

## **La Gerencia Centrada en Valores condición que Potencia la Productividad en la Organización**

**Mildred Sena Vittini, MGP**  
**Profesora, Universidad APEC, Santo Domingo, Republica Dominicana**  
[construc@tricom.net](mailto:construc@tricom.net): [msenavittini@gmail.com](mailto:msenavittini@gmail.com)

### **Abstract**

En todos los tiempos, las empresas se han preocupado por producir de forma sostenida un incremento en su rentabilidad, lo que ha conllevado a realizar diversos cambios dentro de sus estrategias, estructuras, imágenes, etc. con tal de lograr ese objetivo. Es como consecuencia de estos cambios, que los elementos utilizados por la gerencia deben ser revisados y así poder determinar, cual de los recursos empleados en la producción de la empresa determina un incremento de la productividad de esta, ya que esta incide de manera directa en los resultados de las utilidades. Existen diversos estudios que expresan que el recurso humano es el mayor activo que posee una empresa, por lo que se entiende, que debe ser este, en quien deberá invertirse para obtener su máximo rendimiento. Sustentar el desarrollo de la gerencia en valores, conlleva observar al individuo como un ente social, no solo como un recurso mas de la organización, sino como el catalizador de los grandes logros en el incremento de la productividad. Son muchos los cuestionamientos que podemos realizar con respecto a la relación valores, productividad y las respuestas hasta el momento son escasas, pero sabemos que de ser valido el hecho de que los valores en la gerencia inciden en la productividad, entonces estaremos ante un factor de bajo costo en términos financieros y alto valor para fines de incrementar la rentabilidad de una organización, que es el objetivo que persigue toda gerencia dentro de una empresa.

### **Keywords**

Valores, Productividad, Gerencia, Necesidad

### **1. Introducción**

Desde el inicio de la humanidad, el hombre ha establecido una serie de normas, creencias y valores en su cotidiano vivir, de tal manera que la supervivencia en sociedad sea de manera satisfactoria para todos los miembros de ella. Esto se empleaba no solo en el seno familiar sino también dentro del entorno laboral de las diferentes épocas que este ha vivido. En este mismo orden se observa también, que el hombre siempre ha estado guiado por otros hombres que ellos entienden poseen condiciones especiales para dirigirlos, siendo algunas de estas condiciones, la practica de valores como estilo de vida, no solo para la realización de trabajos especiales. En la actualidad, si visualiza como se convulsionan las economías de los países, debido a la globalización y la introducción de nuevos modelos de comportamientos de las organizaciones en función de obtener un objetivo, mayor rentabilidad de las empresas. En relación a esto, la alta gerencia de las organizaciones está en constantes cambios de estrategias, imagen, estructuras, todo cuanto pueda serle útil para disminuir los costos e incrementar su productividad. De igual manera, se tienen sociedades que están necesitadas de que sus miembros no sean vistos como materia prima, sino

como individuos con necesidades y valores y además que, puedan ser catalogados como el recurso principal dentro de estas. En relación a esto, se está exigiendo a las empresas que posean dentro de ellas la implementación de acciones que integren los objetivos generales de estas con los particulares de sus miembros. Si a esto, se le se añade la inherente necesidad de mejorar los resultados económicos debido a una economía internacional inestable debido a los grandes conflictos generados por las guerras, escasez de petróleo, entre otros, es pertinente preguntarse: ¿Qué acciones se esta realizando la gerencia en lo interno de las empresas que sean capaces de incrementar la productividad en estas con una inversión mínima por en sus costos?, ¿Una gerencia centrada en valores será un elemento que incida positivamente en la productividad de la empresa?, ¿Debe la gerencia implementar un sistema de valores en el desarrollo de sus funciones y considerarlos dentro de los estándares del desempeño de la organización?, ¿La práctica de estos valores como norma de los miembros de la organización será capaz de satisfacer las necesidades de ellos?.

El proyecto de investigación se desarrolla dentro del Distrito Nacional de la ciudad de Santo Domingo, en la Republica Dominicana considerando un grupo de empresas con diferentes tipos de actividades comerciales, entre estas hay bancos, empresas constructoras, tiendas por departamentos entre otras. Son muchos los cuestionamientos que se pueden realizar con respecto a esta problemática y las respuestas hasta el momento son escasas, pero de ser valido el hecho de que los valores en la gerencia inciden en la productividad, entonces se estará ante un factor de bajo costo en términos financieros y alto valor para fines de incrementar la rentabilidad de una organización, que es el objetivo que persigue toda gerencia dentro de una empresa.

## **2.- Modelos en el Uso de Valores**

Se conocen historias de la antigüedad como la de Moisés quien guió a un pueblo por el desierto y estos le siguen por sus valores como eran la responsabilidad, comprensión, respeto entre otras, pero así mismo se pueden mencionar una serie de lideres en diversos renglones que han marcado su posición, no solo por sus conocimientos o capacidades, sino que su labor la han desempeñado basados en valores, entre estos se citan: Tao Zhu Gong 500 a.c. quien fue asesor del emperador Yue y expresaba que “el compañerismo y la confianza surgen de forma natural cuando se respeta la disciplina y los buenos valores” Albert Schweitzer, 1875 – 1965 ganador del premio Nóbel de la paz, el cual expresaba que” el primer paso para la evolución de la ética es el sentido de solidaridad con otros seres humanos”. De igual manera se tienen personalidades como Albert Einsten expresando lo siguiente:”no intente convertirse en un hombre de éxito, sino mas bien intente convertirse en un hombre de principios” dando con esto a entender la importancia de los valores en la vida diaria. Continuando este orden de ideas, se observa lo expresado por el actual presidente de los Estados Unidos, George W. Bush en un discurso sobre la responsabilidad empresarial:” En este momento lo que mas necesita la economía son valores éticos que apunten mas alto; valores que se hagan respetar mediante leyes estrictas y que sean difundidas por los lideres empresariales responsables”. Con esta expresión, la autora se identifica por reconocer la necesidad de que los lideres de las empresas posean principios y valores que permitan a sus subalternos sentirse satisfechos al cumplir con los requerimientos solicitados por ellos, pues se basan en cualidades internas como son la responsabilidad, la confianza y el respeto entre otras. De igual forma, se expresa que los líderes deben tener principios y valores que los caractericen ante sus seguidores, pero ¿cuales han de ser estos valores necesarios para que los seguidores de estos sean capaces de aportar un esfuerzo por encima de lo normal para lograr el objetivo trazado por el líder?

Algunos de los valores comunes en los grandes líderes son los siguientes: Solidaridad: como ejemplo se mencionan el caso de M. Gandhi. Comprensión: el cual esta expresado por Confusius de la siguiente manera “la mente del hombre superior valora la honradez, la mente del hombre inferior el beneficio”, esta cita es tomada de su libro IV capitulo XIV. Es esta cualidad la que permite ver al individuo en su contexto social, reconocerlo como una persona con defectos y virtudes, pero ante todo como un elemento con capacidad de cambiar, siempre y cuando se le den las condiciones y herramientas para realizar este

cambio. Respeto: elemento considerado por Tao Zhu Gong “tratar a la gente con respeto permite ganar una gran aceptación y mejorar el negocio”. Pero, ¿Para que debe existir un sistema de valores en los líderes de las organizaciones, en este caso, los gerentes empresariales? La respuesta a esta preguntase entiende que es debido a que este aporta unidad y consistencia a la organización y además permite el logro de la persistencia en el alcance de los objetivos en sus miembros y junto a esto, la formación de un carácter formativo en las personas. Esto se expresa, por entender que se presentan elementos que establecen una de las más importantes diferencias entre triunfadores y fracasados, que es la perseverancia. No importa la cantidad de recursos que posea una organización para lograr sus objetivos, si junto a estos no llevan el espíritu de perseverar (aun cuando los resultados no sean los esperados), esta compañía fracasara. Es la perseverancia, el elemento que permite avanzar cuando se esta cansado del camino, es la que hace a la organización ir dando pasos hacia el cambio constante del entorno en el cual se desarrolla y sobre todo, es la que logra que sus miembros se decidan cada mañana a cumplir con su meta diaria, sin sentirse fracasados por no haberla logrado el día anterior.

### 3. Teoría Relacionadas

#### 3.1.- Teoría de Maslow

Es de importancia hacer notar que cada uno de lo aportes antes mencionados, debido a la implementación de un sistema de valores por parte de los gerentes, trae como consecuencia la satisfacción de las expectativas en las necesidades de los empleados. Estas necesidades han sido formuladas desde hace tiempo atrás por Abraham Maslow, quien determino una pirámide clasificándolas a cada una de ellas, como se tiene en la siguiente figura. Se puede observar de la pirámide, que no todas las personas deben satisfacer las mismas necesidades, por lo que en una organización la gerencia deberá tomar en consideración cuales son las correspondientes a cada grupo, de tal forma que el sistema de incentivos y los parámetros de evaluación de desempeño se correspondan a cada grupo de individuos.



**Figura 1: Pirámide de Maslow**

Con relación a lo antes expuesto, algunos expertos en materia de gerencia han expresado que la existencia de necesidades insatisfechas es por una parte causa de malestar individual y social, pero por otra es también un estímulo para el progreso material, es decir, para la producción de nuevos medios que satisfagan necesidades. Esto no significa que la finalidad de la producción económica sea directa y exclusivamente la satisfacción de las necesidades ajenas. En las sociedades actuales, el sistema de libre

empresa estimula la producción ofreciendo beneficios al empresario, al individuo que decide qué y cómo producir. El empresario que acierte a satisfacer una necesidad insatisfecha de alguien que está dispuesto y puede pagar por ello, obtendrá beneficio. Cuando se toma en cuenta cuales son las necesidades primarias que poseen cada grupo dentro de la organización se puede exigir en función de lo que ellos desean alcanzar, pero también ellos estarán en disposición de realizar ese esfuerzo por encima de lo requerido para satisfacerla y sobretodo, estar dispuestos a dar ese nuevo paso para el logro de la satisfacción de sus necesidades a través de un nivel mas alto de producción. Retomando la teoría de Maslow con respecto a las necesidades de los individuos, el entiende que la mayoría de ellos buscan satisfacer las que se colocan en los primeros niveles y luego se lanzan en busca de satisfacer las superiores, la autora de este trabajo se identifica con esto y expresa, que en la relación patrono – obrero se buscan satisfacer necesidades de ambos niveles, los gerentes tratando de conseguir el éxito y prestigio que corresponden a necesidades de autoestima y los obreros buscando satisfacer sus necesidades de protección y fisiológicas.

### **3.2.- Cultura Organizacional**

Junto a esta teoría de Maslow, existen otros elementos considerados importantes al hablar de la gerencia centrada en valores, entre los que se mencionan la cultura organizacional, la cual es definida como:” La personalidad de la compañía y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a proceso, procedimientos y relaciones. Es así como dentro de la cultura de la empresa se incluyen desde los conocimientos, creencias y valores, hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas miembros de la compañía para la que trabajan” (Salazar, 2000). Es debido a esto, que la gerencia es la responsable de transmitir y promover los valores dentro de la empresa y dirigir por valores consiste en adoptar una filosofía de gestión, moral y empresarial, que vaya acorde con algún pensamiento claramente definido. Además de lo expuesto anteriormente, la alta dirección es la responsable de buscar la manera de que los integrantes de la organización se comprometan y actúen de acuerdo a los lineamientos de la filosofía empresarial. Otros autores coinciden en que la utilidad organizacional de los valores, se basa en la capacidad para generar y dirigir conductas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función. La aprehensión de los valores organizacionales, implica que el empleado se identifica con la empresa, y es compromiso de la gerencia mantener informada a la organización completa, lo que la empresa propone como correcto, beneficioso y deseable. En relación a lo antes expuesto, se hace necesario insertar en este marco un factor que incide en el incremento de la productividad en los empleados, este es la motivación, que consiste en proveerles a las personas ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. El punto de partida para motivar a los empleados, es satisfaciendo sus necesidad básicas, las cuales fueron mencionadas con anterioridad; las personas siempre actúan en correspondencia con una u otra necesidad.

### **3.3.- Teoría de Herzberg**

Junto a la teoría de Maslow existe la Teoría de los Motivadores de Higiene de Herzberg, en la cual se expresa que en la motivación intervienen: 1) Factores higiénicos: políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad, que tratan de evitar la insatisfacción laboral; 2) Factores Motivadores: logro, reconocimiento, responsabilidad, ascenso y crecimiento, que elevan la satisfacción y por ende la productividad (De la Colina, 2004). Considerando estas teorías se tiene que todas de una u otra forma ubican las necesidades en el centro de la motivación, sin embargo no logran explicar del todo la diferencia de predominio de las necesidades, condicionada por la escala de valores que este posea. La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. (Denison, 1981). Cuando una empresa

logra que sus miembros se identifiquen con ella, es una empresa que logra agregar valor a sus productos, pero sobretodo lograra poseer de manera integra todo el potencial del recurso humano, que es el único capaz de aportar lo necesario para el logro de su misión y de su visión.

### **3.4- Concepción de L.S.Vygotsky**

Reforzando lo antes mencionado dice L.S. Vygotsky: “Los valores organizacionales inciden en el desempeño de los empleados. Les provee una guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal; y motivan al personal a dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Los valores organizacionales crean una fuerte ventaja competitiva, ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización”. Continúa expresando este mismo autor que: “La enseñanza antecede el desarrollo, pero teniéndolo en cuenta para conducirlo a niveles superiores. El desarrollo como un proceso de carácter social de colaboración”. Lo antes expresado corresponde al enfoque socio-cultural de L.S.Vygotsky, en la cual se hace necesaria la ayuda de un guía para que el individuo alcance su máximo potencial, que es en este caso, lo que desea todo gerente, de manera que pueda obtener el óptimo beneficio del recurso humano en la organización. Basado en esto, la gerencia centrada en valores ha de suponer la adquisición de los rasgos esenciales de la cultura organizacional, que además de conocimientos, presenta formas de proceder con estos, estrategias, actitudes, etc. Estos enfoques hasta el momento indican que la gerencia basada en respeto mutuo, solidaridad, comprensión y tolerancia, no es cuestión de una opción individual, sino que es un proceso que será condicionado por el sistema de relaciones en la empresa y de la vida material en la que están insertos los empleados.

### **4.- La Gerencia en Valor, Nuevo Enfoque**

A lo largo de cada una de las concepciones y de las transformaciones que van surgiendo con los cambios del entorno organizacional no solo interno sino también del entorno externo y con la complejidad que representan las organizaciones ante un mundo cambiante, se van desarrollando diferentes maneras de gerencia las organizaciones así como de las personas que estén bajo sus mandos, es necesario ver la evolución de cada uno de las diferentes maneras en que las organizaciones, de acuerdo al entorno, se diversifican las acciones de la gerencia y lideran sus organizaciones para el mejor funcionamiento las mismas, por eso en las teorías expuestas anteriormente se observa como las necesidades de cada uno de las concepciones filosóficas van determinando la manera de dirigir las organizaciones y es bajo este contexto que se desarrolla este nuevo paradigma de gerencia en base a los valores de quienes son los recursos mas importante y valioso de las organizaciones. Al inicio las organizaciones se enfocaban en su producción, trabajando de esta manera bajo la gerencia por instrucciones: solo se enfatizaba en lo que había que hacer, a lo que hoy todavía prevalece: la gerencia por objetivos. Es en este sistema, donde se puede definir la mayor o menor participación de los trabajadores de los objetivos a ser alcanzados, siendo también los mismos para evaluar el desempeño. El inicio de un cambio importante de un nuevo paradigma para la gerencia es similar a un salto cuántico, en la forma y fondo de gestionar las organizaciones. Se ha comenzado a realizar un desplazamiento de cada uno de los valores inherentes de la sociedad como un todo. No solo son importantes los productos o servicios que se comercializa, el como hacerlo y con quienes se hace, es lo que esta tomando cada vez más relevancia ante los consumidores y la sociedad. Cada uno de los gerentes y líderes de las organizaciones serán influenciados en su desempeño por sus contribuciones hacia el bienestar global, el cuidado del ambiente y la satisfacción plena de las expectativas de los trabajadores. Este nuevo paradigma de gerencia en valores, representa un modelo para reconstruir y rediseñar mejores organizaciones y en base a esto mejores sociedades, en donde el ambiente de desarrollo de las organizaciones será bajo la gerencia de la cultura y los valores de cada uno de sus empleados. Es necesario resaltar que este nuevo enfoque no es un estilo distinto de gestionar una empresa, sino mas bien, que esta basado en la concepción y filosofía de una gerencia, que parte de la premisa y supuestos diferentes en la visión de la gente, de la organización y del medio en el cual se desenvuelve, es por eso, que quien desarrolla de este proyecto se une a los diferentes

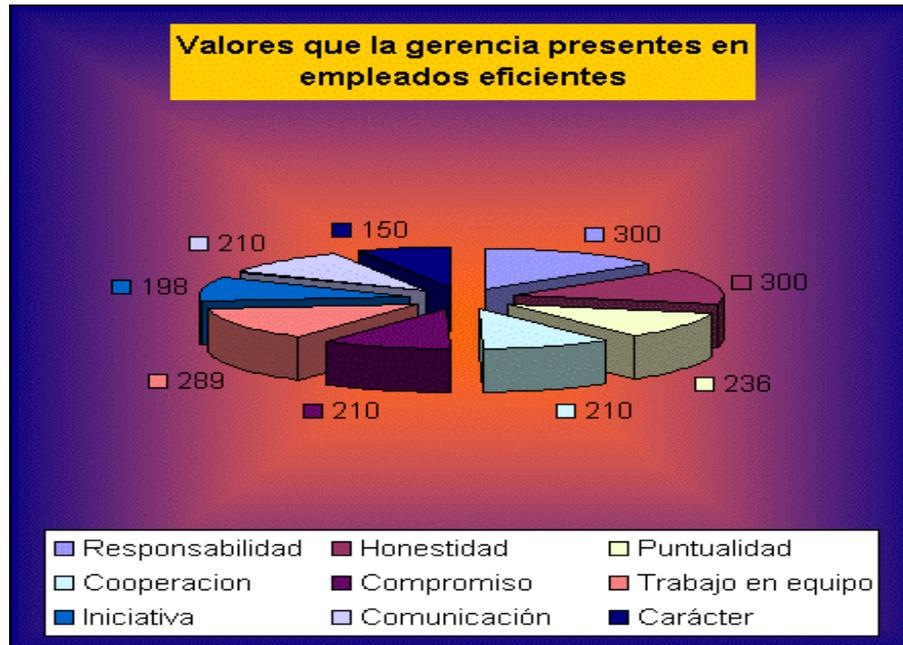
autores que señalan como importante el uso de este modelo de gestión distinto al tradicional. En consecuencia a lo previamente expresado, trata de ver los recursos humanos de la organización no como un recurso mas, sino que a partir de que la gerencia basada en valores posee premisas y visiones distintas, la organización es vista como un sistema vivo, no como una sistema mecánico cuyo único fin es generar riquezas para los accionistas, sino mas bien que los recursos humanos de la organización son vistos en función de su potencial y de cada uno de sus valores, es por eso que la forma de llegar a cada uno de los integrantes de la organización es a través de la comunicación de valores, debidamente entendidos, analizados y llevados a la practica, para que se formen de esta manera las rutas de guía que serán los modelos de conductas observables.

## **5.- Resultados**

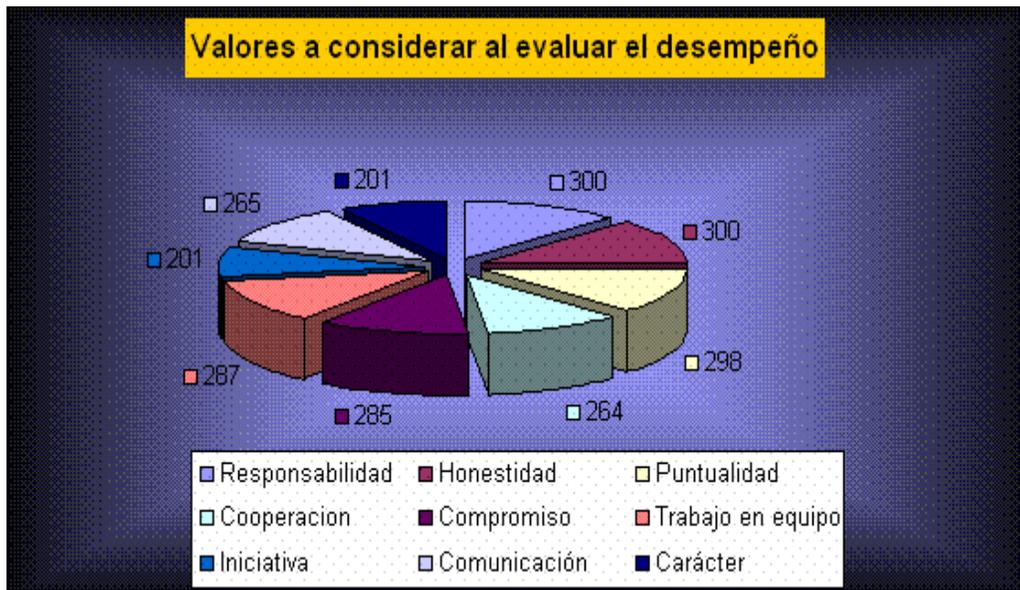
El proyecto de investigación se desarrolla dentro de un contexto empresarial como es expreso previamente. Se entiende, que cada una de ellas, aun siendo diferentes, posee elementos comunes, entre ellos la persecución de un mismo objetivo. Los factores socioculturales de los encuestados no fueron considerados, por entender que no eran relevantes para el estudio que se estaba realizando. El desarrollo de la investigación basada y formulada bajo las variables valor-productividad, generan los puntos mas importante respecto a la investigación, relacionando de esta manera dos variables que conllevan resultados en función de la asociación y las relaciones causales de cada una de ellas. A lo largo de la investigación se plantean lineamientos de estudios basados en las variables en investigación, así como las explicaciones detalladas que generan y aportan al desarrollo del marco teórico, dando como resultado un tipo de investigación también explicativa o causal. La población o muestra para la cual se desarrolla la investigación fue sustentada por una población de individuos seleccionados al azar, miembros de empresas donde las unidades de muestreo fueron escogidas desde la gerencia hasta los empleados de nivel inferior. Esta selección permitiría observar una muestra de las organizaciones, en donde a través de la estructura organizacional se visualizara de manera significativa la relación obrero-patrón y la presencia de las variables que estamos analizando Se tomo un grupo de estudiantes que cursaban la materia Introducción a la Ingeniería y se les instruyo sobre las empresas que podían seleccionar, las cuales deberían poseer un cierto nivel de posicionamiento y competitividad en su nicho de mercado, además de los cuestionarios a emplearse. Luego se procedió a dividirlos en grupos formados por cinco integrantes de tal manera que la cantidad de 300 muestras se distribuyera entre ellos de manera exacta. El instrumento de recolección utilizado fue el cuestionario, el cual fue diseñado atendiendo a los elementos importantes para la realización del análisis. Dentro de este diseño fue considerada la diferencia entre los gerentes y los subordinados por lo que se elaboro uno para cada grupo. Cada uno de estos cuestionarios poseía preguntas abiertas y cerradas cuyo objetivo era detectar información acerca del uso de los valores en el proceso de gestión de la organización.

Se puede observar de los datos recolectados la responsabilidad como el valor más importante tanto para los gerentes como para los empleados al momento de ellos visualizarse dentro del desempeño de su labor. Los gerentes por su parte entienden que este valor esta presente en todo empleado de alto rendimiento. Se puede observar de los datos recolectados la responsabilidad como el valor más importante tanto para los gerentes como para los empleados al momento de ellos visualizarse dentro del desempeño de su labor (Fig.2). Los gerentes por su parte entienden que este valor esta presente en todo empleado de alto rendimiento. Es importante precisar que los empleados consideran necesaria la posesión y uso de este valor en la gestión de su superior inmediato y es uno de los valores que mas motiva a trabajar con entusiasmo, según expresaron los encuestadores al momento de analizar dichos resultados. De igual manera, nos presentan estos resultados, los valores trabajo en equipo, puntualidad y honestidad con los porcentajes más altos dentro de los empleados eficientes, como elementos importantes en el desempeño de su trabajo. Por otra parte los subordinados entienden que deben ser evaluados por estos mismos valores, aunque hacen la observación de que la mayoría de sus superiores no cumple con estos valores (Fig.3). Los resultados con respecto a la pregunta acerca de la relación existente entre la presencia de

valores en la gerencia contra el desempeño laboral, la respuesta en ambos grupos de entrevistados fue positiva en un elevado porcentaje.



**Figura 2: Valores presentes en empleados eficientes**



**Figura 3: Valores a considerar al evaluar el desempeño**

#### 4.- Conclusiones

Las condiciones sociales y culturales del país, están requiriendo de una gerencia comprometida con la excelencia integral, donde el incremento positivo de la rentabilidad en la organización, se encuentre directamente relacionado con la satisfacción de sus miembros, en especial de los que posee limitados poderes dentro de esta. La sociedad del información y del conocimiento en la cual esta el profesional actualmente, requiere que el comportamiento de las empresas y organizaciones pueda insertar dentro de

ella distintos elementos como inteligencia y sensibilidad, ciencia y conciencia y desarrollo y respeto. La gestión de toda empresa debe estar amparada por la base de un código ético formado por valores, debido a que está identificada por los hombres que forman cada área gerencial. En muchos escenarios se ve que la gestión por valores va inherente a la gestión ética donde se pudiera institucionalizar a través de medios, tales como códigos de conductas, interiorización de los valores corporativos, junto a programas para desarrollar valores a nivel empresarial.

El sistema para la gerencia centrada en valores debe formar parte del sistema de gestión de la empresa. Gestionar una empresa bajo criterios de valores implica de alguna manera medir la capacidad humana de la propia empresa. Atendiendo a los resultados analizados, se puede expresar que los gerentes consideran como elemento indispensable en los empleados de alto desempeño los valores responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo. Esta responsabilidad dentro del contexto estaba relacionada con el logro de los objetivos establecidos para estos empleados. Por otro lado, los empleados consideran que el trabajo en equipo es necesario en sus superiores, debido a que logra con esto, identificarse más con ellos como persona y a la vez motivarlos al logro de los objetivos, la responsabilidad ocupó un segundo lugar de importancia para los subordinados y se sumaron a estas el compromiso y la puntualidad.

De esta manera, la autora de este proyecto expresa que las empresas actuales deben poseer una serie de características que les permita mantenerse dentro de los parámetros de competitividad exigidos por el entorno dentro del cual se desarrollan, además deberán mantener los niveles de productividad que les lleve a aumentar la rentabilidad de la empresa en virtud de los diversos ciclos de vida de la organización. Entre estas características se hace mención a: Gerentes que brinden participación para lograr una integración de estos con los subordinados, de tal forma que se produzca una empatía para que pueda realizarse esta gestión centrada en valores con la participación de todos y de igual manera llegar a fijar cuales son los valores comunes entre ellos. Una empresa donde se busque de manera constante el mejoramiento continuo. Esto no significa implementar nuevas tecnologías, sino que implica un cambio de la manera de pensar, implica una modificación de la relación del individuo consigo mismo y con el grupo, producir empleados creativos, capaces de adaptarse y comunicarse. Desarrollo un pensamiento divergente dentro de todos sus miembros, para lograr uno de los objetivos principales de la empresa que es innovar de manera constante ante los cambios del entorno en el cual esta insertada. Una gerencia con visión clara del futuro: esto es lo que permitirá a los gerentes poder guiar a los demás hacia la visión de la empresa y motivarlos a llegar allá, además de crear la necesidad de la gestión a largo plazo que obligará a relacionar y analizar detenidamente el beneficio en el tiempo. Capacidad de comunicación para lograr con esto un entorno afectivo y como consecuencia el desarrollo de un sentido de pertenencia entre todos los miembros de la organización.

Una empresa donde la gerencia este centrada en valores, podrá lograr un ambiente humano dentro de ella, que se reflejara en las familias de sus miembros y por ende en la sociedad misma, debido a que los valores inciden en las relaciones empresariales y a través de ellas, en los resultados. La alta dirección empresarial ha de fomentar y facilitar que los valores asumidos e integrados en los códigos éticos se cumplan. Las relaciones con el personal deben estar basadas en el respeto de los derechos y necesidades fundamentales de estos. Esta acción se traducirá en la garantía de la identificación de las necesidades de cada grupo de empleados y de esta forma establecer los parámetros de motivación e incentivos a ofrecer a cada uno de ellos. La gerencia centrada en valores implica buscar relaciones sobre la base de valores centrales, el respeto y la responsabilidad. Se continúa diciendo que la gerencia centrada en valores implica establecer normas éticas en la organización, de tal manera que se puedan establecer indicadores del uso adecuado y constante de cada uno de los que sean seleccionados como norma de vida de cada miembro de los que conforman la empresa.

De igual manera se externa que en la medida que los miembros de una empresa se sientan motivados, ofrecerán respuestas capaces de superar las expectativas establecidas por la gerencia e incluso por ellos mismos. Es necesario que la gerencia actual presente elementos motivadores a sus subordinados para que

estos respondan en función de la satisfacción de sus necesidades principales, necesidades estas que en la mayoría de las veces serán de índole interna, esas que van mas allá del salario e incentivo monetario. Son esas necesidades que requieren de comprensión, sensibilidad, respeto y tolerancia, para recibir a cambio, respeto, apoyo, dedicación y esfuerzo.

La gerencia debe estar dispuesta a incluir los valores, responsabilidad, honestidad, respeto, trabajo en equipo como parte integral de su norma de vida para que pueda ofertarle a sus relacionados un modelo a seguir. Para que puedan dejar de ser jefes y convertirse en líderes y de esta manera poder transmitir la visión de la empresa y llevar a esa meta establecida por la organización, a cada uno de los que tenga bajo su mando. La autora de este proyecto recomienda un cambio en las organizaciones, no en su estructuras, ni en sus objetivos, sino en lo interno de cada individuo que la forma, para que la aprehensión de los valores como normas de vida y de desarrollo de su desempeño logre establecer los niveles necesarios para satisfacer cada una de las necesidades de los individuos miembros de estas organizaciones.

## **Referencias**

- Benavides, O. (2002). *Competencia y Competitividad, Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*, McGraw-Hill, Colombia.
- Chiavenato, A. (2002). *Gestión del Talento Humano*, McGraw Hill, Interamericana, S.A
- Dávila, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*, Edit. Interamericana, Colombia.
- De la Colina, J. (2004). *Como Gerenciar la Cultura Organizacional*,  
<http://www.mific.gob.ni/DocuShare/dscgi/ds.py/File-4779/html>
- Dessler, G. (1997). *Administración de Personal*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Salazar, R. (1999). *Los Valores como parte de la Cultura Organizacional*,  
<http://www.gestiopolis.com./canales/gerencial/articulos/63/gbv.htm>
- Stoner, J. (1996). *Administración*, 6<sup>ta</sup> edición, Prentice Hall Hispanoamericana.

## **Authorization and Disclaimer**

“Author authorize LACCEI to publish the papers in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.”