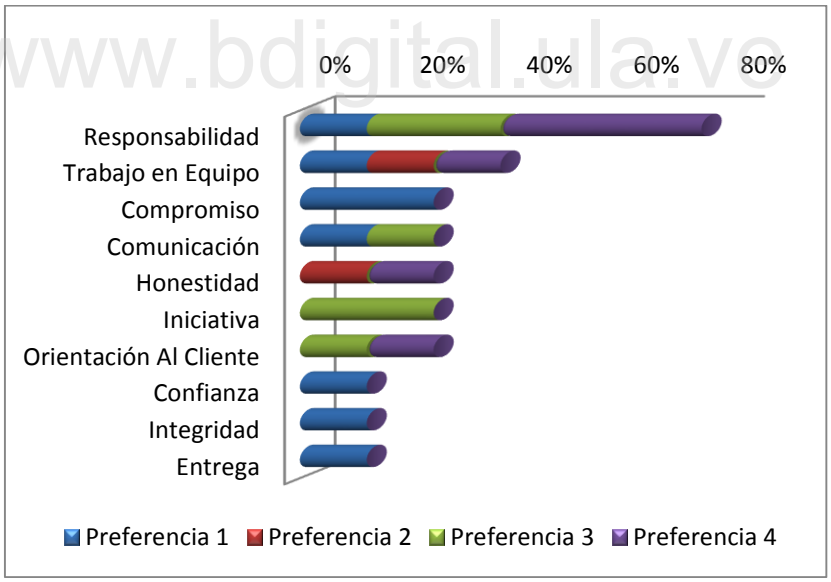
Tabla 9: Valores preferidos por los Gerentes

Valores preferidos por los gerentes	Preferencia 1	Preferencia 2	Preferencia 3	Preferencia 4	% Total de las cuatro preferencias
Responsabilidad	13%	0,0%	25,0%	37,5%	75,0%
Trabajo en Equipo	12,5%	12,5%	0,0%	12,5%	37,5%
Compromiso	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%
Comunicación	12,5%	0,0%	12,5%	0,0%	25,0%
Honestidad	0,0%	12,5%	0,0%	12,5%	25,0%
Iniciativa	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%
Orientación Al Cliente	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	25,0%
Confianza	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
Integridad	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
Entrega	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%

Fuente: Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

Gráfico 13: Valores preferidos por los Gerentes

www.bdigital.ula.ve



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

B.-Valores preferidos por el talento humano

En la investigación se detalla que las preferencias con relación a los valores de gerentes y del talento humano tienen gran similitud.

C.C. Reconocimiento

Especialmente en los valores como la responsabilidad (45%), compromiso (31%), comunicación (27%) y trabajo en equipo (24%).

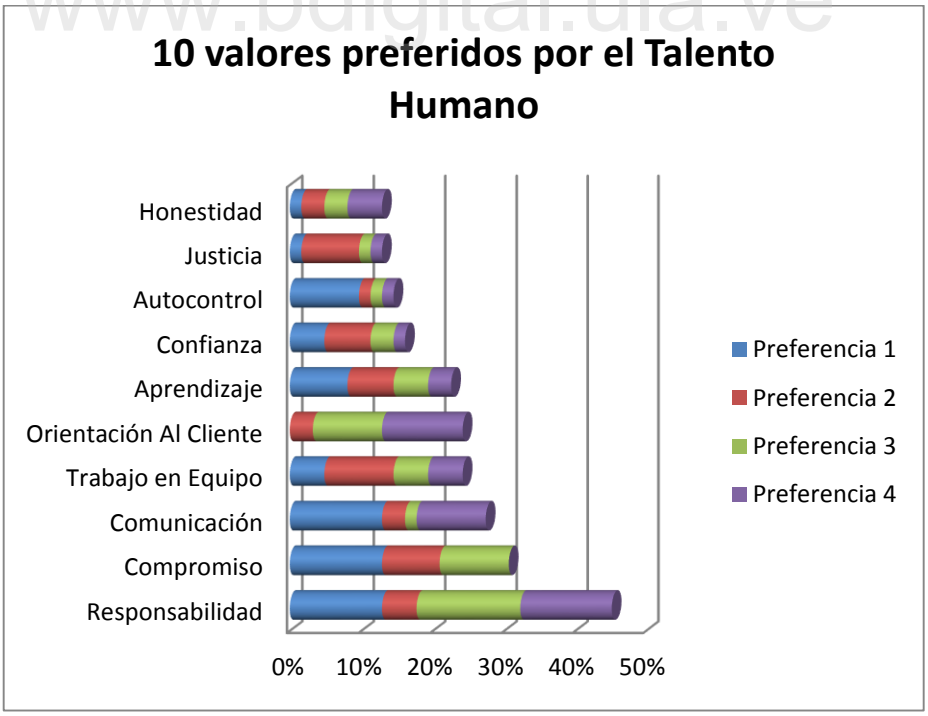
Tabla 10: Valores preferidos por el Talento Humano

Valores preferidos por los gerentes	Preferencia 1	Preferencia 2	Preferencia 3	Preferencia 4	% Total de preferencias
Responsabilidad	13%	5%	15%	13%	45%
Compromiso	13%	8%	10%	0%	31%
Comunicación	13%	3%	2%	10%	27%
Trabajo en Equipo	5%	10%	5%	5%	24%
Orientación Al Cliente	0%	3%	10%	11%	24%
Aprendizaje	8%	6%	5%	3%	23%
Confianza	5%	6%	3%	2%	16%
Autocontrol	10%	2%	2%	2%	15%
Justicia	2%	8%	2%	2%	13%
Honestidad	2%	3%	3%	5%	13%

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

Gráfico 14: Valores preferidos por el Talento Humano

www.bdigital.ula.ve



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

C.-Valores NO preferidos general

En el análisis realizado se logró observar que existían valores que no fueron tomados en cuenta por los encuestados y los cuales pueden ser importantes para el desarrollo organizacional. Los cuales se presentan a continuación:

Tabla 11: Valores NO preferidos General

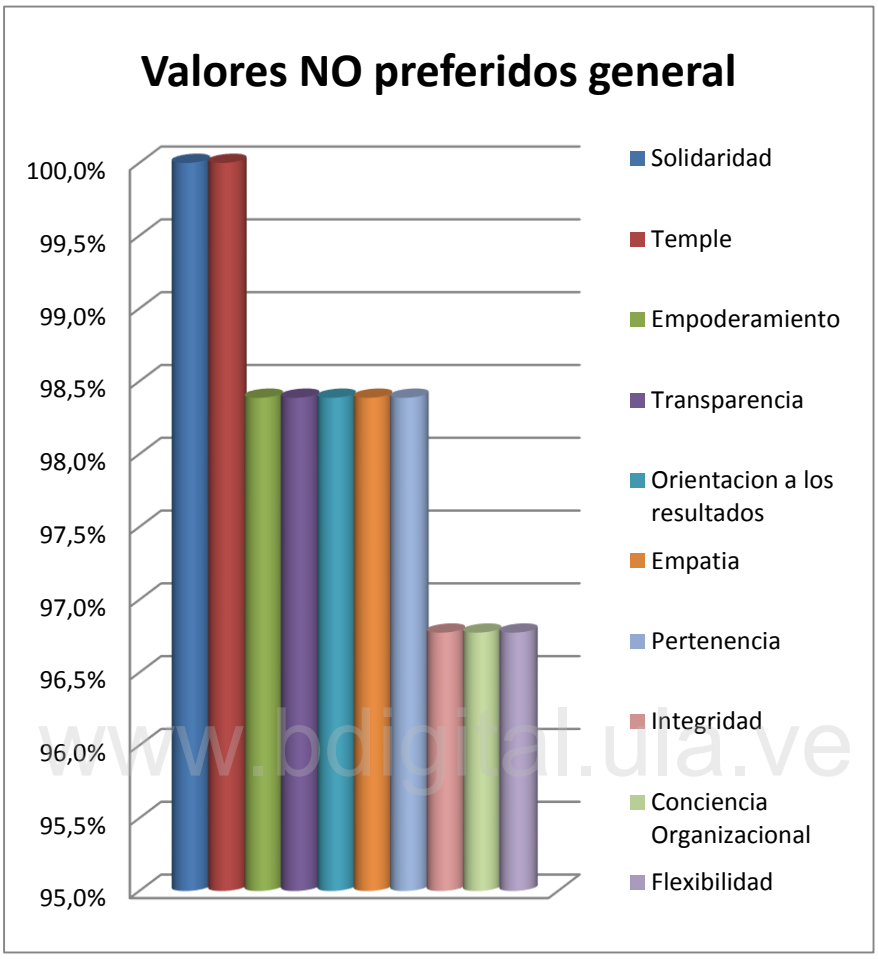
Valores	% total de NO preferencia
Solidaridad	100,0%
Temple	100,0%
Empoderamiento	98,4%
Trasparencia	98,4%
Orientación a los Resultados	98,4%
Empatía	98,4%
Pertenencia	98,4%
Integridad	96,8%
Conciencia Organizacional	96,8%
Flexibilidad	96,8%

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

Gráfico 15: Valores NO preferidos General



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

Esta no selección de valores deja ver una realidad en las organizaciones estudiadas, que puede tener repercusiones en un corto plazo puesto que una organización venezolana que no sea solidaria, transparente y empática entre sus colaboradores en momentos como los que vive el país, no crecerá de manera mancomunada. Y los objetivos que logre beneficiaran a solo una de las partes.

C.C. Reconocimiento

D.-Definición de valores:

A pesar de que lo valores entre los gerentes y el talento humano son similares, se encuentran algunas diferencias entre las definiciones que cada uno de estos tiene de cada valor. Lo cual hace que las perspectivas de cada una de las partes sean diferente.

Cuadro 6: Definición de valores Gerente Vs Talento Humano

	GERENCIA	TALENTO HUMANO
Responsabilidad	Es un compromiso relacionado con los horarios y el cumplimiento de actividades	Cumplir con las labores asignadas, el horario y las normas de la organización, manteniendo el sentido de pertenencia.
Trabajo en Equipo	Trabajar mancomunadamente en pro de los objetivos de la empresa	Trabajar, colaborar y ayudar a los compañeros de trabajo.
Compromiso	Cumplir con los objetivos de la empresa, que refuerzan las relaciones laborales	Hacer que las cosas funcionen bien a nivel interno y con los clientes (trabajo, deberes, derechos y responsabilidades)
Comunicación	Intercambio verbal o de expresiones, donde ambas partes comprenden el contenido trasmitido	Herramienta que sirve para intercambiar y expresar, ideas, sentimientos y emociones.
Honestidad	No tomar cosas que no pertenecen. Aceptación	Se relaciona con la humildad y el tener respeto a las cosas que no son propias.
Orientación al Cliente	Apoyar al cliente en la satisfacción de sus necesidades.	Orientar, ayudar y brindar un buen trato al cliente.
Justicia	Ser Justo. Dando a cada quien lo que corresponde	Tratar a las personas de manera justa y equilibrada
Integridad	Conducta apropiada, siendo coherente en lo que se dice y se hace.	
Iniciativa	Crear soluciones para la organización a través de la actualización profesional	
Confianza		Se relaciona con valor propio. Además de ser honesto siempre diciendo la verdad.
Autocontrol		Capacidad de controlar las emociones para afrontar situaciones irregulares.
Aprendizaje		Mantener la mente abierta a lo nuevo

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

De manera general se puede observar que la visión de los gerente vs la del talento humano, tienen ciertas diferencias, puesto que los gerentes mantienen una visión a gran escala, relacionada con la organización, mientras el talento humano suele desarrollar esta visión de manera

C.C. Reconocimiento

individual. Esta forma de ver los valores retroalimenta a las organizaciones, pues genera un sistema de valores que incluye las visiones individuales y organizacionales

E.-Sistema de Valores por competencia estratificado, de los supermercados de la ciudad de Mérida:

Con base en las teorías de Sheler (1914-1918) y Rockeach (1973) y con miras a modernizar y adaptar a los entes de estudios, se propone un sistema de valores por competencias estratificados de acuerdo a que los valores: son relativamente estables y que son moldeables de acuerdo a la cultura y al ambiente donde se desarrolle el individuo. Además, que son: Guía para la acción, guía para evaluar o juzgar situaciones (punto de comparación), son base para racionalizar conductas y creencias, son estímulo al cambio personal, expresión de sentimientos, elementos para despertar sentimientos en el otro, y estímulo interno para la acción (motivacionales). De acuerdo a esto la autora presenta tres niveles:

www.bdigital.ula.ve

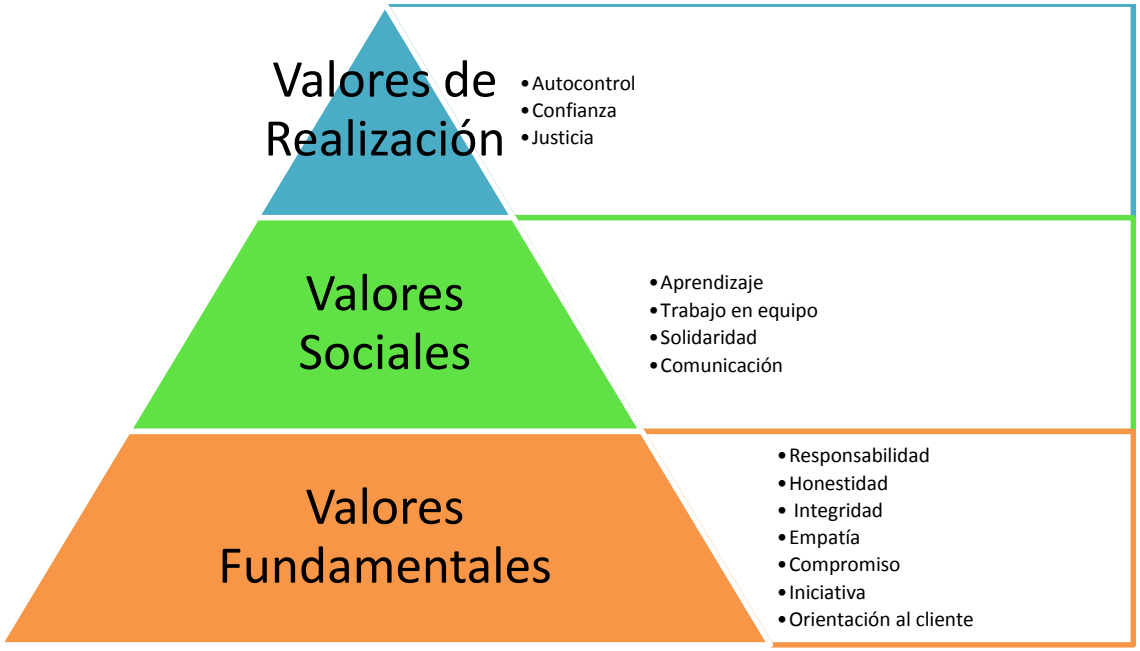
Valores Fundamentales: Son la base de la pirámide y de la organización, y son imprescindible para mantenerse en ella, estos valores son: Responsabilidad, Honestidad, Integridad, Empatía, Compromiso, Iniciativa, y Orientación al cliente

Valores Sociales: Son los relacionados con el trato con terceros, y el crecimiento personal tales como aprendizaje, solidaridad, empatía, comunicación y trabajo en equipo.

Valores de Realización: Están relacionados con el crecimiento personal con el obrar diario y como se ve el individuo a sí mismo, los valores relacionados a esta sección son: autoconocimiento, confianza y justicia.

C.C. Reconocimiento

Figura 27: Sistema de Valores por competencia estratificado



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

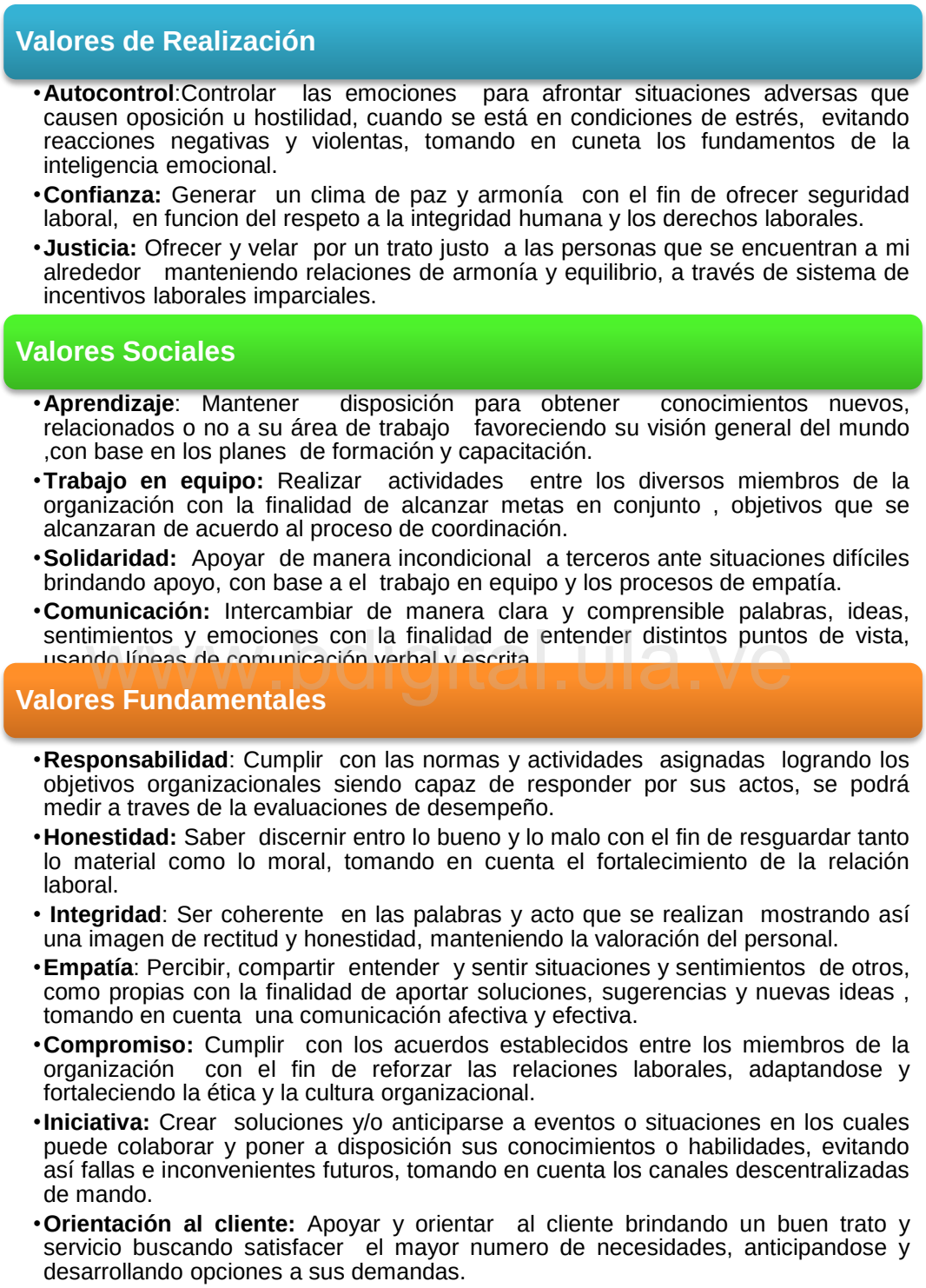
www.bdigital.ula.ve

Esta estratificación de valores observada en los Supermercados de la Ciudad de Mérida muestra cuáles son sus valores fundamentales los cuales sirven de pilar en el comportamiento de los individuos, Los valores Sociales que marcan la guía de creencias y reglas y los valores de realización los cuales llevaran al individuo al logro personal.

A continuación se presenta la definición de los valores para este sistema, según su clasificación, cabe destacar que el proceso para llegar a la definición de los valores presentados a continuación se describirá a detalle en el capítulo VI Propuesta.

C.C. Reconocimiento

Figura 28: Definición de Valores



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

4.- Determinar las competencias genéricas de los colaboradores de los supermercados de la ciudad de Mérida

Cada una de las competencias evaluadas ha sido tomada del libro Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias de Alles. M, (2009) y están relacionadas de manera directa con un valor organizacional. A continuación, la relación de dichas variables:

Cuadro 7: Competencias Genéricas

Competencia	Valor
1. Siento como propios los objetivos de la organización, superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	**Compromiso**
2.- Obro en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	**Ética**
3.- Aplico normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.	**Prudencia**
4.- Obro en el punto medio en cualquier situación.	**Fortaleza**
5.- Ayudo a los clientes a comprender y satisfacer sus necesidades, esforzándome por conocer y resolver los problemas del cliente	**Orientación al cliente**
6.- Desarrollo mis actividades en pro del logro de los objetivos propuestos por la organización, mediante el diseño y ejecución de estrategias.	**Orientación a los resultados**
7.-Poseo la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en mi beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	**Calidad del trabajo**
8.-Me expreso sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siento.	**Sencillez**
9.-Tengo la capacidad para adaptarme a los cambios con el fin de generar resultados.	**Adaptabilidad al cambio**
10.-Mantengo serenidad y dominio en todas las circunstancias.	**Temple**
11.-Tengo firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.	**Perseverancia**
12.-Obro con rectitud y probidad. Soy coherente con lo que digo.	**Integridad**
13.-Actuó de forma proactiva pensando en la visión de la empresa.	**Iniciativa**
14.-Ideo soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.	**Innovación**
15.-Valoro y acepto los distintos puntos de vista promoviendo cambios en la organización	**Flexibilidad**
16.-Mantengo controladas mis emociones para evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad cuando trabajo en condiciones de estrés.	**Autocontrol**
*17.-Ayudo a que las personas crezcan intelectual y moralmente.	**Desarrollo de las personas**
*18.-Reconozco los atributos y las debilidades de la organización, pensando en cómo minimizar los acontecimientos o las situaciones que afectarán a las personas.	**Conciencia organizacional**
*19.- Velo por el cumplimiento de las políticas organizacionales relacionada con clientes, proveedores y manejo del personal.	**Justicia**
*20.-Permito que los trabajadores exprese sus ideas para mejorar su talento y capacidades.	**Empowerment**

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

1.-Competencia de los Gerentes de los Supermercados de la Ciudad de Mérida:

En la investigación realizada se diferenciaron los cuestionarios de gerencia a los de talento humano en la sección C: Competencias. Puesto que los cargos de gerencia requieren el desarrollo de competencias específicas como: Empowerment, autocontrol, desarrollo de las personas y conciencias organizacional. A continuación, se presenta los resultados de las competencias para los gerentes de la ciudad de Mérida:

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Tabla 12: Competencia de Gerentes

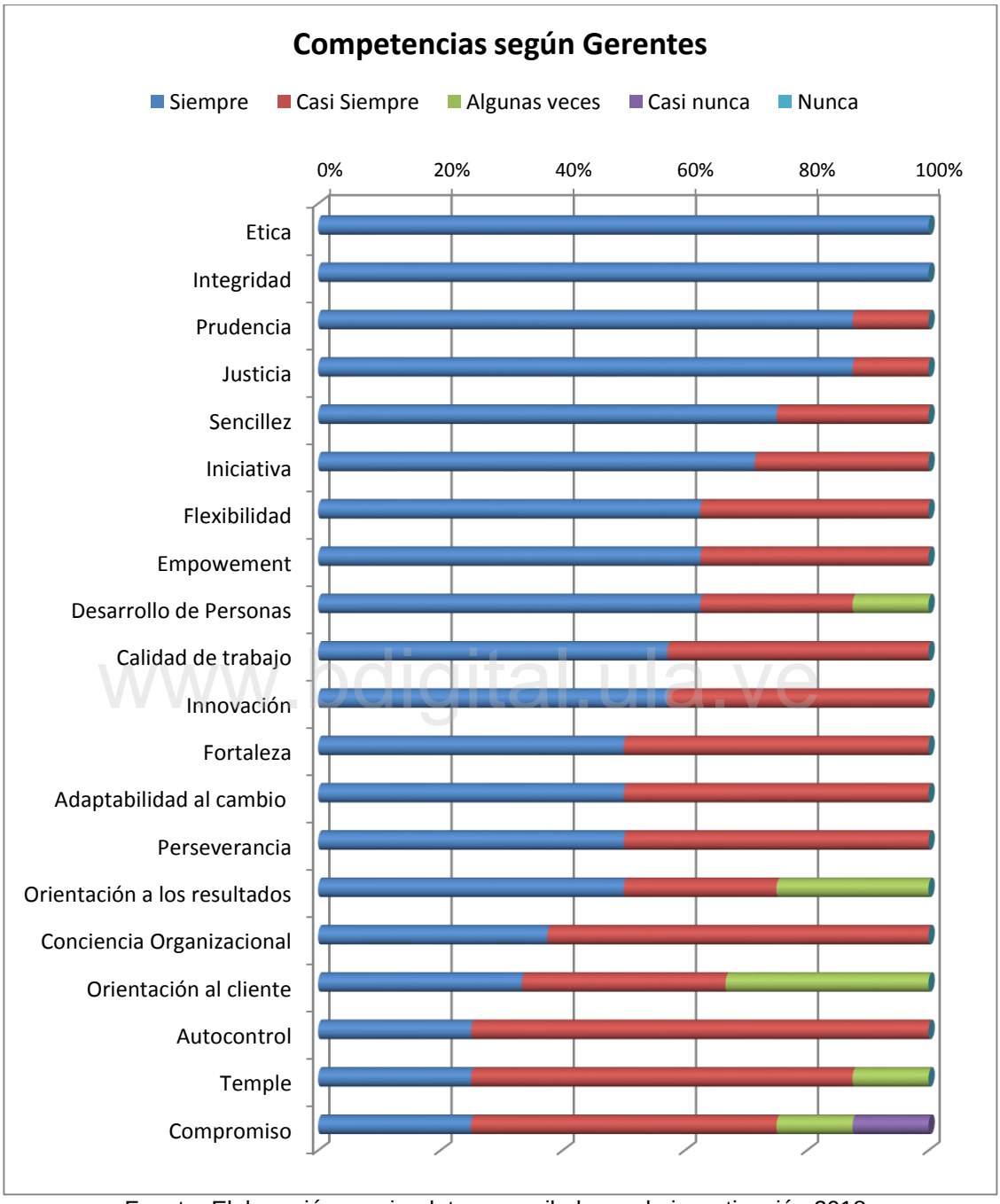
Competencias según los gerentes	Opción					
Competencia	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	**Total general**
02.-**Etica**: Obro en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
12.-**Integridad**: Obro con rectitud y probidad. Soy coherente con lo que digo.	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
03.- **Prudencia:** Aplico normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
19.-**Justicia:** Velo por el cumplimiento de las políticas organizacionales relacionada con clientes, proveedores y manejo del personal.	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
08.-**Sencillez**Me expreso sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siento.	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
13.-**Iniciativa:** Actuó de forma proactiva pensando en la visión de la empresa.	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
15.-**Flexibilidad:** Valoro y acepto los distintos puntos de vista promoviendo cambios en la organización	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
20.-**Empowement:** Permito que los trabajadores exprese sus ideas para mejorar su talento y capacidades.	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
17.-**Desarrollo de Personas:** Ayudo a que las personas crezcan intelectual y moralmente.	62,5%	25,0%	12,5%	0,0%	0,0%	100,0%
07.-**Calidad de trabajo:** Poseo la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en mi beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
14.-**Innovación:** Ideo soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
04.-**Fortaleza:** Obro en el punto medio en cualquier situación.	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
09.- **Adaptabilidad al cambio** Tengo la capacidad para adaptarme a los cambios con el fin de generar resultados.	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
11.-**Perseverancia:** Tengo firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
06.-**Orientación a los resultados:** Desarrollo mis actividades en pro del logro de los objetivos propuestos por la organización, mediante el diseño y ejecución de estrategias.	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
18.-**Conciencia Organizacional:** Reconozco los atributos y las debilidades de la organización, pensando en cómo minimizar los acontecimientos o las situaciones que afectarán a las personas.	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
05.- **Orientación al cliente:** Ayudo a los clientes a comprender y satisfacer sus necesidades, esforzándome por conocer y resolver los problemas del cliente	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
16.-**Autocontrol:** Mantengo controladas mis emociones para evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad cuando trabajo en condiciones de estrés.	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
10.-**Temple:** Mantengo serenidad y dominio en todas las circunstancias.	25,0%	62,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100,0%
01.-**Compromiso:** Siento como propios los objetivos de la organización, superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	25,0%	50,0%	12,5%	12,5%		100,0%

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Gráfico 16: Competencia de Gerentes



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

Tal como se puede observar en la tabla y gráfico anteriormente presentados, las competencias desarrolladas en los gerentes de los

C.C. Reconocimiento

supermercados de la ciudad de Mérida a través de sus comportamientos son:

- En el 100% de los casos **Siempre** mantienen comportamientos **éticos e Íntegros.**
- En el 87,5% de los casos **Siempre** mantienen comportamientos **prudentes y justos.**
- En el 75% de los casos **Siempre** mantienen comportamientos de **Sencillez.**
- En el 71,4% de los casos **Siempre** mantienen comportamientos de **iniciativa.**
- En el 62,5% de los casos **Siempre** mantienen comportamientos de **flexibilidad, empoderamiento y desarrollo de personas**.
- En el 100% de los casos **Siempre y casi siempre** mantienen comportamientos de **innovación, fortaleza, adaptación al cambio, perseverancia, autocontrol y conciencia organizacional.**
- En el 75% de los casos **Siempre y casi siempre** mantienen comportamientos **de orientación a los resultados**
- En el 75% de los casos **Siempre y casi siempre** mantienen comportamientos de **compromiso.**
- En el 33,3% de los casos **Algunas veces** mantienen comportamientos **orientados al cliente**.

Cabe resaltar que los gerentes dan mayor valor a la ética, justicia, iniciativa y desarrollo de las personas, lo cual se puede interpretar como la necesidad constante de crecimiento organizacional. Se observó algunos actos no se orientan al cliente, sino que se dirigen más a la satisfacción de las necesidades internas de la organización y a como el personal se desenvuelve en ellas.

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

2.-Competencia del Talento Humano de los Supermercados de la Ciudad de Mérida:

El instrumento permitió determinar las competencias del talento humano del sector de supermercados en la ciudad de Mérida. A continuación se muestra en la tabla N° 13 de forma porcentual cuál fue la selección de las personas.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Tabla 13: Competencias del talento Humano

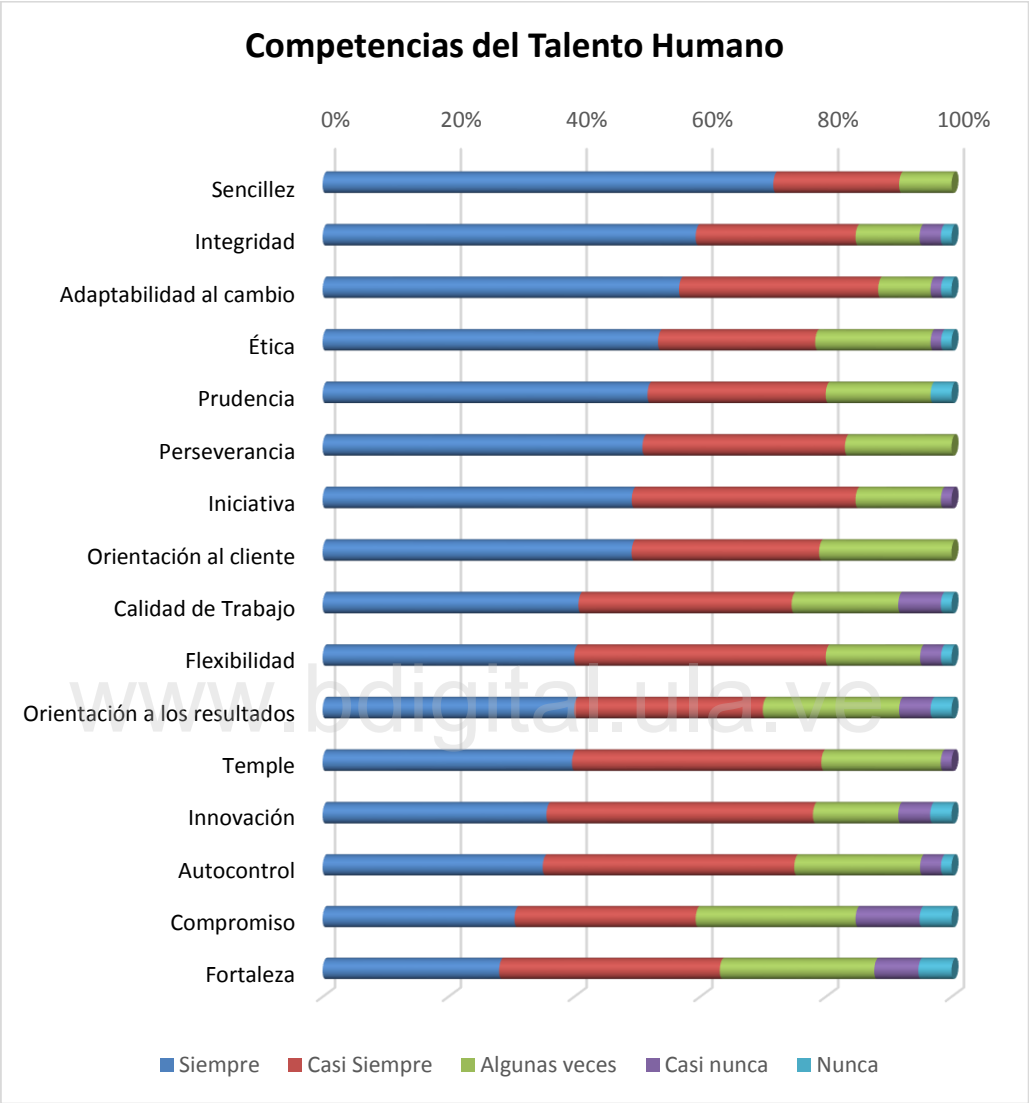
Competencias según Talento Humano	Opción					
Competencia	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total general
8.-**Sencillez:** Me expreso sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siento.	71,67%	20,00%	8,33%	0,00%	0,00%	100,00%
12.-**Integridad:** Obro con rectitud y probidad. Soy coherente con lo que digo.	59,32%	25,42%	10,17%	3,39%	1,69%	100,00%
9.-**Adaptabilidad al cambio**: Tengo la capacidad para adaptarme a los cambios con el fin de generar resultados.	56,67%	31,67%	8,33%	1,67%	1,67%	100,00%
2.- **Ética:** Obro en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	53,33%	25,00%	18,33%	1,67%	1,67%	100,00%
3.-**Prudencia:** Aplico normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.	51,67%	28,33%	16,67%	0,00%	3,33%	100,00%
11.-**Perseverancia:** Tengo firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.	50,85%	32,20%	16,95%	0,00%	0,00%	100,00%
13.-**Iniciativa:** Actuó de forma proactiva pensando en la visión de la empresa.	49,15%	35,59%	13,56%	1,69%	0,00%	100,00%
5.-**Orientación al cliente:** Ayudo a los clientes a comprender y satisfacer sus necesidades, esforzándome por conocer y resolver los problemas del cliente	49,12%	29,82%	21,05%	0,00%	0,00%	100,00%
7.-**Calidad de Trabajo:** Poseo la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en mi beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	40,68%	33,90%	16,95%	6,78%	1,69%	100,00%
15.-**Flexibilidad:**Valoro y acepto los distintos puntos de vista promoviendo cambios en la organización	40,00%	40,00%	15,00%	3,33%	1,67%	100,00%
6.-**Orientación a los resultados:** Desarrollo mis actividades en pro del logro de los objetivos propuestos por la organización, mediante el diseño y ejecución de estrategias.	40,00%	30,00%	21,67%	5,00%	3,33%	100,00%
10.-**Temple:** Mantengo serenidad y dominio en todas las circunstancias.	39,66%	39,66%	18,97%	1,72%	0,00%	100,00%
14.-**Innovación:** Ideo soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.	35,59%	42,37%	13,56%	5,08%	3,39%	100,00%
16.-**Autocontrol:** Mantengo controladas mis emociones para evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad cuando trabajo en condiciones de estrés.	35,00%	40,00%	20,00%	3,33%	1,67%	100,00%
1.-**Compromiso:** Siento como propios los objetivos de la organización, superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	30,51%	28,81%	25,42%	10,17%	5,08%	100,00%
4.-**Fortaleza:** Obro en el punto medio en cualquier situación.	28,07%	35,09%	24,56%	7,02%	5,26%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Gráfico 17: Competencias del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

En el talento humano de las organizaciones mencionadas podemos observar la frecuencia de los comportamientos sugeridos. A continuación sus resultados:

- En el 91,67% de los casos **Siempre y casi siempre** mantienen comportamientos de **sencillez**.

C.C. Reconocimiento

- En el 88,34% de los casos **Siempre y casi siempre** se presentan comportamientos de **adaptabilidad al cambio**.
- En el 84,76% de los casos **Siempre y casi siempre** se presentan comportamientos de **integridad.**
- En el 83,05% de los casos **Siempre y casi siempre** se presentan comportamientos de **perseverancia.**
- En el 80% de los casos **Siempre y casi siempre** se presentan comportamientos de **prudencia.**
- En el 78,33% de los casos **Siempre y casi siempre** se presentan comportamientos de **ética.**
- En el 75% de los casos **siempre y casi siempre** se presentan comportamientos de **autocontrol.**
- En el 63,16% de los casos **siempre y casi siempre** se presentan comportamientos de **fortaleza**.
- En el 59,32% de los casos **siempre y casi siempre** se presentan comportamientos de **compromiso.**
- En el 58,63% de los casos **casi siempre y algunas veces** se presentan comportamientos de **temple**.
- En el 55,93% de los casos **casi siempre y algunas veces** se presentan comportamientos de **innovación.**
- En el 55% de los casos **casi siempre y algunas veces** se presentan comportamientos de **Flexibilidad.**
- En el 51,67% de los casos **casi siempre y algunas veces** se presentan comportamientos de **orientación a los resultados.**
- En el 50,87% de los casos **casi siempre y algunas veces** se presentan comportamientos de **orientación al cliente y calidad en el trabajo.**

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

- En el 50,87% de los casos **casi siempre y algunas veces** se presentan comportamientos de **orientación al cliente y calidad en el trabajo.**
- En el 49,15% de los casos **casi siempre y algunas veces** se presentan comportamientos de **iniciativa.** Dato que es correspondido con los resultados de las competencias de los gerentes.

Cabe señalar que el talento humano de este sector, se adapta con facilidad a los cambios, son flexibles, y mantienen el autocontrol, cualidades indispensable hoy día en Venezuela.

Sin embargo, es importante implementar un sistema de valores por competencias, donde se incentive la productividad, los comportamientos y actitudes positivas y que se refleje en el desenvolvimiento diario de los trabajadores. Para que todo esto se lleve a cabo, una pieza fundamental es la gerencia la cual ayudará a desarrollar de manera adecuada los procesos de gestión del talento humano de la organización.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentaran las conclusiones y recomendaciones de la investigación titulada Sistema de Valores por Competencia para la Gestión del Talento Humano de Supermercados de la Ciudad de Mérida. La cual tiene como objetivo general: “Proponer un sistema de valores por competencia para la Gestión del Talento Humano en los supermercados de la ciudad de Mérida.”

Conclusiones

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación se presentaran las conclusiones atendiendo a cada uno de éstos:

www.bdigital.ula.ve

1.- Por medio de la caracterización del talento humano en los supermercados de la ciudad de Mérida se pudo observar:

- El talento humano de los supermercados de la ciudad de Mérida, cuentan con plantillas de personal menores a 5 años, con estudios de educación media. Liderado por profesionales universitarios.
- La gestión del talento humano de los supermercados de la ciudad de Mérida se caracteriza por tener descripciones de cargo, el personal es reclutado de manera externa y es seleccionado a través de entrevistas, exámenes médicos y pruebas de conocimiento. Para el momento de la investigación el personal era remunerado con el fijo mínimo de ley, su desempeño es evaluado en su mayoría por los gerentes y el personal se capacita de acuerdo a las necesidades de la organización

C.C. Reconocimiento

- Cabe señalar que el talento humano de este sector, se adapta con facilidad a los cambios, son flexibles, y mantienen el autocontrol, cualidades indispensable hoy día en Venezuela.

2.- Se identificaron los valores organizacionales de los supermercados de la ciudad de Mérida donde:

- Se mostró que el valor preferido de los **gerentes** es la responsabilidad (75%), seguido por el trabajo en equipo (37,5%).
- Se detalló que las preferencias con relación a los valores de gerentes y del talento humano tienen gran similitud. Especialmente en los valores como la responsabilidad (45%), compromiso (31%), comunicación (27%) y trabajo en equipo (24%). Aun así, se observó que estas personas, los integran de manera diferente en su realizar diario. Sin embargo, en estas organizaciones se puede crear un "link" que canalice de manera efectiva la visión individual y la organizacional, retroalimentarse para generará un sistema de valores integro.
- Existe una **no** selección de valores, que deja ver una realidad en las organizaciones estudiadas, que puede tener repercusiones en un corto plazo puesto que una organización venezolana que no tenga en sus valores la solidaridad, transparencia y empatía en momentos como los que vive el país, limitara su crecimiento y evolución.
- De manera general se observó que los gerentes mantienen una visión a gran escala, relacionada con la organización, mientras el talento humano suele desarrollar esta visión de manera individual, lo mencionado es un comportamiento normal de los seres humanos al priorizar sus necesidades personales sobre las organizacionales, sin embargo, cuando la brecha comunicacional entre jefes y subordinados se expande puede generar una

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

desintegración axiológica que según Valbuena, Morillo y Salas (2006) ocurre cuando los valores individuales se alejan de los valores colectivos.

3.- Se determinaron las competencias genéricas de los colaboradores de los supermercados de la ciudad de Mérida.

- Por medio de un proceso de autoevaluación los gerentes manifiestan que han desarrollado competencias de ética, integridad y prudencia. Quedando por desarrollar competencias en Orientación al cliente y compromiso.
- El proceso de autoevaluación del talento humano manifestaron que han desarrollado competencias de sencillez y adaptabilidad al cambio, así como integridad y perseverancia. Quedando por desarrollar competencias relacionadas a la iniciativa, orientación al cliente y flexibilidad.

Adicionalmente se concluyó que

www.bdigital.ula.ve

- La comunicación en lo relacionado a valores en las organizaciones estudiadas, se da por entendida, sin dejar detalle de los requerimientos solicitados a los colaboradores.
- Se debe establecer una definición univoca de los valores organizacionales con el fin de crear sentido de pertenencia y de establecer un lenguaje común en la organización.
- Se observó la nula existencia de planes de implementación de valores.
- Es importante entender que las organizaciones son parte importante de la sociedad y que un cambio en las organizaciones se verá reflejado en Venezuela. Es decir, si **las organizaciones se proponen a enaltecer valores como responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, ética, solidaridad, honestidad, y resiliencia, podremos engrandecer el país que todos queremos**

C.C. Reconocimiento

- Para una mejor gestión del talento humano, es pertinente la incorporación de un sistema de valores por competencia donde se incentive la productividad, los comportamientos y actitudes positivas y que se refleje en el desenvolvimiento diario de los trabajadores. Para que todo esto se lleve a cabo, una pieza fundamental es la gerencia, la cual ayudará a desarrollar de manera adecuada los procesos de gestión del talento humano de la organización.
- Para los cambios constantes que viven estas organizaciones, una pieza fundamental, es la cultura organizacional que a través de los valores y sus demás componentes crean un propósito y una visión compartida entre los integrantes de la organización.

Como aporte a la investigación se propone un sistema valores que permita generar un patrón de comportamiento dentro de las organizaciones estudiadas, y que sea una guía de principios, reglas y creencias para que los sujetos que integran la organización mantengan una conducta o un comportamiento deseable y además cuenten con un patrón para seleccionar el comportamiento adecuado en las situaciones particulares, y de esta forma facilitar la toma de decisiones (elegir caminos) lo cual generará bienestar personal. Creando así un vínculo entre los valores y las competencias de cada uno de ellos. Para mostrarse de mejor manera, se estratificaron, dejando ver la importancia de cada valor de acuerdo al nivel que se represente.

www.bdigital.ula.ve

Valores Fundamentales: Son la base de la pirámide y de la organización, y son imprescindible para mantenerse en ella, estos valores son: Responsabilidad, Honestidad, Integridad, Compromiso, Iniciativa, y Orientación al cliente

C.C. Reconocimiento

Valores Sociales: Son los relacionados con el trato con terceros, y el crecimiento personal tales como Aprendizaje, solidaridad, empatía, comunicación y trabajo en equipo.

Valores de realización: Están relacionados con el crecimiento personal, con el obrar diario y como se ve el individuo a sí mismo, los valores relacionados a esta sección son: autoconocimiento, confianza y justicia.

Recomendaciones:

Una vez detallado lo observado en la investigación se recomienda:

- Prestar atención a los valores que conforman la organización, puesto que serán el eje fundamental de los comportamientos de los colaboradores.
- Involucrar a los trabajadores en la elaboración del sistema de valores, planes y cambios organizacionales, puesto que una persona que se encuentre en una organización, con la que comparte valores, metas y cultive sus competencias, mantendrá un alto nivel de motivación y un mayor desempeño laboral.
- Presentar y mantener de manera clara y precisa los valores organizacionales. Incluyendo la definición de cada uno de ellos, además de ponerlos en práctica cada día en la organización, tanto de manera implícita como explicita. Y durante todo el ciclo de permanencia del colaborador en la organización.
- Promocionar la obtención de valores positivos relacionados, con los definidos en la organización.
- Incentivar la comunicación y la interrelación con los colaboradores con la finalidad de conocerlos e intercambiar información de manera oportuna. Generando un clima de motivación y entendimiento.
- Involucrar los valores organizacionales en los subsistemas de recursos humanos desde el ingreso, adecuación, evaluación y desarrollo del individuo en la organización.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

- Desarrollar planes que involucre los valores organizacionales, que permitan interiorizar la realidad, e identificar aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales.
- Continuar y extender estudios en el área de valores y competencias, campos que de manera individual se ha estudiado, pero que de manera conjunta se han dejado a un lado, aun con la importancia que podrían aportar a las organizaciones.
- Dar uso y mejoras a la herramienta propuesta en la investigación.
- Finalmente es necesario que las universidades a nivel nacional incorporen a sus planes de estudios las competencias y los sistemas de valores, esto le facilitara a la empresa privada hacer de manera efectiva y eficiente un proceso de selección orientado a los sistemas de valores por competencia.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

El objetivo de este capítulo es presentar un Sistema de valores por competencias para la Gestión del Talento Humano en los supermercados de la ciudad de Mérida. La finalidad del sistema es servir como herramienta para la gestión administrativa de los directivos y gerentes tanto de los supermercados de la ciudad de Mérida como de cualquier otra unidad empresarial con un objeto social similar.

Un Sistema de Valores por Competencia es una herramienta práctica que genera un link entre los valores individuales y organizacionales a través del modelo de competencia, para definir un norte de comportamiento y una guía de acción, a través de elementos aprendidos, principios, reglas y creencias que permitan a los individuos que conforman una organización estar en armonía con su ser y con la consecución de los objetivos y metas organizacionales. Así mismo orienta y guía a los individuos que integran la organización a mantener una conducta deseable, generando un patrón que facilite la toma de decisiones (elegir caminos), estimula el cambio, el crecimiento personal, y comportamientos competentes, generando vínculos afectivos entre compañeros de trabajo y organización.

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos del sistema de valores:

.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Objetivo General

- Integrar los valores organizacionales en distintas fases de la gestión del talento humano, mediante un modelo por competencia.

  Objetivos específicos:

  - Crear un sistema de valores por competencias que sea perdurable en el tiempo.
  - Generar un modelo de comportamiento que beneficie a todos los integrantes de la organización.
  - Alinear los valores entre la gerencia y los colaboradores de las organizaciones.

La investigación permitió determinar los 12 valores más utilizados por gerentes y talento humano de los diferentes supermercados de la ciudad de Mérida y 2 sugeridos por la autora los cuales se consideran pertinente hoy día en Venezuela. A continuación, se presentan cada uno de ellos:

www.bdigital.ula.ve

Figura 29: Valores determinados de los supermercados de la Ciudad de Mérida

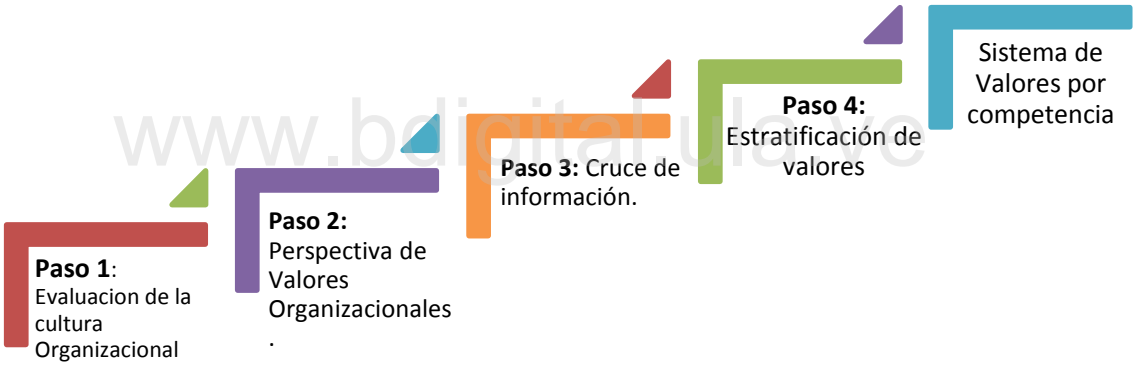
Elaboración Propia 2018: Datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

Metodología para un sistema de Valores por competencia.

Para integrar estos valores en la gestión del talento humano se propone un sistema de valores por competencias, el cual será descrito a continuación, los datos usados para mostrar esta herramienta fueron los recabados en la investigación. Esta herramienta podrá ser aplicada y evaluada por el gerente, o asesores externos con conocimientos y experiencia en el área administrativa, de valores y competencias.

Figura 30: Pasos para un sistema de Valores por Competencias en la Gestión del Talento Humano en los supermercados de la Ciudad de Mérida.



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

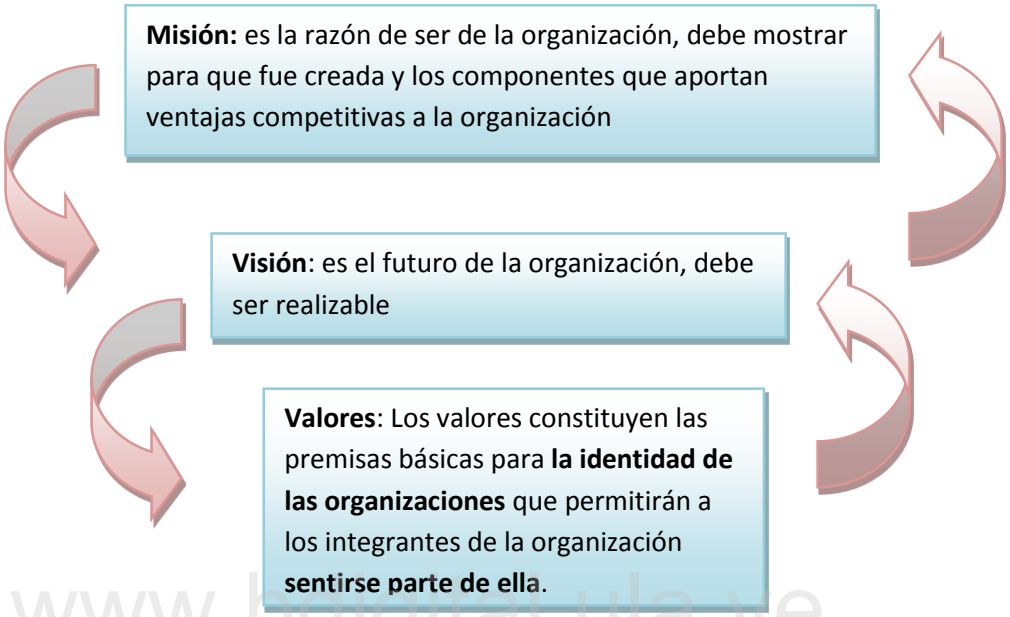
Paso 1: Evaluación de la cultura organizacional

a.- Cultura Organizacional

Realizar una revisión general a la cultura organizacional, evaluando la misión, visión y valores que se mantienen como estructura, esto con la finalidad de verificar si los valores presentes en el personal mantienen

C.C. Reconocimiento

coherencia con los valores que desea la organización y los que esperan los líderes y jefes.



www.bdigital.ula.ve

Paso 2: Valores organizacionales

Seguidamente se realizará una entrevista con los líderes y jefes de la organización para conocer sus perspectivas respecto a los valores requeridos. Además de conocer otros detalles sobre el sistema, así mismo se verificará la existencia de manuales de cargos y procedimiento. Una vez obtenido estos datos, se procede a realizar entrevistas aleatorias al personal de la organización, conociendo su percepción respecto a los valores más importantes y su definición.

A continuación, se presenta un instrumento referencial para ser aplicado a la gerencia y al talento humano para la recolección de la información requerida:

C.C. Reconocimiento

Figura 31: Instrumento para ser aplicado a la Gerencia

Cuestionario para la Gerencia

Sección "A": Información relevante sobre la organización y la gestión del talento humano.

1.- Información sobre el encuestado

a.-Nombre_____

b.-¿Qué cargo ocupa actualmente en la organización?_____

2.- Procesos de gestión del talento humano?

a) Descripción de Cargos : Seleccione con una (X)
¿Existe descripción de cargos en la organización? Sí____ No ____

b) Selección: Marque con un (X) la (s) forma(s) en la que se realiza la selección del talento humano:

Prueba	Opción	Prueba	Opción
Entrevista		Test de personalidad	
Prueba de conocimiento		Técnicas d simulación	
Pruebas psicométricas		Examen médico	
		Otros (especifique)	

c) Evaluación del desempeño: Realiza evaluaciones de desempeño Si____ No____. De ser afirmativa su respuesta indique con una (x) que tipo de evaluación aplica:

Evaluación	Opción
Autoevaluación	
Gerente	
Equipo de trabajo	
360°	

d) Capacitación: Seleccione con un (X) el criterio con el que se realiza la capacitación del talento humano en la organización que usted representa.

Descripción	Opción
De acuerdo a las necesidades de la organización	
De acuerdo a las necesidades de los empleados	
Es de forma planificada y a largo plazo en función del bienestar de la organización y del empleado.	

Sección B: Valores Organizacionales: Los valores son el eje fundamental de las organizaciones, ellos denotan el comportamiento de la personas. A continuación se presenta el conjunto de valores que sugiere la investigación para empresas del sector de consumo masivo, se le agradece seguir la metodología mostrada a continuación.

www.bdigital.ula.ve

1	**Adaptabilidad al Cambio**	11	**Humanismo**	21	**Disciplina**	31	**Pertenencia**
2	**Aprendizaje**	12	**Iniciativa**	22	**Eficiencia**	32	**Prudencia**
3	**Autocontrol**	13	**Innovación**	23	**Empatía**	33	**Trabajo en Equipo**
4	**Calidad**	14	**Integridad**	24	**Empoderamiento**	34	**Responsabilidad**
5	**Compromiso**	15	**Orientación a los Resultados**	25	**Entrega**	35	**Sencillez**
6	**Comunicación**	16	**Lealtad**	26	**Ética**	36	**Solidaridad**
7	**Creatividad**	17	**Liderazgo**	27	**Vocación al Servicio**	37	**Temple**
8	**Confianza**	18	**Justicia**	28	**Flexibilidad**	38	**Resiliencia**
9	**Conciencia Organizacional**	19	**Orientación Al Cliente**	29	**Fortaleza**	39	**Trasparencia**
10	**Crecimiento Personal**	20	**Perseverancia**	30	**Honestidad**	40	**Excelencia**

PASO 1, Selección: Por favor de la lista antes mencionada seleccione quince (15) valores que considere que están presentes en la organización que usted representa.

Valores seleccionados

1		***6***		***11***	
2		***7***		***12***	
3		***8***		***13***	
4		***9***		***14***	
5		***10***		***15***	

PASO 2. Priorización: Ahora elija ocho (8) valores de los quince (15) seleccionados, ordénelos desde el más importante hasta el menos importante Siendo 1 el más importante y 8 el menos importante

1		5	
2		6	
3		7	
4		8	

PASO 3. Elaboración: Redacte un concepto breve del significado que tiene para usted cada uno de los cuatro (4) valores escogidos.

N°	***Nombre del Valor***	***Definición***
1		
2		
3		
4		

Fuente: Elaboración Propia (2018)

C.C. Reconocimiento

Figura 32: Instrumento para ser aplicado al Talento Humano

Cuestionario para el Talento Humano

Sección "A": Información relevante sobre la organización y la gestión del talento humano.

1.- Información sobre el encuestado

a.-Nombre_____

b.-¿Qué cargo ocupa actualmente en la organización?_____

Sección B: Valores Organizacionales: Los valores son el eje fundamental de las organizaciones, ellos denotan el comportamiento de la personas. A continuación se presenta el conjunto de valores que sugiere la investigación para empresas del sector de consumo masivo, se le agradece seguir la metodología mostrada a continuación.

1	**Adaptabilidad al Cambio**	11	**Humanismo**	21	**Disciplina**	31	**Pertenencia**
2	**Aprendizaje**	12	**Iniciativa**	22	**Eficiencia**	32	**Prudencia**
3	**Autocontrol**	13	**Innovación**	23	**Empatía**	33	**Trabajo en Equipo**
4	**Calidad**	14	**Integridad**	24	**Empoderamiento**	34	**Responsabilidad**
5	**Compromiso**	15	**Orientación a los Resultados**	25	**Entrega**	35	**Sencillez**
6	**Comunicación**	16	**Lealtad**	26	**Ética**	36	**Solidaridad**
7	**Creatividad**	17	**Liderazgo**	27	**Vocación al Servicio**	37	**Temple**
8	**Confianza**	18	**Justicia**	28	**Flexibilidad**	38	**Resiliencia**
9	**Conciencia Organizacional**	19	**Orientación Al Cliente**	29	**Fortaleza**	39	**Trasparencia**
10	**Crecimiento Personal**	20	**Perseverancia**	30	**Honestidad**	40	**Excelencia**

PASO 1, Selección: Por favor de la lista antes mencionada seleccione quince (15) valores que considere que están presentes en la organización que usted representa.

Valores seleccionados

1		***6***		***11***	
2		***7***		***12***	
3		***8***		***13***	
4		***9***		***14***	
5		***10***		***15***	

PASO 2. Priorización: Ahora elija ocho (8) valores de los quince (15) seleccionados, ordénelos desde el más importante hasta el menos importante Siendo 1 el más importante y 8 el menos importante

1		5	
2		6	
3		7	
4		8	

PASO 3. Elaboración: Redacte un concepto breve del significado que tiene para usted cada uno de los cuatro (4) valores escogidos.

N°	***Nombre del Valor***	***Definición***
1		
2		
3		
4		

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Paso 3: Cruce de Información

a. Jerarquización de datos

Una vez obtenida la información relacionada con los valores de gerentes y de talento humano se procede a comparar dichos datos: la jerarquización y la percepción individual de cada valor seleccionado. Agrupándose y complementándose conceptos similares, hasta formar un concepto único por área y valor. Para detallar mejor el sistema de valores por competencias en la gestión del talento humano, se mostrara con los datos recopilados en la investigación. Tal como lo muestra el siguiente cuadro:

C.C. Reconocimiento

Cuadro 8: Comparación de concepto de valores por área

GERENCIA	TALENTO HUMANO
Responsabilidad: Es un compromiso relacionado con los horarios y el cumplimiento de actividades	**Responsabilidad**: Cumplir con las labores asignadas, el horario y las normas de la organización, manteniendo el sentido de pertenencia.
Trabajo en Equipo: Trabajar mancomunadamente en pro de los objetivos de la empresa	**Trabajo en Equipo**: Trabajar, colaborar y ayudar a los compañeros de trabajo.
Compromiso: Cumplir con los objetivos de la empresa, que refuerzan las relaciones laborales	**Compromiso**: Hacer que las cosas funcionen bien a nivel interno y con los clientes (trabajo, deberes, derechos y responsabilidades)
Comunicación: Intercambio verbal o de expresiones, donde ambas partes comprenden el contenido trasmitido	**Comunicación**: Herramienta que sirve para intercambiar y expresar, ideas, sentimientos y emociones.
Honestidad: No tomar cosas que no pertenecen. Aceptación	**Honestidad:** Se relaciona con la humildad y el tener respeto a las cosas que no son propias.
Orientación al Cliente: Apoyar al cliente en la satisfacción de sus necesidades.	**Orientación al Cliente**: Orientar, ayudar y brindar un buen trato al cliente.
Justicia: Ser Justo. Dando a cada quien lo que corresponde	**Justicia:** Tratar a las personas de manera justa y equilibrada
Integridad: Conducta apropiada, siendo coherente en lo que se dice y se hace.	**Integridad:**
Iniciativa: Crear soluciones para la organización a través de la actualización profesional	**Iniciativa:**
Confianza:	**Confianza**: Se relaciona con valor propio. Además de ser honesto siempre diciendo la verdad.
Autocontrol:	**Autocontrol:** Capacidad de controlar las emociones para afrontar situaciones irregulares.
Aprendizaje:	**Aprendizaje:** Mantener la mente abierta a lo nuevo

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

b. Comparación y cruce de Datos:

Una vez ordenada la información, el encargado de realizar el sistema de valores por competencia (Esta herramienta podrá ser aplicada y evaluada por el gerente, o asesores externos con conocimientos y experiencia en el área administrativa, de valores y competencias.), procede a comparar las respuestas (tal como se describe en el paso anterior). Con la finalidad de formar un "concepto organizacional" de cada valor, de tal manera que se integren ambas visiones (gerencia y talento humano). El cual se redactará de acuerdo la metodología de las competencias genéricas. Para detallar mejor el sistema de valores por competencias, se mostrará con los datos recopilados en la investigación.

Una vez obtenida la información del cuadro N° 7 "Comparación de concepto de valores por área", Se busca unificar criterios que involucren los valores individuales y organizacionales, para proceder aplicar la metodología para la redacción de competencias la cual se describe a continuación:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 9: Metodología de redacción de competencias

Verbo	Objetivo	Finalidad	Condición de desempeño
Es la acción concreta, observable que puede evidenciarse para ser evaluada.	Es el complemento, objeto, recurso o situación que describe el contexto donde se evaluara el desempeño.	En este apartado se describe el propósito y la utilidad de adquirir conocimientos, habilidades y actitudes sobre el objeto	Implica los criterios y los recursos sobre los cuales se evaluará la acción sobre el objeto.
La redacción debe realizarse en; a.-Presente indicativo b.-Infinitivo	Para estructurar un objeto es necesario formular la siguiente pregunta ¿Qué + Verbo? =OD	Ejemplos de conectores de finalidad: para, con ello, con la finalidad de, con la meta de, así como.	Ejemplo de conectores de premisa: Con base en, de acuerdo a, tomando en cuenta, en función de, a través de.

Elaboración propia 2018

C.C. Reconocimiento

Aplicando lo anteriormente expuesto los valores se mostrarían de la siguiente manera.

Cuadro 10: Valores por competencias

Verbo	Objetivo	Finalidad	Condición de desempeño
Responsabilidad			
Cumplir	Con las normas y actividades asignadas	Con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales siendo capaz de responder por sus actos	Mediante evaluaciones de desempeño
Trabajo en Equipo			
Realizar	Actividades entre los diversos miembros de la organización	Con la finalidad de alcanzar metas en conjunto	Mediante el proceso de coordinación
Compromiso			
Cumplir	Con los acuerdos establecidos entre los miembros de la organización	Con el fin de reforzar las relaciones laborales	Mediante el fortalecimiento de la ética y la cultura organizacional
Comunicación			
Intercambiar	De manera clara y comprensible palabras, ideas, sentimientos y emociones	Con la finalidad de entender distintos puntos de vista.	Mediante líneas de comunicación verbal y escrita
Honestidad			
Saber	Discernir entro lo bueno y lo malo	con el fin de resguardar tanto lo material como lo moral	A través del fortalecimiento de la relación laboral
Orientación al cliente			
Apoyar y orientar	Al cliente brindando un buen trato y servicio	buscando satisfacer sus necesidades	anticipándose y desarrollando opciones a sus demandas
Justicia			
Ofrecer y velar	por un trato justo a las personas que se encuentran a mi alrededor	manteniendo relaciones de armonía y equilibrio	A través de sistema de incentivos laborales imparciales
Integridad			
Ser coherente	en las palabras y acto que se realizan	mostrando así una imagen de rectitud y honestidad	Por medio de la valoración del personal
Iniciativa			
Crear	soluciones y/o anticiparse a eventos o situaciones en los cuales puede colaborar y poner a disposición sus conocimientos	Evitando fallas e inconvenientes futuros	A través de calanes descentralizados de mando
Confianza			
Generar	un clima de paz, armonía	Con el fin de ofrecer seguridad laboral	Mediante el respeto a la integridad humana y los derechos laborales
Autocontrol			
Controlar	las emociones para afrontar situaciones adversas que causen oposición u hostilidad, cuando se está en condiciones de estrés,	evitando reacciones negativas y violentas	Por medio de inteligencia emocional
Aprendizaje			
Mantener	disposición para obtener conocimientos nuevos, relacionados o no a su área de trabajo	favoreciendo su visión general del mundo,	A través de planes de formación y capacitación
Empatía			
Percibir, compartir entender y sentir	situaciones y sentimientos de otros, como propias	Con la finalidad de aportar soluciones, sugerencias y nuevas ideas	Por medio de una comunicación afectiva y efectiva.
Solidaridad			
Apoyar	de manera incondicional a terceros ante situaciones difíciles	Con el fin de brindar apoyo	Mediante el trabajo en equipo y procesos de empatía

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

C.C. Reconocimiento

Para simplificar la lectura de los mismos se presenta un cuadro con el resumen de los valores que integran la opinión de los gerentes y colaboradores de las organizaciones estudiadas, redactados usando la metodología de las competencias

Cuadro 11: Resumen de valores por competencias

Responsabilidad	Cumplir con las normas y actividades asignadas logrando los objetivos organizacionales siendo capaz de responder por sus actos, se podrá medir a traves de la evaluaciones de desempeño
Trabajo en Equipo	Realizar actividades entre los diversos miembros de la organización con la finalidad de alcanzar metas en conjunto , objetivos que se alcanzaran de acuerdo al proceso de coordinación
Compromiso	Cumplir con los acuerdos establecidos entre los miembros de la organización con el fin de reforzar las relaciones laborales, adaptandose y fortaleciendo la ética y la cultura organizacional
Comunicación	Intercambiar de manera clara y comprensible palabras, ideas, sentimientos y emociones con la finalidad de entender distintos puntos de vista, usando líneas de comunicación verbal y escrita
Honestidad	Saber discernir entro lo bueno y lo malo con el fin de resguardar tanto lo material como lo moral, tomando en cuenta el fortalecimiento de la relación laboral
Orientación al cliente	Apoyar y orientar al cliente brindando un buen trato y servicio buscando satisfacer el mayor numero de necesidades, anticipandose y desarrollando opciones a sus demandas.
Justicia	Ofrecer y velar por un trato justo a las personas que se encuentran a mi alrededor manteniendo relaciones de armonía y equilibrio, a través de sistema de incentivos laborales imparciales
Integridad	Ser coherente en las palabras y acto que se realizan mostrando así una imagen de rectitud y honestidad, manteniendo la valoración del personal
Iniciativa	Crear soluciones y/o anticiparse a eventos o situaciones en los cuales puede colaborar y poner a disposición sus conocimientos o habilidades, evitando así fallas e inconvenientes futuros, tomando en cuenta los canales descentralizadas de mando
Confianza	Generar un clima de paz y armonía con el fin de ofrecer seguridad laboral, en funcion del respeto a la integridad humana y los derechos laborales
Autocontrol	Controlar las emociones para afrontar situaciones adversas que causen oposición u hostilidad, cuando se está en condiciones de estrés, evitando reacciones negativas y violentas, tomando en cuneta los fundamentos de la inteligencia emocional
Aprendizaje	Mantener disposición para obtener conocimientos nuevos, relacionados o no a su área de trabajo favoreciendo su visión general del mundo ,con base en los planes de formación y capacitación
Empatía	Percibir, compartir entender y sentir situaciones y sentimientos de otros, como propias con la finalidad de aportar soluciones, sugerencias y nuevas ideas , tomando en cuenta una comunicación afectiva y efectiva.
Solidaridad	Apoyar de manera incondicional a terceros ante situaciones difíciles brindando apoyo, con base a el trabajo en equipo y los procesos de empatía

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

Paso 4: Estratificación de valores

Una vez analizado los valores, la jerarquización dada por cada uno de los actores, y usando la metodología de las competencias para su redacción, se podrá observar la estratificación de los valores organizacionales.

En este caso particular se mostraron tres niveles: Valores Fundamentales, Valores Sociales y Valores de Realización. Lo cual servirá de base para la herramienta que determinara el sistema de valores por competencias en la Gestión del Talento Humano de los Supermercados de la Ciudad de Mérida.

Esta herramienta cuenta con 5 secciones las cuales se describirán a continuación:

Identificación: Ítem donde el entrevistado deberá identificarse y mencionar el cargo por el que opta o el que ya tiene dentro de la organización.

Figura 33: Identificación del entrevistado

www.bdigital.ula.ve

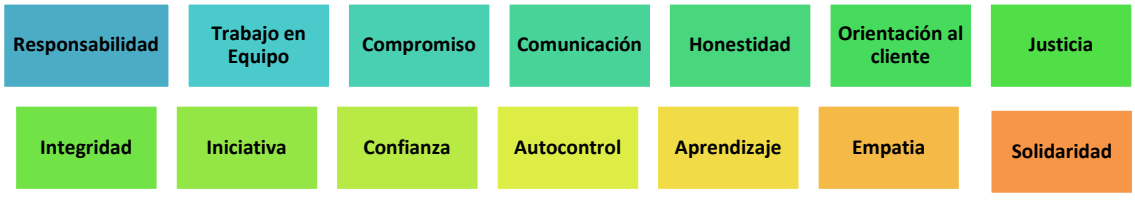
Identificación
Nombre y Apellido_____
Cargo por el que opta_____

Fuente: Elaboración Propia (2018)

1.-Ennumerar: Se presenta 14 valores, de los cuales el entrevistado deberá seleccionar cinco (5) los cuales será identificados con 1 el valor más importante y 5 el valor menos importante. Seguidamente convendrá que describa brevemente los valores seleccionados. La intensión de esta sección es reconocer el sistema de valores básico del entrevistado.

C.C. Reconocimiento

Figura 34: Enumeración de Valores



Valor	Definición
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

Elaboración Propia 2018: Datos recopilados en la investigación 2018

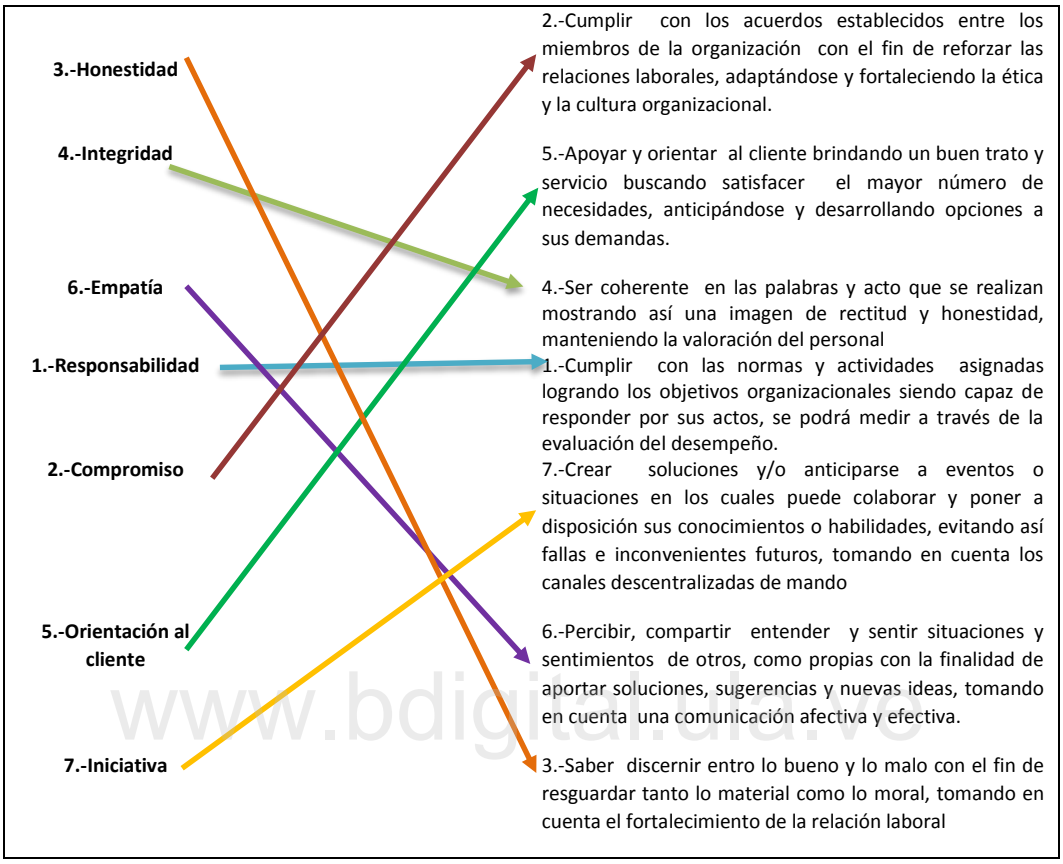
2.-Asignación: En este apartado se presentan y evalúan los valores fundamentales de estas organizaciones, los cuales sirven de base para la ejecución de las actividades diarias, además de marcar el camino para los valores sociales.

www.bdigital.ula.ve

Se presentan dos columnas, en una de ellas se encuentran los valores y en la otra las definiciones obtenidas, el encargado de llenar el instrumento tendrá como misión unir con líneas y hacer coincidir el valor con la definición asignada en la investigación. Esta sección tendrá una ponderación de 42 puntos del total, los cuales se obtendrán 6 puntos por cada respuesta correcta.

C.C. Reconocimiento

Figura 35: Asignación de valores fundamentales



Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

3.-Selección Múltiple: En esta sección se evalúan los valores sociales, los cuales están relacionados con el comportamiento ante terceros, y el crecimiento organizacional. Además de guiar el camino a los valores de realización.

Estos son presentados en frases relacionadas y el responsable de contestar, podrá seleccionar entre tres opciones. Este apartado cuenta con 40 puntos de la ponderación total. Distribuido en 10 puntos cada ítems.

C.C. Reconocimiento

Figura 36: Selección Múltiple: Valores Sociales

a.-Con cual valor relaciona usted la frase **"Mantener disposición para obtener conocimientos nuevos, relacionados o no a su área de trabajo favoreciendo su visión general del mundo"**

A.-Compromiso
B.-Aprendizaje
C.-Conocimiento

b.-Con cual valor relaciona la frase **"Realizar actividades entre los diversos miembros de la organización con la finalidad de alcanzar metas en conjunto"**

A.-Trabajo en Equipo
B.-Puesto de trabajo
C.-Solidaridad

c.- Con cual valor relaciona la frase "**Apoyar de manera incondicional a terceros ante situaciones difíciles brindando apoyo, con base a el trabajo en equipo y los procesos de empatía"**

A.-Trabajo en equipo
B.-Solidaridad
C.-Amistad

d.- Con cual valor relaciona la frase "Intercambiar de manera clara y comprensible palabras, ideas, sentimientos y emociones con la finalidad de entender distintos puntos de vista, usando líneas de comunicación verbal y escrita"

A.-Hablar
B.-Escribir
C.-Comunicación

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

4.-Verdadero o Falso: En la última fase de esta herramienta se evalúan los valores de realización personal. Los cuales están inmerso en lo más íntimo del ser y que lo conducirán a un crecimiento personal constante. El entrevistado le corresponderá leer las frases citadas y designar como verdadero o falso de acuerdo a sus conocimientos y experiencias. La puntuación total de este apartado será de 18 puntos, asignándole 6 puntos a cada ítem:

C.C. Reconocimiento

Figura 37: Verdadero o Falso. Valores de Realización

a.-El **Autocontrol** es **"**Controlar las emociones para afrontar situaciones adversas que causen oposición u hostilidad, cuando se está en condiciones de estrés, evitando reacciones negativas y violentas, tomando en cuenta los fundamentos de la inteligencia emocional"

V ( ) F ( )

b.-La **Justicia** es "Ofrecer y velar por un trato justo a las personas que se encuentran a mi alrededor manteniendo relaciones de armonía y equilibrio"

V ( ) F( )

c.- La **Confianza** es "Generar un clima de paz y armonía con el fin de ofrecer seguridad laboral, en función del respeto a la integridad humana y los derechos laborales"

V ( ) F( )

Fuente: Elaboración propia, datos recopilados en la investigación 2018

Una vez finalizado el llenado de la herramienta, se procede a sumar la totalidad de los puntos. La cual dará un indicador para:

www.bdigital.ula.ve

Entrevistados: Aceptarlos en la organización.

Evaluación del desempeño: Mostrará cuales valores se mantienen en la organización y cuales se deben reforzar, siguiendo un plan de formación específico.

Se presenta la ponderación recomendada

Cuadro 12: Ponderación para entrevistados

Ponderación Total	Estatus
76-100	**Contratado**
51-75	**Aceptable**
26-50	**Considerable**
0 -25	**No admitido**

Fuente: Elaboración propia (2018)

C.C. Reconocimiento

Cuadro 13: Ponderación para evaluación del desempeño

Ponderación Total	Estatus
76-100	**Motivar**
51-75	**Incentivar**
26-50	**Impulsar**
0 -25	**Reforzar**

Fuente: Elaboración propia (2018)

En caso que el instrumento sea aplicado en los colaboradores de la organización y el resultado promedio sea menor al esperado, se podrá realizar ciertas estrategias y actividades que reforzarán y alimentarán los valores organizacionales. Es importante entender y dar apertura a canales de comunicación fluidos, donde se trasmita la forma en que la organización visualiza y desea que se exprese los valores, así como los que se quieren preservar y cultivar en la organización.

www.bdigital.ula.ve

Complementando la herramienta antes descrita a continuación se presenta un plan de mejora guiada que involucra el autoconocimiento y autodesarrollo en el individuo, el cual se realizará por simulaciones, talleres y actividades lúdicas. Estas enseñanzas se refuerzan con acciones que eduquen con el ejemplo. Es relevante que todos los afectados estén involucrados en el proceso de adaptación, siempre con mensajes claros y directos, buscando así mantener un hilo conductor de los comportamientos organizacionales.

Figura 38: Actividades recomendadas para incentivar cada valor en la organización

C.C. Reconocimiento

Responsabilidad

- Cumplir con las normas y actividades asignadas logrando los objetivos organizacionales siendo capaz de responder por sus actos, se podrá medir a través de la evaluaciones de desempeño
- Realizar listas de actividades específicas.
- Especificar ¿Qué hacer y porque?
- Crear un sistema de incentivos por cumplimiento de metas
- Evaluación de desempeño periódicas
- Asignar objetivos de desempeño individual.

Trabajo en Equipo

- Realizar actividades entre los diversos miembros de la organización con la finalidad de alcanzar metas en conjunto , objetivos que se alcanzaran de acuerdo al proceso de coordinación
- Crear actividades recreativas que fomenten el trabajo en equipo.
- Hacer Focus group

Compromiso

- Cumplir con los acuerdos establecidos entre los miembros de la organización con el fin de reforzar las relaciones laborales, adaptándose y fortaleciendo la ética y la cultura organizacional
- Mostrar y educar de manera clara en los componentes de la cultura organizacional.
- Cumplir con los acuerdos Empresa -trabajador
- Replantear las actividades que han sido incumplidas tanto por la empresa como por el trabajador.

www.bdigital.ula.ve

Comunicación

- Intercambiar de manera clara y comprensible palabras, ideas, sentimientos y emociones con la finalidad de entender distintos puntos de vista, lo cual se realizará mediante líneas de comunicación verbal y escrita
- Mejorar canales de comunicación.
- Realizar reuniones cortas no más de 15 minutos, una vez por semana para tratar los temas relacionados.
- Realizar ejercicios de empatía.

Honestidad

- Saber discernir entro lo bueno y lo malo con el fin de resguardar tanto lo material como lo moral, tomando en cuenta el fortalecimiento de la relación laboral
- Incentivar y premiar los comportamientos relacionado a este valor

Orientación al cliente

- Apoyar y orientar al cliente brindando un buen trato y servicio buscando satisfacer el mayor número de necesidades, anticipándose y desarrollando opciones a sus demandas.
- Mantener un plan de formación constante y alineada a los objetivos de la organización. Relacionado con Ventas, Inteligencia Emocional, servicio, clientes, resiliencia.

Justicia

- Ofrecer y velar por un trato justo a las personas que se encuentran a mi alrededor manteniendo relaciones de armonía y equilibrio ,a través de sistema de incentivos laborales
- Mantener un sistema de justicia y equilibrio para ambas partes de la organización.

C.C. Reconocimiento

Integridad
•Ser coherente en las palabras y acto que se realizan mostrando así una imagen de rectitud y honestidad, manteniendo la valoración del personal •Mantener un plan de formación constante y alineada a los objetivos de la organización. Relacionado con Ventas, Inteligencia Emocional, servicio, clientes, resiliencia
Iniciativa
•Crear soluciones y/o anticiparse a eventos o situaciones en los cuales puede colaborar y poner a disposición sus conocimientos o habilidades, evitando así fallas e inconvenientes futuros, tomando en cuenta los canales descentralizadas de mando •Descentralizar los canales de mando •Empoderar al personal •Dar potestad en ciertos asuntos relacionados al puesto de trabajo.
Confianza
•Generar un clima de paz y armonía con el fin de ofrecer seguridad laboral, en función del respeto a la integridad humana y los derechos laborales •Dejar los objetivos de la organización claros. •Realizar actividades lúdicas que incentiven la confianza entre los compañeros de trabajo. •Establecer diseños organizacionales descentralizados.
Autocontrol
•Controlar las emociones para afrontar situaciones adversas que causen oposición u hostilidad, cuando se está en condiciones de estrés, evitando reacciones negativas y violentas, tomando en cuenta los fundamentos de la inteligencia emocional •Mantener un plan de formación constante y alineada a los objetivos de la organización. En pro al crecimiento personal de los colaboradores. •Incorporar meditación y midfullnes en los planes recreacionales de la organización
Aprendizaje
•Mantener disposición para obtener conocimientos nuevos, relacionados o no a su área de trabajo favoreciendo su visión general del mundo ,con base en los planes de formación y capacitación •Mantener un plan de formación constante y alineada a los objetivos de la organización.
Empatía
•Percibir, compartir entender y sentir situaciones y sentimientos de otros, como propias con la finalidad de aportar soluciones, sugerencias y nuevas ideas, tomando en cuenta una comunicación afectiva y efectiva. •Realizar actividades lúdicas que alimenten la empatía.
Solidaridad
•Apoyar de manera incondicional a terceros ante situaciones difíciles brindando apoyo, con base a el trabajo en equipo y los procesos de empatía •Realizar actividades lúdicas que fomenten la solidaridad. •Crear planes de apoyo dentro de la organización.

Fuente: Elaboración Propia (2018)

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar, C. (2014) Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano. Revista Mercado y Negocios. Volumen 15, núm. 1 enero-Junio 2014

Alles, M. (2009) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. México: Granica

Alles, M. (2015) *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencia.* Ediciones Granica S.A

Alles, M. (2002).*Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* México: Granica.

Arias, F. (2008) Perfil *del profesor de metodología de la investigación en educación superior*. Universidad Central de Venezuela

Barahona, A. (2003) Valor y amor según Max Scheler Revista de Filosofía N°44, Universidad Pontificia de Salamanca Salamanca – España

Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias de la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA*. Revista CEDEFOP, 1, 8-14

Busot (2001) Investigación educacional Ediciones LUZ. Maracaibo.

Camacaro, M. Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. Revista Actualidad Contable Faces, vol. 20, núm. 34, 2017 Universidad de los Andes, Venezuela

Chávez, A. (1994). Técnicas de investigación para el trabajo en educación. Editorial Chávez. Maracaibo, Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Chiavenato, I (2008) Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 24, 2000.

Federación de psicólogos de Venezuela y Red de apoyo psicológico UCV, Pronunciamiento de la red de apoyo psicológico (RAP-UCV / UCAB / USB / UNIMET) y la Federación de Psicólogos de Venezuela (2015), *Impacto psicológico de la actual crisis socio-económica y política venezolana.* Caracas.

Gamargo y Rojas (1998). *Valores Pedagógicos.* (Mimeografiado) IUPMA (sin otros datos).

www.bdigital.ula.ve

Garcias, C (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universidad Psychol. Bogotá Colombia, 5 (1): p. 163-174 enero- abril de 2006.

García, M. Sánchez, K. y Zapata, A. (2008), Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

Garcia, S.y Dolan, S (1997). *Dirección por Valores*. España. Serie

Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R (2008) Gestión de recursos humanos. Pearson educación, S.A. Madrid.

Hall, F. (1995). *Understanding altitudes and predicting social behavior.* Editorial Prentice Hall Inc. New Jersey.

C.C. Reconocimiento

Hernández, D., Armenteros, M., Villanueva Y., Montalvo, J. y Ramírez, B (2016) Competencias directivas en el sector industrial: Medición del desempeño en empresas de Coahuila, México. Revista Internacional Administración & Finanzas Vol. 9, No. 3, 2016, pp. 1-28

Hernández, R. Fernández, C. Batista, Pilar. (2006) *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición Mc Graw Hill, México.

Huaman, H. y Abregúz L (2013) Percepción de habilidades directivas desde la perspectiva de los graduados en administración vinculados a organizaciones de Selva Alta. Revista Investigación y Amazonía vol 3 (1): pp 44-50

Instituto Nacional de estadística (2011) XIV Censo nacional de población y vivienda. Resultados por entidad federal y municipio del Estado Mérida. Disponible en http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/merida.pdf

www.bdigital.ula.ve

Izquierdo, C (2003). *Valores de Cada Día. Venezuela*. Ediciones San Pablo

Kliksberg, B. (1978). El Pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Argentina: Editorial Paidos.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, 2005: Gaceta Oficial: 38.236, Julio 26, 2005.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, 2012: Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario, Mayo 7, 2012

Mertens, L. (1996) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Oficina Internacional del Trabajo/CINTEFOR

C.C. Reconocimiento

Monzó, R. (2006) Concepto de competencia en la evaluación educativa Universidad Panamericana. Publicaciones Cruz o., S.A México

Organización Internacional del Trabajo, (OIT). (1993). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos,* Ginebra: Cinterfor

Paredes, C. (2002). *Capacitación por competencias o desarrollo de las competencias y su impacto en el Balanced Store Card. Proyección Humana:* Revista de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, 140, 24-27.

Pereda, S. y Berrocal, F (2001) *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Proyecto Tuning América Latina (2004).*Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina*. Madrid: Universidad de Deusto.

www.bdigital.ula.ve

QUALEM, Consultoría Empresarial. (2002). *Administración de la capacitación por competencias*. Notas técnicas utilizadas para el diplomado en Recursos Humanos en la Universidad de las Américas, Puebla.

Ramirez, F. Sanchéz, M. y Quintero, H. (2005) *El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. Revista Negotium. Año 1 Nº 1.*

Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, DF. McGraw-Hill/interamericana editores, S.A

Rodríguez, V. (2004). *Acerca de las competencias cognitivas*. Revista Enfoques Educacionales, 6, (1), 67-73.

C.C. Reconocimiento

Sánchez, M. Granados, S., (2007) Max Scheler, en Fernández Labastida, F. – Mercado, J. A. (editores), Philosophica: Enciclopedia filosófica on line, URL: http://www.philosophica.info/archivo/2007/voces/scheler/Scheler.html

Sierra B. R. (1997). Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios. Madrid, España- Paraninfo

Scott, C. Jaffe, D. y Tobe, G (1998) Visión, valores y Misión organizacionales. Construyendo la organización del mañana. Grupo editorial Iberoamerica, S.A de C.V. México.

Shein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Londres. Plaza y Janes Editores S.A

Shein, E. (1998). *Cultura organizacional y liderazgo.* Playa-Janes. España.

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Administración de los Recursos Humanos.* Grupo Editorial Iberoamericana. México.

Siliceo, A. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Simpson, B. (2002). *The knowledge needs of innovating organisations. Singapore*

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons. Management Review, 24, 51-61.

Stoner, A.; Freeman, G. y Gilbert, P. (2000). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Tamayo, M. (2004) *El proceso de la Investigación* científic. Limusa. Noriega Editores.

Tobón, S. (2006) *Aspectos básicos de la formación basada en competencias.* Universidad de Talca.

Tobón, S (2010). *Proyectos educativos: Metodología para el desarrollo y evaluación de competencias*. México: BookMart,S.A de C.V.

Tobón, S. Pimienta, P y Garcias, J (2010) Secuencias didácticas: Aprendizaje y evaluación de competencias. Prentice Hall

Toniut, H. Arraigada, M. Ricci, S. Dondero, M. Pacheco, X y Quintana, A. (2017) La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica. Revista Argentina de Investigación en Negocios. Vol.3 N°1.

Valbuena, M. Morillo, R. y Salas, D. (2006) *Sistema de valores en las organizaciones* Omnia, vol. 12, núm. 3, 2006, pp. 60-78 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

www.bdigital.ula.ve

Vieira, R y Borjas de Xena, L La gestión de las empresas familiares en Venezuela en cadenas de supermercados: un estudio de caso. Anales de la Universidad Metropolitana

Werther, W. y Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos. EL capital humano de las empresas. Editorial Mc Graw Hill. México.

C.C. Reconocimiento

REFERENCIAS NO BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, C. (2014) Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano. Revista Mercado y Negocios. Volumen 15, núm. 1 enero-Junio 2014

Alles, M. (2009) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. México: Granica

Alles, M. (2015) *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencia.* Ediciones Granica S.A

Alles, M. (2002).*Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* México: Granica.

Arias, F. (2008) Perfil *del profesor de metodología de la investigación en educación superior*. Universidad Central de Venezuela

www.bdigital.ula.ve

Barahona, A. (2003) Valor y amor según Max Scheler Revista de Filosofía N°44, Universidad Pontificia de Salamanca Salamanca – España

Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias de la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA*. Revista CEDEFOP, 1, 8-14

Busot (2001) Investigación educacional Ediciones LUZ. Maracaibo.

Camacaro, M. Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. Revista Actualidad Contable Faces, vol. 20, núm. 34, 2017 Universidad de los Andes, Venezuela

C.C. Reconocimiento

Carrillo. A, (2016) Medición de la cultura organizacional. Ciencias Administrativas Año 4 – N° 8 Julio / Diciembre 2016 http://revistas.unlp.edu.ar/CADM

Chávez, A. (1994). Técnicas de investigación para el trabajo en educación. Editorial Chávez. Maracaibo, Venezuela.

Chiavenato, I (2008) Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 24, 2000.

Federación de psicólogos de Venezuela y Red de apoyo psicológico UCV, Pronunciamiento de la red de apoyo psicológico (RAP-UCV / UCAB / USB / UNIMET) y la Federación de Psicólogos de Venezuela (2015), *Impacto psicológico de la actual crisis socio-económica y política venezolana.* Caracas.

Gamargo y Rojas (1998). *Valores Pedagógicos.* (Mimeografiado) IUPMA (sin otros datos).

Garcias, C (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universidad Psychol. Bogotá Colombia, 5 (1): p. 163-174 enero- abril de 2006.

García, M. Sánchez, K. y Zapata, A. (2008), Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

Garcia, S.y Dolan, S (1997). *Dirección por Valores*. España. Serie

www.bdigital.ula.ve
C.C. Reconocimiento

Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R (2008) Gestión de recursos humanos. Pearson educación, S.A. Madrid.

Hall, F. (1995). *Understanding altitudes and predicting social behavior.* Editorial Prentice Hall Inc. New Jersey.

Hernández, D., Armenteros, M., Villanueva Y., Montalvo, J. y Ramírez, B (2016) Competencias directivas en el sector industrial: Medición del desempeño en empresas de Coahuila, México. Revista Internacional Administración & Finanzas Vol. 9, No. 3, 2016, pp. 1-28

Hernández, R. Fernández, C. Batista, Pilar. (2006) *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición Mc Graw Hill, México.

Huaman, H. y Abregúz L (2013) Percepción de habilidades directivas desde la perspectiva de los graduados en administración vinculados a organizaciones de Selva Alta. Revista Investigación y Amazonía vol 3 (1): pp 44-50

www.bdigital.ula.ve

Instituto Nacional de estadística (2011) XIV Censo nacional de población y vivienda. Resultados por entidad federal y municipio del Estado Mérida. Disponible en http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/merida.pdf

Izquierdo, C (2003). *Valores de Cada Día. Venezuela*. Ediciones San Pablo

Kliksberg, B. (1978). El Pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Argentina: Editorial Paidos.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, 2005: Gaceta Oficial: 38.236, Julio 26, 2005.

C.C. Reconocimiento

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, 2012: Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario, Mayo 7, 2012

Mertens, L. (1996) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Oficina Internacional del Trabajo/CINTEFOR

Monzó, R. (2006) Concepto de competencia en la evaluación educativa Universidad Panamericana. Publicaciones Cruz o., S.A México

Organización Internacional del Trabajo, (OIT). (1993). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos,* Ginebra: Cinterfor

Paredes, C. (2002). *Capacitación por competencias o desarrollo de las competencias y su impacto en el Balanced Store Card. Proyección Humana:* Revista de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, 140, 24-27.

Pereda, S. y Berrocal, F (2001) *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Proyecto Tuning América Latina (2004).*Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina*. Madrid: Universidad de Deusto.

QUALEM, Consultoría Empresarial. (2002). *Administración de la capacitación por competencias*. Notas técnicas utilizadas para el diplomado en Recursos Humanos en la Universidad de las Américas, Puebla.

Ramirez, F. Sanchéz, M. y Quintero, H. (2005) *El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. Revista Negotium. Año 1 Nº 1.*

Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, DF. McGraw-Hill/interamericana editores, S.A

Rodríguez, V. (2004). *Acerca de las competencias cognitivas*. Revista Enfoques Educacionales, 6, (1), 67-73.

Sánchez, M. Granados, S., (2007) Max Scheler, en Fernández Labastida, F. – Mercado, J. A. (editores), Philosophica: Enciclopedia filosófica on line, URL: http://www.philosophica.info/archivo/2007/voces/scheler/Scheler.html

Sierra B. R. (1997). Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios. Madrid, España- Paraninfo

Scott, C. Jaffe, D. y Tobe, G (1998) Visión, valores y Misión organizacionales. Construyendo la organización del mañana. Grupo editorial Iberoamerica, S.A de C.V. México.

Shein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Londres. Plaza y Janes Editores S.A

Shein, E. (1998). *Cultura organizacional y liderazgo.* Playa-Janes. España.

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Administración de los Recursos Humanos.* Grupo Editorial Iberoamericana. México.

Siliceo, A. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Simpson, B. (2002). *The knowledge needs of innovating organisations. Singapore*

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons. Management Review, 24, 51-61.

Stoner, A.; Freeman, G. y Gilbert, P. (2000). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Tamayo, M. (2004) *El proceso de la Investigación* científic. Limusa. Noriega Editores.

Tobón, S. (2006) *Aspectos básicos de la formación basada en competencias.* Universidad de Talca.

Tobón, S (2010). *Proyectos educativos: Metodología para el desarrollo y evaluación de competencias*. México: BookMart,S.A de C.V.

Tobón, S. Pimienta, P y Garcias, J (2010) Secuencias didácticas: Aprendizaje y evaluación de competencias. Prentice Hall

www.bdigital.ula.ve

Toniut, H. Arraigada, M. Ricci, S. Dondero, M. Pacheco, X y Quintana, A. (2017) La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica. Revista Argentina de Investigación en Negocios. Vol.3 N°1.

Valbuena, M. Morillo, R. y Salas, D. (2006) *Sistema de valores en las organizaciones* Omnia, vol. 12, núm. 3, 2006, pp. 60-78 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

Vieira, R y Borjas de Xena, L La gestión de las empresas familiares en Venezuela en cadenas de supermercados: un estudio de caso. Anales de la Universidad Metropolitana

Werther, W. y Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos. EL capital humano de las empresas. Editorial Mc Graw Hill. México.

C.C. Reconocimiento

ANEXOS

A continuación se presentan los distintos documentos con los que se trabajó en la investigación así como la propuesta final

Anexo A: Cuestionario para La Gerencia

CUESTIONARIO PARA LA GERENCIA

Introducción:

Estamos desarrollando un estudio que tiene como objetivo **Determinar un Sistema de Valores por Competencia para la gestión del talento humano en los supermercados de la Ciudad de Mérida**, razón por la cual solicitamos quince minutos de su valioso tiempo para completar el presente cuestionario. Los resultados permitirán tener una mejor idea de la gestión empresarial en la ciudad. Le aseguramos que sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad. Desde ya agradecemos su colaboración.

Sección "A": Información relevante sobre la organización y la gestión del talento humano.

1.- Información sobre el encuestado

a.-¿Qué cargo ocupa actualmente en la organización?_____
b.- ¿En cuántas organizaciones ha trabajado?_____
c.- ¿Cuántos años de experiencia laboral posee, indique con una (x)?

Experiencia	Años				
	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	+ 20
Años en la organización actual					
Años en otras organizaciones					

d.- ¿Cuál es su nivel académico, indique con una (x)?

a.- Primaria	b- Educación Media	c- TSU	d- Universitario	e- Postgrado

www.bdigital.ula.ve

e.-Indique el número de empleados a su cargo _____

2.- Procesos de gestión del talento humano?

a) **Descripción de Cargos**
-Seleccione con una (X) si existe descripción de cargos en la organización Sí____ No ____

b) **Reclutamiento:**
Seleccione con un (X) las formas en la que se realiza el proceso de reclutamiento en la organización que usted representa.

Reclutamiento	Tipo de reclutamiento	Opción
Interno ☐	Transferencia	
	Ascenso	
	Transferencia con ascenso	
Externo ☐	Recomendación de un empleado	
	Carteles o anuncios en la puerta de la empresa	
	Anuncios de prensa	
	Internet o redes sociales	
	Cazador de talentos (headhunter)	
	Ferias de empleo, contacto con universidades.	

C.C. Reconocimiento

c) Selección:

Marque con un (X) la (s) forma(s) en la que se realiza la selección del talento humano:

Prueba	Opción
Entrevista	
Prueba de conocimiento	
Pruebas psicométricas	
Test de personalidad	
Técnicas d simulación	
Examen médico	
Otros (especifique)	

d) Remuneración:

Por favor indique con una (x) en términos generales la forma de remuneración del talento humano de su organización:

Método	Opción
Fijo Mínimo: Estrictamente lo que exigen las leyes venezolanas.	
Tabulador salarial: sistema de pago según el cargo y el nivel jerárquico.	
Fijo más desempeño: lo que exige las leyes venezolanas más el desempeño.	
Desempeño: idéntica y premia los comportamiento que logran a obtención de metas a través de bonos, premios y comisiones.	
Variable: remuneración por objetivos y resultados.	
Fijo más variable: establecido por la ley más objetivos y resultados.	

e) Evaluación del desempeño

Realiza evaluaciones de desempeño Si____ No____. De ser afirmativa su respuesta indique con una (x) que tipo de evaluación aplica:

Evaluación	Opción
Autoevaluación	
Gerente	
Equipo de trabajo	
360°	

f) Capacitación

Seleccione con un (X) el criterio con el que se realiza la capacitación del talento humano en la organización que usted representa.

www.bdigital.ula.ve

Descripción	Opción
De acuerdo a las necesidades de la organización	
De acuerdo a las necesidades de los empleados	
Es de forma planificada y a largo plazo en función del bienestar de la organización y del empleado.	

g) Seguridad laboral

Seleccione con un (X) la forma en la que se realizan los procesos de seguridad y salud laboral:

Descripción	Opción
Comité de seguridad	
Implementos de trabajo	
Notificaciones de riesgo	
Programas de seguridad y salud	
Equipos e implementos ergonómicos	

Sección B: Valores Organizacionales

Los valores son el eje fundamental de las organizaciones, ellos denotan el comportamiento de la personas. A continuación se presenta el conjunto de valores que sugiere la investigación para empresas del sector de consumo masivo, se le agradece seguir la metodología mostrada a continuación.

1	**Adaptabilidad al Cambio**	11	**Humanismo**	21	**Disciplina**	31	**Pertenencia**
2	**Aprendizaje**	12	**Iniciativa**	22	**Eficiencia**	32	**Prudencia**
3	**Autocontrol**	13	**Innovación**	23	**Empatía**	33	**Trabajo en Equipo**
4	**Calidad**	14	**Integridad**	24	**Empoderamiento**	34	**Responsabilidad**
5	**Compromiso**	15	**Orientación a los Resultados**	25	**Entrega**	35	**Sencillez**
6	**Comunicación**	16	**Lealtad**	26	**Ética**	36	**Solidaridad**
7	**Creatividad**	17	**Liderazgo**	27	**Vocación al Servicio**	37	**Temple**
8	**Confianza**	18	**Justicia**	28	**Flexibilidad**	38	**Resiliencia**
9	**Conciencia Organizacional**	19	**Orientación Al Cliente**	29	**Fortaleza**	39	**Trasparencia**
10	**Crecimiento Personal**	20	**Perseverancia**	30	**Honestidad**	40	**Excelencia**

C.C. Reconocimiento

PASO 1, Selección: Por favor de la lista antes mencionada selecciones quince (15) valores que considere que están presentes en la organización que usted representa.

Valores seleccionados

1		***6***		***11***	
2		***7***		***12***	
3		***8***		***13***	
4		***9***		***14***	
5		***10***		***15***	

PASO 2. Eliminación: Ahora que ha identificado ocho (8) valores, imagínese que solo le permiten tener cinco (5) valores, selecciones los que considere más importantes.

1		***5***	
2		***6***	
3		***7***	
4		***8***	

PASO 3. Priorización: Ahora elija cuatro (4) valores de los ocho (8) seleccionados, ordénelos desde el más importante hasta el menos importante

1	
2	
3	
4	

PASO 4. Elaboración: Redacte un concepto breve del significado que tiene para usted cada uno de los valores escogidos.

www.bdigital.ula.ve

N°	***Nombre del Valor***	***Definición***
1		
2		
3		
4		

C.C. Reconocimiento

Sección C: Competencias

A continuación se presenta un grupo de frases de las cuales usted deberá indicar con una (X) la frecuencia con la que usted mantiene dicho comportamiento en la organización donde se desempeña.

Competencia	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
1. Siento como propios los objetivos de la organización, superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.					
2.- Obro en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.					
3.- Aplico normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.					
4.- Obro en el punto medio en cualquier situación.					
5.- Ayudo a los clientes a comprender y satisfacer sus necesidades, esforzándome por conocer y resolver los problemas del cliente					
6.- Desarrollo mis actividades en pro del logro de los objetivos propuestos por la organización, mediante el diseño y ejecución de estrategias.					
7.-Poseo la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en mi beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.					
8.-Me expreso sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siento.					
9.-Tengo la capacidad para adaptarme a los cambios con el fin de generar resultados.					
10.-Mantengo serenidad y dominio en todas las circunstancias.					
11.-Tengo firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.					
12.-Obro con rectitud y probidad. Soy coherente con lo que digo.					
13.-Actuó de forma proactiva pensando en la visión de la empresa.					
14.-Ideo soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.					
15.-Valoro y acepto los distintos puntos de vista promoviendo cambios en la organización					
16.-Mantengo controladas mis emociones para evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad cuando trabajo en condiciones de estrés.					
17.-Ayudo a que las personas crezcan intelectual y moralmente.					
18.-Reconozco los atributos y las debilidades de la organización, pensando en cómo minimizar los acontecimientos o las situaciones que afectarán a las personas.					
19.- Velo por el cumplimiento de las políticas organizacionales relacionada con clientes, proveedores y manejo del personal.					
20.-Permito que los trabajadores exprese sus ideas para mejorar su talento y capacidades.					

Gracias por su colaboración.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

Anexo B: Cuestionario para el Talento Humano

CUESTIONARIO PARA EL TALENTO HUMANO

Introducción:
Estamos desarrollando un estudio que tiene como objetivo **Determinar un Sistema de Valores por Competencia para la gestión del talento humano en los supermercados de la Ciudad de Mérida**, razón por la cual solicitamos quince minutos de su valioso tiempo para completar el presente cuestionario. Los resultados permitirán tener una mejor idea de la gestión empresarial en la ciudad. Le aseguramos que sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad. Desde ya agradecemos su colaboración.

Parte "A": Información relevante sobre la organización y la gestión del talento humano.

1.- Información sobre el encuestado

a.-¿Qué cargo ocupa actualmente en la organización?_____
b.- ¿En cuántas organizaciones ha trabajado?_____
c.- ¿Cuántos años de experiencia laboral posee, indique con una (x)?

Experiencia	Años				
	0 a 5	**6 a 10**	**11 a 15**	**16 a 20**	**+ 20**
Años en la organización actual					
Años en otras organizaciones					

d.- ¿Cuál es su nivel académico, indique con una (x)?

a.- Primaria	**b- Educación Media**	**c- TSU**	**d- Universitario**	**e- Postgrado**

www.bdigital.ula.ve

Parte B: Valores Organizacionales

Los valores son el eje fundamental de las organizaciones, ellos denotan el comportamiento de la personas. A continuación se presenta el conjunto de valores que sugiere la investigación para empresas del sector de consumo masivo, se le agradece seguir la metodología mostrada.

1	**Adaptabilidad al Cambio**	11	**Humanismo**	21	**Disciplina**	31	**Pertenencia**
2	**Aprendizaje**	12	**Iniciativa**	22	**Eficiencia**	32	**Prudencia**
3	**Autocontrol**	13	**Innovación**	23	**Empatía**	33	**Trabajo en Equipo**
4	**Calidad**	14	**Integridad**	24	**Empoderamiento**	34	**Responsabilidad**
5	**Compromiso**	15	**Orientación a los Resultados**	25	**Entrega**	35	**Sencillez**
6	**Comunicación**	16	**Lealtad**	26	**Ética**	36	**Solidaridad**
7	**Creatividad**	17	**Liderazgo**	27	**Vocación al Servicio**	37	**Temple**
8	**Confianza**	18	**Justicia**	28	**Flexibilidad**	38	**Resiliencia**
9	**Conciencia Organizacional**	19	**Orientación Al Cliente**	29	**Fortaleza**	39	**Trasparencia**
10	**Crecimiento Personal**	20	**Perseverancia**	30	**Honestidad**	40	**Excelencia**

PASO 1, Selección: Por favor de la lista antes mencionada selecciones quince (15) valores que considere que están presentes en la organización que usted representa.

Valores seleccionados

1		***6***		***11***	
2		***7***		***12***	
3		***8***		***13***	
4		***9***		***14***	
5		***10***		***15***	

C.C. Reconocimiento

PASO 2. Eliminación: Ahora que ha identificado ocho (8) valores, imagínese que solo le permiten tener cinco (5) valores, selecciones los que considere más importantes.

1		***5***	
2		***6***	
3		***7***	
4		***8***	

PASO 3. Priorización: Ahora elija cuatro (4) valores de los ochos (8) seleccionados, ordénelos desde el más importante hasta el menos importante

1	
2	
3	
4	

PASO 4. Elaboración: Redacte un concepto breve del significado que tiene para usted cada uno de los valores escogidos.

N°	***Nombre del Valor***	***Definición***
1		
2		
3		
4		

<u>Parte C</u>: Competencias

A continuación se presenta un grupo de frases de las cuales usted deberá indicar con una (X) con qué frecuencia se presentan estas situaciones en la organización que usted representa.

Competencia	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
1. Siento como propios los objetivos de la organización, superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.					
2.- Obro en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.					
3.- Aplico normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.					
4.- Obro en el punto medio en cualquier situación.					
5.- Ayudo a los clientes a comprender y satisfacer sus necesidades, esforzándome por conocer y resolver los problemas del cliente					
6.- Desarrollo mis actividades en pro del logro de los objetivos propuestos por la organización, mediante el diseño y ejecución de estrategias.					
7.-Poseo la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en mi beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.					
8.-Me expreso sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siento.					
9.-Tengo la capacidad para adaptarme a los cambios con el fin de generar resultados.					
10.-Mantengo serenidad y dominio en todas las circunstancias.					
11.-Tengo firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.					
12.-Obro con rectitud y probidad. Soy coherente con lo que digo.					
13.-Actuó de forma proactiva pensando en la visión de la empresa.					
14.-Ideo soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía.					
15.-Valoro y acepto los distintos puntos de vista promoviendo cambios en la organización					
16.-Mantengo controladas mis emociones para evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad cuando trabajo en condiciones de estrés.					

Gracias por su colaboración.

C.C. Reconocimiento

Anexo C: Propuesta Copilada

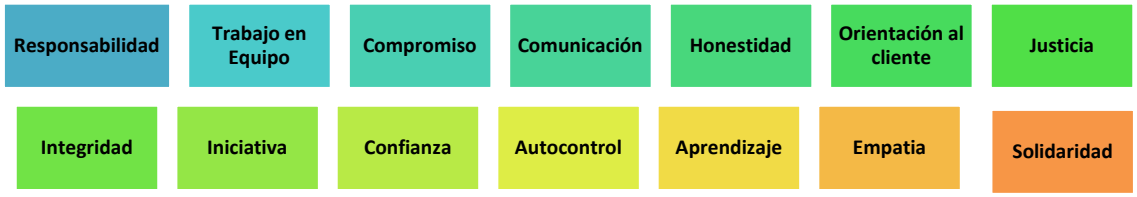
Fecha ___/___/___

Sistema de Valores por Competencias

Nombre y Apellido_____
Cargo por el que opta_____

A continuación se le presentaran un conjunto de información que deberá contestar de acuerdo a **sus conocimientos y experiencias**. Cabe destacar que este instrumento tendrá una ponderación en su entrevista de trabajo.

1.-Se presenta un grupo de valores los cuales debe enumerar del 1 al 5 de acuerdo a su importancia. Siendo **1 el más importante y 5 el menos importante.**



De los valores seleccionados anteriormente, por favor redacte un breve concepto.

Valor	Definición
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

www.bdigital.ula.ve

2.- A continuación se presentan dos columnas, en una se presenta una serie de valores y en la otra definiciones. Se pide que por favor identifique el valor que corresponde con su respectiva definición y los una con una línea.

3.-Honestidad	2.-Cumplir con los acuerdos establecidos entre los miembros de la organización con el fin de reforzar las relaciones laborales, adaptándose y fortaleciendo la ética y la cultura organizacional.
4.-Integridad	5.-Apoyar y orientar al cliente brindando un buen trato y servicio buscando satisfacer el mayor número de necesidades, anticipándose y desarrollando opciones a sus demandas.
6.-Empatía	4.-Ser coherente en las palabras y acto que se realizan mostrando así una imagen de rectitud y honestidad, manteniendo la valoración del personal
1.-Responsabilidad	1.-Cumplir con las normas y actividades asignadas logrando los objetivos organizacionales siendo capaz de responder por sus actos, se podrá medir a través de la evaluación del desempeño.
2.-Compromiso	7.-Crear soluciones y/o anticiparse a eventos o situaciones en los cuales puede colaborar y poner a disposición sus conocimientos o habilidades, evitando así fallas e inconvenientes futuros, tomando en cuenta los canales descentralizadas de mando
5.-Orientación al cliente	6.-Percibir, compartir entender y sentir situaciones y sentimientos de otros, como propias con la finalidad de aportar soluciones, sugerencias y nuevas ideas, tomando en cuenta una comunicación afectiva y efectiva.
7.-Iniciativa	3.-Saber discernir entro lo bueno y lo malo con el fin de resguardar tanto lo material como lo moral, tomando en cuenta el fortalecimiento de la relación laboral

C.C. Reconocimiento

3.-Se muestra una serie de frases a las cuales de acuerdo a su experiencia deberá seleccionar valor del listado correspondiente:

a.- Con cual valor relaciona usted la frase **"Mantener disposición para obtener conocimientos nuevos, relacionados o no a su área de trabajo favoreciendo su visión general del mundo"**

A.-Compromiso

B.-Aprendizaje

C.-Conocimiento

b.-Con cual valor relaciona la frase **"Realizar actividades entre los diversos miembros de la organización con la finalidad de alcanzar metas en conjunto"**

A.-Trabajo en Equipo

B.-Puesto de trabajo

C.-Solidaridad

c.- Con cual valor relaciona la frase "**Apoyar de manera incondicional a terceros ante situaciones difíciles brindando apoyo, con base a el trabajo en equipo y los procesos de empatía"**

A.-Trabajo en equipo

B.-Solidaridad

C.-Amistad

d.- Con cual valor relaciona la frase "Intercambiar de manera clara y comprensible palabras, ideas, sentimientos y emociones con la finalidad de entender distintos puntos de vista, usando líneas de comunicación verbal y escrita"

www.bdigital.ula.ve

A.-Hablar

B.-Escribir

C.-Comunicación

4.-A continuación se le presentarán una serie de frases que de acuerdo a su experiencia, márquela con una V si es verdadero o F si es falso.

a.- El **Autocontrol** es **"**Controlar las emociones para afrontar situaciones adversas que causen oposición u hostilidad, cuando se está en condiciones de estrés, evitando reacciones negativas y violentas, tomando en cuenta los fundamentos de la inteligencia emocional"

V ( ) F ( )

b.- La **Justicia** es "Ofrecer y velar por un trato justo a las personas que se encuentran a mi alrededor manteniendo relaciones de armonía y equilibrio"

V ( ) F ( )

c.- La **Confianza** es "Generar un clima de paz y armonía con el fin de ofrecer seguridad laboral, en función del respeto a la integridad humana y los derechos laborales"

V ( ) F ( )

C.C. Reconocimiento