

Maestría en Psicología Organizacional



**Universidad
Abierta
Interamericana**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN POR VALORES EN UNA EMPRESA COLOMBIANA DEL SECTOR TURÍSTICO

Tutor: Dr. Pablo Pérez Vilar

Alumna: Diana Mendoza Urbina

Magíster en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Facultad de Psicología

Agosto de 2020

Índice de contenidos

Resumen.....	Pág. 4
Palabras clave.....	Pág. 4

CAPITULO I

1. Introducción.....	Pág. 5
2. Antecedentes.....	Pág. 9
3. Objetivos.....	Pág. 11
3.1 Objetivo general.....	Pág. 11
3.2 Objetivos específicos.....	Pág. 11

CAPITULO II

4. Marco teórico.....	Pág. 12
4.1 La gestión del talento humano, planeación estratégica y cambio organizacional.....	Pág. 12
4.2 Gestión por valores.....	Pág. 17

CAPITULO III

5. Metodología.....	Pág. 21
5.1. Características de la organización.....	Pág. 21
5.2. Tipo de investigación.....	Pág. 22
5.3. Población y muestra.....	Pág. 22

5.4. Técnicas de recolección de datos.....	Pág. 23
5.5. Plan de análisis de datos – Entrevista.....	Pág. 23
5.6. Procedimiento para la elaboración del plan de implementación.....	Pág. 23

CAPITULO IV

6. Desarrollo.....	Pág. 24
6.1. Diagnóstico de la situación actual. (FASE 1).....	Pág. 24
6.1.1. Análisis del contenido de las entrevistas.....	Pág. 24
6.1.2. Análisis DOFA para la implementación del plan estratégico de gestión por valores para el área de recursos humanos.....	Pág. 29
6.2. Definición de los valores y ejes de trabajo para el proceso de implementación de los mismos. (FASE 2).....	Pág. 31
6.3. Plan de acción para la implementación del proceso a partir de los ejes propuestos. (FASE 3).....	Pág. 35
6.4 Pasos para la continuidad y seguimiento del plan (FASE4).....	Pág. 54

CAPITULO V

7. Conclusión.....	Pág. 56
--------------------	---------

CAPITULO VI

8. Referencias bibliográficas.....	Pág. 60
------------------------------------	---------

Resumen:

El mayor beneficio de un plan estratégico de gestión por valores es obtener una herramienta que permita mejorar el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización, para que los empleados vivan, compartan los valores organizacionales y se involucren fácilmente con la estrategia de negocio de la empresa, con el fin de alcanzar el éxito organizacional. Así, la manera de ejecutar la planeación estratégica adquiere enorme importancia, una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes, directivos y empleados lo comprendan y se comprometan para lograr la transformación empresarial. Debido a esto, y teniendo en cuenta que la gestión por valores es la estrategia clave en el cambio organizacional; en el presente trabajo se analizan los valores que actualmente se viven en la organización, para luego diseñar el plan estratégico de gestión por valores para el área de recursos humanos que este alineado a la visión y objetivos de una empresa de turismo, logrando impulsar el proceso de transformación empresarial. Con el objetivo de diseñar el plan estratégico de gestión por valores, se llevará a cabo una exploración por medio de entrevistas, con el fin de realizar un diagnóstico, y establecer objetivos claros que ayuden a identificar los cambios necesarios para la organización; se describió un proyecto de cuatro fases con el fin de diagnosticar la situación actual de la empresa y analizar el contenido de las entrevistas, definir los valores y los ejes de trabajo para el proceso de implementación de los mismos, seguido del plan de acción para la implementación a partir de los ejes propuestos y finalmente los pasos para la continuidad y seguimiento del plan, donde se propondrán las herramientas y el diseño adecuado para el plan de acción.

Palabras clave: Plan estratégico, gestión por valores, transformación organizacional.

CAPITULO I

1. Introducción

El presente trabajo llevará en su contenido información sobre el plan estratégico diseñado para definir los valores de la organización, una empresa de turismo Colombiana. La empresa en la cual se realiza este trabajo es una compañía con una trayectoria de más de 40 años en el mercado nacional, tiempo en el cual ha podido crecer de manera importante en diferentes regiones del país, manteniendo su modelo de negocio y estrategias de comercialización durante todos esos años, lo que le ha permitido conservar y generar las sostenibilidad y desarrollo del recurso humano que lo conforma, así como también ha generado utilidades a sus accionistas, y ha aportado al sector turístico como intermediario de los servicios especializados que el mercado ofrece. Sin embargo esta trayectoria a pesar de haber sido exitosa hasta el día de hoy, también ha demostrado que no puede continuar siendo estática y que independientemente que su modelo haya surtido efecto hace algunos años, ha perdido fuerza y requiere ser reevaluado. El mundo se está moviendo día tras día con mayor celeridad, las negociaciones internacionales, los acuerdos comerciales, las características de los consumidores actuales, el acceso a variedad de servicios cada vez más novedosos, las tecnologías de la información, el incremento de compañías flexibles e innovadoras, hace que las diferentes industrias tengan que desarrollar estrategias para adaptarse a los cambios y enfrentar las necesidades de los clientes que evolucionan sin detenerse ni por un solo instante. Para ésta empresa estas variables no le son indiferentes, es por ello que desde hace ya algunos años se ha visto en la necesidad de reestructurar sus procesos, replantear su modelo de negocio y modificar el rumbo que tenía proyectado en el

pasado, dichos cambios han sacudido de manera importante a toda la organización, pero sobre todo han generado cambios en todos y cada uno de los miembros que la conforman.

Entrando al tema que direcciona el trabajo; la empresa de turismo colombiana, se encuentra en proceso de modificaciones en su estructura interna, permitiendo al departamento de talento humano realizar diferentes actividades que promuevan el desarrollo progresivo de la misma.

En esta época, donde la supervivencia de las empresas depende de la capacidad de adaptarse a los cambios que ocurren en todos los ámbitos de la vida a escala mundial; los viejos paradigmas de dirección y gestión empresarial están demostrando que son insuficientes para producir eficiencia. Evolución, que paralela al incremento de necesidades del turismo mundial, centra todos sus esfuerzos en anticipar, satisfacer y superar las expectativas de su razón de ser: el cliente, ofreciéndole experiencias inolvidables que traigan consigo, relaciones interpersonales más estrechas, duraderas y leales, lo cual obliga a las empresas a tomar medidas de reajuste y redimensionamiento; donde la dirección estratégica, juega un papel fundamental, y dentro de ésta la planificación estratégica, en esencia, tratada como vía para satisfacer las necesidades del entorno actual en la gestión del sector turístico, debe ser apreciada como protagonista, incluso considerada el centro fundamental de un entorno que se dirige hacia la meta de la competitividad y la excelencia (Camacho, 2010).

En vista de ello varios de los objetivos organizacionales están enfocados a involucrar al recurso humano en este nuevo camino a emprender, y quien ha tenido que asumir esta gran responsabilidad es el departamento de Talento Humano, siendo aliado estratégico de la alta

gerencia para lograr cumplir con las metas trazadas. Sin embargo, ha sido claro que los lineamientos de este nuevo ejercicio gerencial ha sido asumido por personas que no poseen la experticia en muchos de estos procesos, y por ende no se han establecido lineamientos claros que permitan establecer el aporte de tan importante proceso a las metas macro de la compañía. Por otra parte, la dinámica de la organización y el papel del área de Talento humano, durante estos más de 40 años, nunca se ha visto involucrado en el desarrollo o estructuración de un plan estratégico con miras a brindar el soporte que la organización necesita, sino que simplemente se ha dedicado a cumplir con las tareas y acciones asignadas sin involucrar su proyección, dejando de lado la identificación de cuáles son las actividades o planes de mejora que le permitirán aportar a la visión de la empresa, por eso, es necesario definir y establecer los valores de la organización, con el fin de que estos sean adquiridos por sus empleados; esto será clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos como individuos y cómo van a operar de manera grupal dentro de la misma organización.

Esta situación invita a cuestionarse ¿Cómo se diseña una planificación estratégica para definir los valores de una organización?, ¿Qué debe hacer una compañía en medio de una transformación, puntualmente desde el área de recursos humanos?, ¿Es importante la gestión por valores?

De acuerdo a Paz (2001) la planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa. El proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, la cual debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación

estratégica. La empresa fija sus objetivos, su misión, visión, valores, y luego debe planear cómo cumplirlos, que hacer para lograrlos, y eso es básicamente la planeación estratégica. Este mismo autor afirma que la planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

El objetivo es identificar aquellas estrategias que se pueden desarrollar desde el área de recursos humanos que le permitan a la alta gerencia afrontar su transformación actual, alineando al recurso más importante de la organización “las personas”, al cumplimiento de la visión y los objetivos que se desean alcanzar, mediante la definición de los valores organizacionales.

El propósito de este trabajo es generar las condiciones para que estos recursos se aprovechen con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización, con el fin de optimizar el factor humano de la empresa, asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente, desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa, motivar al factor humano de la empresa, mejorar el clima laboral, y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa. Éste trabajo busca establecer los lineamientos a seguir a la hora de construir un plan estratégico para definir los valores de la organización.

La manera de ejecutar la planeación estratégica adquiere enorme importancia, una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes, directivos y empleados lo

comprendan y se comprometan con él (Caldera, 2006). La comprensión podría ser el beneficio más importante de la planeación estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados comprenden que hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional (Caldera, 2006).

De esta manera, entendemos la importancia de la gestión por valores, estrategia clave en el compromiso de los empleados de una organización, y que de una u otra forma va de la mano con la planificación estratégica para lograr el cambio organizacional y lograr la misión de la organización. Los empleados alineados con los valores de una organización se sienten satisfechos con su trabajo, se involucran más con sus funciones y responsabilidades, obteniendo buenos resultados y llegando las metas requeridas (Alles, 2005).

La gestión por valores se enfoca significativamente sobre el talento humano. Defiende la idea de que los empleados de una organización se comportan teniendo en cuenta los valores y una misma moral la cual se comparte, generando un compromiso, buen desempeño y motivación por parte de los colaboradores (Alles, 2005). Lo cual tiene como consecuencia una mejora en las actividades diarias y la productividad de toda la organización.

Para la implementación de este trabajo se llevará a cabo una exploración por medio de las entrevistas, y llegar al diagnóstico de la situación en que se encuentra la organización, establecer oportunidades de mejora y objetivos claros que ayuden a identificar los cambios necesarios para la organización; con el fin de sugerir un plan de

acción donde se propondrán las herramientas para la implementación del plan estratégico de gestión por valores.

Este plan a su vez brindará elementos para lograr que el área de talento humano este alineada al proceso de transformación de una empresa de turismo, por medio de la definición de los valores de la organización y la estrategia para lograr el cambio; de esta forma se busca mejorar el aumento de clientes y producción, así como mejorar el desempeño de sus empleados. Teniendo en cuenta que la globalización, está evolucionando a tal nivel que las empresas deben actualizar y fortalecer el servicio y ofertas; para mantenerse en competitividad en el mercado. (Camacho, 2010).

2. Antecedentes

La Universidad Rafael Belloso Chacín (Morales, 2005) realizó un estudio de investigación sobre Valores Organizacionales y Satisfacción laboral en el sector universitario, donde lograron determinar la relación existente entre valores organizacionales y satisfacción laboral del personal administrativo, proponen transmitir los resultados a las autoridades pertinentes, así como también lograr un consenso para su diseño definitivo y posterior aplicación. Por medio de este estudio nos damos cuenta, más allá de la relación entre valores y satisfacción laboral, que es importante resaltar la difusión y publicación de los valores organizacionales, siendo fundamentado para mejorar la motivación laboral y conseguir un mayor nivel de productividad laboral del personal administrativo.

Otro estudio a tener en cuenta es el de Martínez, Valle, Atondo, & Gastélum (2013) donde se establece que hoy en día, la dirección y planeación estratégica son importantes en cuanto al éxito de las compañías, ya que una estrategia inadecuada puede crear graves

problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa interna o externamente; sin evitar que los dos escenarios sean importantes. En este trabajo también se afirma que la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. De esto concluyen que cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a grandes riesgos. Pues algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. De lo planteado se establece que la planeación estratégica adaptada a una microempresa permitirá mantener unido al equipo directivo para traducir la misión, la visión y estrategias en resultados tangibles, reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”.

Uno de los artículos de la Revista Argentina de Investigación en negocios (Toniut, Toniut, Ricci, Dondero, Molina, Nivollet, Ordoñez, Pacheco, Quintana & Sordo, 2015) realizó una investigación sobre gestión por valores, “Management by values: a critical view of the management of organizations”, donde abordan el porqué del énfasis en las relaciones interpersonales, de la necesidad de una coherencia entre valores individuales y organizacionales y de la sinergia que se produce cuando los miembros de una organización son partícipes de los valores de la misma. Allí muestran la importancia y la necesidad de encontrar una forma de gestionar acorde a los desafíos de una organización y la fuerza que

tiene la gestión por valores, el cual surge como un concepto superador y una filosofía que centra su eje en el factor humano.

También, Yngrid Velázquez (2007) de la Universidad Nacional Experimental de Guayana en Venezuela, resalta la importancia de los valores organizacionales en su investigación “Modelos de Productividad basado en Valores Organizacionales”; en el cual propone un modelo para incrementar la productividad, con base en valores organizacionales. Logró determinar el grado de importancia que tienen los valores instrumentales para incrementar la productividad. Resulta interesante destacar que los participantes de la investigación, muestran una actitud favorable a considerar que los valores instrumentales presentados en esta investigación son sumamente importantes para lograr incrementos en la productividad. El modelo de Yngrid permitió gerenciar la productividad a través de la medición y evaluación de los Valores Organizacionales.

Por último, una investigación sobre la aproximación de los valores organizacionales como elementos potenciadores del éxito en las organizaciones (Velásquez et al, 2011), tiene como objetivo determinar las dimensiones de los valores organizacionales declarados por empresas con altos ingresos, considerando los valores organizacionales como elementos potenciadores para lograr el compromiso de las personas con los objetivos de la organización. El estudio de las dimensiones, se llevó a cabo mediante la aplicación de un análisis factorial exploratorio. El análisis permitió establecer una primera agrupación de los valores organizacionales presentes en las empresas estudiadas, en 8 factores, cuyas dimensiones fueron definidas: Valores de superación, compuesto por formación-capacitación, confianza honestidad, ingenio-creatividad y mejora continua. Valores de

compromiso, integrado por los valores seguridad, responsabilidad social empresarial, protección al ambiente y rentabilidad. Valores del trabajo, donde se incluye la responsabilidad, innovación y trabajo en equipo. Valores operativos, se asocian los valores referidos a recursos humanos, calidad y racionalización de los costos. Valores personales, contempla dos valores respeto e integridad. Valores de grandeza, integrado por un valor, la excelencia. Valores externos, referidos a la satisfacción del cliente y por último Valores de integración, conformado por el valor diversidad-inclusión (Velásquez et al, 2011).

Los Valores Organizacionales aportan una orientación importante para los empleados y constituyen criterios o comportamientos para su desempeño en el trabajo diario. Por lo tanto, es importante que una organización cuente con sus valores definidos, los comparta e interiorice para lograr el éxito.

Los estudios anteriormente mencionados son antecedentes del presente trabajo, debido a que evidencian la importancia de los valores dentro de una organización, y muestran que son la base para generar compromiso en los empleados y guiarlos hacia el cumplimiento de metas y objetivos. Es significativo tener en cuenta los antecedentes anteriormente mencionados, y resaltar la importancia de definir los valores en la empresa de turismo, alineados a la visión y a las metas para alcanzar con éxito sus objetivos y promover el desempeño de todos sus empleados.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

- Diseñar el plan estratégico de gestión por valores para el área de recursos humanos que este alineado a la visión y objetivos de la organización, para impulsar el proceso de transformación de la empresa de turismo que actualmente se está interviniendo.

3.2 Objetivos específicos

- Conocer las opiniones y prácticas de los miembros de la organización vinculadas con los objetivos, misión y visión de la organización y los valores que en ella se viven.
- Definir los valores que guíen las prácticas y relaciones de los miembros de la organización.
- Diseñar un plan estratégico que permita impulsar los valores de la organización, involucrando a todos los empleados de la misma.

CAPITULO II

4. Marco teórico

4.1 La gestión del talento humano, planeación estratégica y cambio organizacional

Para Chiavenato (2005) se conoce por gestión del talento humano aquella función que permite la colaboración eficaz de las personas, ya sean empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación manejada para cumplir con los objetivos organizacionales o individuales. Este autor define que la gestión del talento humano está basada en tres aspectos fundamentales; en primera instancia los seres humanos deben ser

dotados de personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales; en segunda instancia como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, fuente de impulso propio que dinamizan la organización y en tercera instancia los socios de la organización que invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos en la organización, son expectantes de recibir algún tipo de retribución razonable.

La gestión humana o gestión del talento humano es un componente de la gerencia actual que tiene como fin principal el promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada, haciendo uso de estrategias de mejoramiento continuo. Es un proceso dinámico, interactivo e integral que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer y desarrollar al máximo sus potenciales (Veras & Cuello, 2006), por otra parte Carvajal et al. (2005) establece que la gestión del talento humano surge como una unidad inherente a las organizaciones que comprende un conjunto de acciones que están encaminadas a establecer los parámetros de las relaciones organizacionales, que pueden afectar directa o indirectamente los procesos productivos. Ahora bien, es importante definir que la planeación estratégica en una empresa es una función que tiene como finalidad maximizar en largo plazo los beneficios de los recursos disponibles, requiere definir con claridad, la misión, visión y objetivos organizacionales según lo planteado por (Del Campo, 1999), de igual manera es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlos y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias con las que se obtendrán los fines buscados según Rodríguez (2005), de acuerdo a las afirmaciones anteriores la planeación estratégica enfoca a la organización como un todo y

se define como una planeación a largo plazo que usualmente se extiende por un periodo de cinco a siete años hacia el futuro.

De igual manera David (2003) propone tener en cuenta los siguientes pasos o procesos para realizar una planeación estratégica que se mencionan a continuación:

1. Declaración de la visión: es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, qué es aquello en lo que pretende convertirse y busca responder “¿qué queremos ser en un futuro?”.
2. Declaración de la misión y establecimiento de valores: La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa, responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Mientras que los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.
3. Análisis externo de la empresa: consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).
4. Análisis interno de la empresa: consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5. Establecimiento de los objetivos generales: se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.
6. Diseño, evaluación y selección de estrategias: Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente: Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados, Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una, se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.
7. Diseño de planes estratégicos: una vez determinadas las estrategias a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se

especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

Por otra parte, la planeación de recursos humanos es un proceso que consiste en realizar una revisión sistemática y continua de las necesidades de recursos humanos para garantizar que el numero requerido de empleados, con habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite; esto implica lograr que coincidan la provisión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico (Mondy y Noe, 2005).

De acuerdo con lo anterior Rodríguez (2007) destaca que planeación de recursos humanos es el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo que será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudaran a la organización a lograr sus objetivos generales y la planeación estratégica de recursos humanos apoya la toma de decisiones respecto a la manera en que se asignan los recursos organizacionales, se dirige al personal y se produce a un nivel favorable para la organización. Es el director del área de recursos humanos quien debe ocuparse de unir la planeación del personal con la planeación estratégica de la organización (Rodríguez, 2007).

Dando continuidad con lo propuesto por Rodríguez (2007) el departamento de personal o de talento humano sirve de apoyo a la gerencia general en el diseño del plan estratégico de la siguiente manera: 1) Proporcionando información acerca de los factores externos, es decir, oportunidades y amenazas. 2) Ofreciendo información sobre fortalezas y debilidades y 3) Ayudándole a crear un plan estratégico.

Alineado al desarrollo de un plan estratégico es importante considerar una variable que caracteriza a todas las organizaciones y es el cambio o transformación constante, la

cual le permite adaptarse a lo que está sucediendo interna y externamente, así como ajustarse al evaluar aquellas situaciones que le están siendo favorables o desfavorables en su gestión empresarial.

En el contexto organizacional, el proceso de cambio se caracteriza por una gran innovación y aprendizaje que conlleva a modificaciones radicales relacionadas con la cultura operativa, los procesos y la cultura interna, la transformación organizacional tiene en cuenta como los empleados perciben, piensan y comparten el trabajo y busca ante todo cambiar las suposiciones respecto al funcionamiento de la organización y la manera de relacionarse con el entorno (Cummings y Worley, 2007). Se precisa que cambio es la modificación de un estado, condición o situación que conlleva a una transformación de las características y una alteración de las dimensiones y de aspectos significativos (De Faria, 2004).

De acuerdo con la naturaleza del cambio, que lo produce y cuáles son sus consecuencias Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Rodríguez, Sánchez, y Zarco (2004) proponen que el cambio puede tomar varias formas: planificado, continuo o radical. El cambio organizacional planificado, llamado también como desarrollo organizacional es definido por Beckhard (1973, citado en Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Rodríguez, Sánchez, y Zarco, 2004) como un esfuerzo planificado, de amplitud organizacional, dirigido desde la cima para aumentar la efectividad y salud organizacional, por medio de intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, usando el conocimiento de las ciencias comportamentales; el cambio continuo, también llamado cambio de primer orden o cuasi estático, conduce la unidad organizacional en la dirección de adaptar su estructura básica y mantener su identidad de una manera estable y predecible durante el proceso

cambio. Se pretende la organización como un todo permanezca intacta y no ocurra un cambio global respecto a su estado previo y el cambio radical, de segundo orden o, no estático, crea formas nuevas que son variables e impredecibles respecto al pasado que conducen a considerar el nuevo sistema organizacional.

Por otra parte ampliando la concepción de cambio organizacional, Van de Ven y Poole, (1988, citados en Díaz, et al, 2004), mencionan que la diferencia en forma, diferencia en momentos y diferencia entre estados de la misma unidad, entidad o sistema organizacional, engloban tres ideas principales para este proceso.

Siguiendo con lo planteado por Van de Ven y Poole (1995, citados en Díaz, et al, 2004), proponen que existen cuatro teorías que explican específicamente el proceso de cambio y desarrollo organizacional:

- 1) La teoría del ciclo vital explica que existen procesos de cambio dentro de una empresa cuando en se encuentran reglas naturales, lógicas o institucionales para regular el proceso. Los fenómenos de cambio que mejor exponen son los constituidos por, el ciclo vital de las organizaciones, productos y riesgos, desarrollo de carreras individuales, grupos y organizaciones o la innovación evolutiva.
- 2) La teoría teleológica se basa en la asunción de que el cambio persigue intencionalmente una meta o un estado final, asume que las organizaciones están formadas por individuos adaptativos y propositivos. Estas formas se presentan básicamente por cambios imprevistos, abruptos para los que no existen rutinas (fundación organizacional, innovación, crisis, reingeniería, transformación cultural, fusiones o desinversión).

- 3) En la teoría dialéctica, el cambio ocurre cuando los valores, fuerzas o eventos en conflicto ganan suficiente poder para la confrontación y comprometen el statu quo (estado del momento actual). Los fenómenos de cambio que mejor explican esta teoría son los cambios novedosos, provocados por conflictos y confrontaciones entre grupos opuestos que producen una síntesis a partir de las cenizas del conflicto en que embarcaron.
- 4) La teoría evolucionaria hace referencia a que el cambio proviene de un ciclo continuo de variación, selección y retención. La variación con frecuencia emerge por cambios ciegos y aleatorios, la selección se da principalmente por medio de la competición entre formas, donde el ambiente selecciona aquella que optimizan los recursos del nicho ambiental y la retención incorpora las fuerzas que perpetúan y mantienen ciertas formas organizacionales. Algunos fenómenos de cambio que explican mejor estas teorías son el resultante de la competición o selección ambiental por escasez u otras variaciones en los recursos disponibles.

Para el desarrollo de la presente investigación se va a tener en cuenta la teoría teleológica, debido a que ve el desarrollo como un ciclo de formulación, evaluación y modificación de los objetivos sobre la base de lo que ha ido aprendiendo la organización. Esto surge por la construcción social determinada entre los individuos de una organización, por eso se van a tener en cuenta los empleados de dicha organización para lograr llegar al objetivo final.

4.2 Gestión por valores

La Real Academia Española define a los valores como aquellas cualidades que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores

tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores. Autores como García y Dolan (1997) citan una definición de Milton Rokeach, quien sostiene que un valor es la convicción o creencia, estable en el tiempo, de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria. En cuanto a los valores humanos que son los que aquí se abordan, Raths, Harmin y Simon (1978) definen los valores como calidades abstractas vinculadas con las realidades de aquello que se valora. Cada sociedad o cultura forja sus propios valores en virtud de las relaciones que se establecen entre sus individuos y las apreciaciones que estos realizan. Por esta razón, a la hora de delimitar las bases sobre las cuales ejecutar la dirección por valores será necesario realizar la evaluación del medio en el cual la organización se encuentra inserta. (Toniut, Toniut, Ricci, Dondero, Molina, Nivollet, Ordoñez, Pacheco, Quintana & Sordo, 2015).

Si bien la dirección por valores es un área en el cual la investigación se encuentra en estado primitivo, existen algunas definiciones que permiten una aproximación al concepto. Por un lado, se puede definir como una filosofía de administración que concibe la gestión a partir del papel del factor humano como elemento esencial del desarrollo de la organización, que busca la máxima implicación de los empleados centrando su atención en valores organizacionales, como vía de alcanzar nuevos desafíos planteados por la necesidad de adaptarse a las exigencias de un entorno comprometedor, consciente, además, de su rol social (Sarmenteros y Portuondo, 2009).

Por otra parte, los valores son los “cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales” (Whetten, 2005, 59). Si se relacionan con las organizaciones, se

podría decir que los valores organizacionales son los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que hacen parte de ellas.

De acuerdo a esto, los valores organizacionales cumplen diferentes finalidades que deben mirarse desde lo emotivo y desde lo objetivo en la organización. Los valores deben construir formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos y ayudar al cumplimiento de las metas organizacionales genéricos de crecer, permanecer (Suarez, 2008).

Por lo tanto, las organizaciones actuales deben velar por el funcionamiento de los valores, y por el desempeño de sus empleados, sus sentimientos y actitudes, creando organismos que integren sistemáticamente una cadena de competencias que conduzcan los esfuerzos hacia los objetivos velando por la competitividad y la productividad.

Respecto a los valores organizacionales, Arciniega y Zazueta (2010) los definen como “las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y se presentan en el contexto laboral” (p.29). Además de esto, los autores mencionan que los valores organizacionales son instrumentos que apoyan la integración de una cultura, debido a que al haber una mejor aprehensión de estos, se obtiene una mayor solidez de la propia cultura organizacional. Por otro lado, en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura común en el momento en que los valores son compartidos por un gran número de sus miembros, lo que permite a estos actuar de manera uniforme, independientemente de la situación que se presente. En alusión a los valores organizacionales, Gagliardi (2000) los define como “la idealización de la experiencia colectiva de éxito en el uso de cierta habilidad y la transfiguración emocional de creencias previas; para mantener la identidad

cultural de la empresa, los valores son prioritarios, ya que estos son creados, asumidos y transmitidos por la propia organización” (p.123).

Soyer, Kabak, y Asan (2007), refieren que “Buscando la supervivencia en el mundo competitivo de hoy, las organizaciones están reconociendo que a ellas no únicamente les compete lo que ocurre al exterior, sino también aquello que se manifiesta internamente. Cada organización está construida sobre una sólida base de valores organizacionales [...]” (p.182), con lo cual se expone la importancia de una cultura fundamentada en los de valores de la compañía. Otra aportación importante es la que hacen Arciniega y Zazueta (2010), quienes en sus investigaciones clasifican a los valores organizacionales en las dimensiones de apertura al cambio, auto mejora, auto trascendencia y conservación.

La gestión por valores se puede definir como una filosofía de administración que concibe la gestión a partir del papel del factor humano como elemento esencial del desarrollo de la organización, que busca la máxima implicación de los empleados centrando su atención en valores organizacionales, como vía de alcanzar los retos planteados por la necesidad de adaptarse a las exigencias de un entorno turbulento, consciente, además, de su rol social (Sarmenteros y Portuondo, 2009).

Según la perspectiva de Salvador García (2011), “se puede conceptualizar la gestión por valores como la legitimación, diseño, puesta en práctica y evaluación de un proyecto participativo de formulación de la visión, la misión y los valores instrumentales para alcanzar la visión y cumplir la misión, con un equilibrio de valores, tanto de tipo económico, como ético y emocional” (Toniut, Toniut, Ricci, Dondero, Molina, Nivollet, Ordoñez, Pacheco, Quintana & Sordo, 2015).

La gestión por valores es una herramienta muy importante para mejorar el compromiso de los empleados con la misión de una organización. Los empleados que comparten los valores corporativos se encuentran satisfechos con su trabajo, se involucran al máximo en el desempeño de sus funciones y se comprometen con sus empresas para alcanzar juntos el éxito (Toniut, Toniut, Ricci, Dondero, Molina, Nivellet, Ordoñez, Pacheco, Quintana & Sordo, 2015). En este sentido, resulta esencial transformar los modelos de dirección y gestión de recursos humanos de las empresas, teniendo el foco en los empleados y no tanto en los resultados, para poder gestionar la complejidad, la incertidumbre y la competitividad del actual mercado laboral y conquistar los grandes retos y desafíos del siglo XXI.

Por otro lado, algunas organizaciones reconocen que no solo buscan una estabilidad en el mundo competitivo de hoy si no también una estabilidad interna con sus empleados y colaboradores; por eso la importancia de tener construida una base sólida de valores organizacionales y una cultura establecida respecto en esos valores de la compañía. Así, es importante tener en cuenta el aporte Schwartz (2006) donde desarrolla la teoría de los valores humanos básicos y explica que es una teoría en el campo de la investigación intercultural. El autor explica la teoría como una extensión esencial de los enfoques anteriores a las teorías de investigación comparada, interculturales, como las dimensiones culturales, y se ha aplicado ampliamente en los estudios transculturales de los valores individuales. La teoría de los valores humanos básicos trata de medir los valores universales que son reconocidos a lo largo de todas las culturas, e identifica diez valores distintos y motivacionalmente describe además las relaciones dinámicas entre ellos.

Schwartz (2006) propone 4 tipos motivacionales de valores:

1. La apertura al cambio:

Autodirección: pensamiento independiente y la acción-elección, crear, explorar.

Estimulación: emoción, novedad y reto en la vida.

2. Auto-mejora:

Hedonismo: placer o gratificación sensual para uno mismo.

Logro: el éxito personal a través de demostración de la competencia de acuerdo a las normas sociales.

Poder: el estatus social y prestigio, control o dominio sobre las personas y los recursos.

3. Conservación:

Seguridad: seguridad, la armonía y la estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de sí mismo.

Conformidad: restricción de acciones, inclinaciones e impulsos que puedan molestar o dañar a otros y violar las expectativas o normas sociales.

La tradición: respeto, el compromiso y la aceptación de las costumbres e ideas que la cultura o la religión de uno proporciona.

4. Autotrascendencia:

Benevolencia: Preservar y mejorar el bienestar de aquellos con los que uno está en contacto personal frecuente (el 'en-grupo').

Universalismo: comprensión, apreciación, la tolerancia, y la protección del bienestar de todas las personas y para la naturaleza.

Esta categorización es tomada por Arciniega y Zazueta (2010), para clasificar los valores organizacionales:

Las cuatro dimensiones de valores de orden superior:

1. Apertura al cambio: Se da en una organización con enfoque hacia el exterior con un alto grado de flexibilidad e individualidad que busca la innovación, independencia y creatividad.
2. Auto mejora: Se da en el enfoque hacia la posición externa, con la necesidad de estabilidad y control, el logro, la competitividad y prestigio.
3. Auto trascendencia: Se muestra en una organización con enfoque al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y los clientes; manifestándose en la tolerancia, el bienestar, o la solidaridad.
4. Conservación: Una organización con enfoque hacia el interior, necesidad de estabilidad y control, búsqueda de respeto, aceptación y tradición.

CAPITULO III

5. METODOLOGÍA

5.1. Características de la organización

La historia de la fundación de la empresa en la cual se realizó la investigación se remonta a los años setenta cuando algunos empresarios plantearon un nuevo modelo de ahorro con el fin de que los clientes cumplieran su sueño de viajar, y lo ofrecen en las diferentes empresas de turismo de la ciudad de Bogotá, logrando durante este proceso el consolidar una negociación con una prestigiosa agencia que adopta dicho modelo y permite la creación de esta importante compañía.

Su apertura se realizó en la ciudad de Bogotá y poco a poco se fue difundiendo en las principales ciudades del país, fortaleciendo durante este proceso su labor comercial, el desarrollo de una cultura de mística y alegría que permite la comercialización del producto, de igual manera se estructuró y actualizó la parte tecnológica de la organización, se desarrollaron nuevos beneficios para los clientes y se lograron triunfos de impacto positivo para la empresa tales como la certificación de calidad otorgada por el ICONTEC, la apertura de oficinas en nuevas plazas, establecimiento de alianzas comerciales, reconocimientos de proveedores importantes en el sector, entre muchos otros. Hoy esta empresa es una de las más importantes del sector turístico nacional la cual ha generado miles de empleos y bienestar a las familias que han prestado su colaboración en tan prestigiosa organización.

Misión

Contribuir a planificar, gestionar, desarrollar viajes y eventos integrales para nuestros clientes y sus organizaciones a través de una eficaz gestión de la información y un desarrollo logístico completo.

Visión

Para el 2022 seremos una agencia de viajes reconocida entre las mejores del mercado por sus altos estándares de calidad, diferenciándonos por nuestro gran servicio al cliente y nuestro talento humano.

5.2. Tipo de investigación

Se trata de un estudio de caso único, el enfoque de recolección y análisis de los datos recogidos es cualitativo y la modalidad del mismo es exploratoria de carácter retrospectivo y transversal.

5.3. Población y muestra

La población estuvo conformada por el total de 1300 empleados de la empresa Colombiana de turismo.

La muestra para esta investigación fue no probabilística intencional, también llamada de sesgado, en donde el investigador es el encargado de seleccionar los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige tener un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar las categorías o factores que pueden resultar importantes del fenómeno de estudio para la elección de la muestra (Tamayo, 2004). Teniendo en cuenta esto, se entrevistaron a 24 empleados de la organización de forma individual, con el fin de obtener información sobre la situación actual respecto a los valores de la organización y el desempeño de los empleados.

Tabla 1. Entrevistados.

Segmento Jerárquico	Cantidad de Entrevistados
Gerentes	4
Jefes	4
Administrativos	8

Vendedores	8
Total Entrevistados	24

Con respecto a los cargos jerárquicos se entrevistó al gerente de ventas, gerente de administrativo, gerente de tesorería, gerente comercial, jefe de servicio al cliente, jefe de marketing, jefe de recursos humanos, jefe de producto.

5.4. Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos en el presente estudio se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas.

Algunos de los ejes de investigación fueron: si los empleados tienen conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la organización, cuales son los valores que en ella se viven en las relaciones y prácticas diarias, cuales creen que debería ser los valores de la organización para cumplir con la visión y misión organizacional, sí reconocen la importancia de estos valores dentro de la empresa.

5.5 Plan de análisis de datos – Entrevista

Se realizará un análisis de datos cualitativos, a partir del contenido ofrecido en el discurso que los participantes brinden, para definir un diagnóstico de los ejes mencionados, destacando especialmente las expresiones vinculadas con la presencia y opinión sobre los valores organizacionales.

5.6. Procedimiento para la elaboración del plan de implementación

El plan de acción se llevará a cabo mediante cuatro fases:

1. Fase 1: Se realizará un análisis de la situación actual a partir del análisis estratégico de la información obtenida de las entrevistas realizadas.
2. Fase 2: Se definirán los valores de la organización y se establecerán los ejes de trabajo para el proceso de implementación de los mismos.
3. Fase 3: Se realizará un plan de acción con el fin de desarrollar y poner en marcha la implementación a partir de los ejes propuestos.
4. Fase 4: Dar continuidad y seguimiento.

CAPITULO IV

6. Desarrollo

6.1. Diagnóstico de la situación actual. (FASE 1)

6.1.1. Análisis del contenido de las entrevistas

En las entrevistas realizadas a empleados de las diferentes áreas de la empresa, se puede entender que la falta de valores en la organización ha provocado que la empresa no marche bien y que existan algunos comportamientos que no se entienden.

Algunos de los empleados entrevistados manifiestan no tener claridad sobre los valores de la organización, y otros dieron seguridad de que la organización no tiene valores definidos; también, algunos empleados expresaron no saber que significan los valores en una organización y la importancia de los mismos. Al consultarles si conocen los valores de la empresa, refieren en las entrevistas: “No tengo claridad sobre los valores en la empresa, de hecho creo que no tenemos” (Vendedor, 31 años) “Acá no tenemos identificados valores

empresariales, nunca nos han hablado sobre eso” (Analista de cuentas, 36 años) “Valores específicamente no, le hablamos a los empleados sobre sus tareas y funciones diarias, sobre cómo deben comportarse frente a los clientes, y como son las técnicas de ventas que deben tener, para lograr mayores resultados. Así mismo, revisamos objetivos y plan de ventas quincenalmente” (Gerente de Ventas, 58 años) “En algún momento me han hablado de la misión y visión de la empresa pero no de valores, no sé qué son los valores” (Vendedor, 41 años). De lo observado, se evidencia la importancia de definir los valores organizacionales para que guíen las prácticas y relaciones de los empleados. Teniendo en cuenta que los valores organizacionales actúan como “brújula” para definir objetivos y como sello de calidad para los clientes, definirlos adecuadamente y respetarlos es lo más importante tanto para el desempeño de los empleados como para fortalecer la imagen de la empresa ante sus clientes (Suarez, 2008). Así mismo, es importante impulsar los valores organizacionales para que se logren alinear con la misión y visión.

Por otra parte, el gerente de ventas relaciona los valores organizacionales con el cumplimiento de metas y objetivos, cuando manifiesta: “Realizamos reuniones quincenales para revisar el plan de ventas, hacerle seguimiento a los clientes, y mejorar cada día las ventas con el fin de aumentar la productividad tanto de la empresa como de los empleados, en este caso los vendedores” (Gerente de Ventas, 58 años). Pero no tiene claro la importancia de ellos, y no tiene conocimiento sobre que son y para qué sirven en realidad.

Una vendedora (44 años) manifestó “En esta empresa nos dividimos por áreas, por ejemplo el área de ventas, el área administrativa, entre otras; y trabajamos dependiendo las necesidades de cada área, yo estoy en el área de ventas y me enfoco en cumplir con lo que

me pide mi jefe sin involucrarme con otra área o empleado”. Por otra parte, un vendedor (33años) explica “Los objetivos que tenemos en el área de ventas no son los mismos del área administrativa por ejemplo, somos independientes y trabajamos muy diferente en el sentido de que sólo vendemos”. Notablemente no se trabaja de manera global como organización, existe una división entre cada área, donde cada trabajador desarrolla sus responsabilidades en función de sus jefes y lo que van necesitando día a día. Es por eso que no basta con definir correctamente los valores en una organización, hay que tenerlos presentes en el día a día para que influyan positivamente en los resultados de manera global; además es necesario impulsar los valores, involucrando a todos los empleados de la misma manera.

Al respecto, el jefe de Recursos Humanos (41 años) comenta: “No tenemos definidos los valores en la empresa, estamos alineados de acuerdo a la misión y visión, y trabajamos de acuerdo a las directrices del encargado de cada área, debido a que el área de ventas tiene diferentes requerimientos al área de tesorería o al área de atención al cliente, por lo tanto nos manejamos de forma distinta para cumplir de manera general como empresa y alcanzar el éxito” “Desde el área de RRHH queremos hacer una reestructuración organizacional para mejorar el desempeño de los empleados, así mismo los resultados como empresa” “Buscamos y acudimos a un plan estratégico con el fin de mejorar y apuntar al éxito teniendo en cuenta que día a día todo va cambiando”, “ Desde mi experiencia pienso que la empresa debería tener valores como trabajo en equipo, orientación al cliente, responsabilidad, para que empecemos a estar alineados a la misión y visión”. El asistente de tesorería (23 años) menciona “Pienso que si deberíamos tener valores en la empresa, quizás así trabajaríamos mejor”, mientras que el jefe de atención al cliente (49

años) afirma “Si tuviéramos valores y trabajáramos de acuerdo a ellos podríamos cumplir de una mejor forma los requerimientos de cada gerente y mejorar en la atención de nuestros clientes”. Algunas de las personas entrevistadas reconocen que la empresa debería tener definidos sus valores, ponerlos en práctica para lograr trabajar mejor y llegar al éxito estando alineados con la misión y visión de la organización. También, manifiestan que se trabaja de acuerdo a los requerimientos de cada área de la empresa y de acuerdo a las solicitudes de cada gerente.

La finalidad de establecer pertinentemente los valores, como mencioné anteriormente, es lograr que estos estén alineados con la misión y visión, y ayuden a impulsar el proceso de transformación de la empresa, lo que también puede ayudar al cumplimiento de objetivos y metas identificando las señales del éxito para elaborar el propósito y el plan de trabajo; pero se debe hacer de manera global en toda la organización, deben servir y enfocar los esfuerzos de los empleados, y para lograr que todos contribuyan positivamente a esa transformación de la organización que está buscando.

En sus respuestas, la mayoría de los entrevistados manifestaron que la empresa se maneja de acuerdo a cada área de manera independiente, es decir el cumplimiento de metas y objetivos es por áreas y no en común donde se abarque toda la organización. Un vendedor (39 años) nos dice “no importa si no tienen metas o técnicas para cumplirlas, lo importante es que vendemos y estamos generando ingresos” “no tengo claro lo de los valores, solo sé que trabajamos bien y estamos acostumbrados, eso es lo que importa”. Cuando hablamos de valores dentro de la empresa, todos tienen una actitud de indiferencia e incluso se muestran apáticos cuando se les cuestiona sobre sus tareas diarias y la relación de estas con

valores y desempeño laboral. Al respecto un Administrativo (25 años) dijo “Nunca he escuchado eso de valores, tampoco me han informado sobre misión o visión, la verdad no tengo claridad sobre esos temas”. Por otra parte un Vendedor (31 años) afirma “Mi trabajo es bastante monótono, yo sé que tengo que vender para poder tener más dinero por las comisiones, la verdad es que no trabajo en función al gerente, lo hago por mi beneficio”, mientras que una Vendedora (26 años) expresa que “En general el objetivo de la empresa es vender los planes turísticos que tenemos, pienso que el área de ventas es la más importante y principal, las otras áreas aportan de una u otra forma pero nosotros los vendedores realizamos todo el trabajo que es vender”. Por lo tanto, se puede evidenciar que existe una falta de horizonte para una estrategia, que quizás los empleados trabajan bajo el mando de sus jefes, y simplemente deben cumplir; no están orientados a una estrategia organizacional adecuada que abarque a toda la organización.

Por otra parte, el Jefe de producto (51 años) comenta “Pienso que trabajamos adecuadamente, cumpliendo con lo requerido, cada quien enfocado en sus tareas diaria, pero pienso que podríamos trabajar mejor”. Algunos empleados se conforman con la manera de trabajar actualmente, otros, son conscientes de la falta de liderazgo y de organización en cuanto a los resultados positivos que puede obtener la empresa si trabajan de manera conjunta para estar alineados a la misión y visión de la empresa. La misión y visión de la empresa son los “pilares” para alcanzar el éxito y el cumplimiento de sus metas, en síntesis permitirá definir los valores de la empresa, la manera en cómo se acerca a sus clientes y las estrategias que se utilizaran para seguir posesionándose en el mercado.

Los empleados coinciden que debe haber cambios en la empresa con el fin de alcanzar los objetivos pactados, y creen que cada empleado debe mejorar su desempeño laboral. El analista de cuentas (43 años) dice “Aunque no los tengo muy claros, creo que ciertos valores como la solidaridad, la empatía y la colaboración se reflejan en el trabajo en equipo de cada área”. Por otra parte, el jefe de marketing (39 años) sostiene que “debe haber muchos cambios, principalmente creo que falla la posible desconexión que existe entre quienes dirigen y los subordinados. Pensaría que el área de RRHH debe ser la que sirva de puente para estrechar lazos y mejorar el ambiente laboral”. Así mismo, parece ser necesario un cambio por parte de los directivos o jefes para que no trabajen de manera independiente por cada área, si no de forma global con toda la organización; ya que la clave está en transmitir el concepto y por parte de ellos dar a conocer a sus empleados la importancia de poner en función los valores organizacionales para todos.

Un vendedor (30 años) manifiesta “A veces hay diferencia entre los compañeros porque todos queremos cerrar la misma venta”. Con lo anterior se puede evidenciar que quizás existe cierta competencia a la hora de cerrar una venta, debido a cada empleado se enfoca en su objetivos personales teniendo como finalidad ganar más dinero con las comisiones, quizás algunos no tienen compromiso con la organización, sino que trabajan y se esfuerzan para satisfacer sus necesidades personales; “Mi trabajo es bastante monótono, yo sé que tengo que vender para poder tener más dinero por las comisiones, la verdad es que no trabajo en función al gerente, lo hago por mi beneficio, además a la empresa también le conviene por los ingresos”, menciona un vendedor (31 años). También, se trabaja con la idea de que el área de ventas es la más importante, por ser una empresa dedicada a vender planes turísticos. “Me siento satisfecha por pertenecer al equipo de

ventas, somos el equipo más importante de la empresa porque vendemos” afirma una Vendedora (27 años).

Actualmente, los objetivos alcanzados se deben gracias al trabajo en equipo de cada área, la forma de trabajar es por área y cada gerente hace su gestión de acuerdo a lo que necesite cumplir; a la hora de presentar resultados, cada directivo expone los suyos de manera individual. La atención entre ellos es efectiva, por ejemplo en el área de ventas se manejan adecuadamente, son puntuales, innovadores y responsables a la hora de cumplirle al gerente; Vendedor (31 años) “Pienso que nuestro equipo sabe trabajar bien, siempre aportamos ideas, respondemos y cumplimos con todo lo que pide el gerente”, “Personalmente soy responsable, vengo a trabajar concentrada en mis tareas siendo puntual y precisa” Vendedora (24 años); la comunicación es una oportunidad de mejora, empleados manifestaron que “seguramente los valores son buenos para la empresa, pero que está fallando la comunicación de esos valores a los que trabajamos allí” Asesor de marketing (32 años); Vendedora (42 años) “Diría que es necesario fomentar espacios de comunicación entre el equipo de trabajo”; “Se nota que hay mucha distancia entre trabajadores y cargos directivos” Asesor de servicios al cliente (36 años).

En la investigación se logran reconocer los procesos que corresponden al área de talento humano de la organización e identificamos factores que representan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la misma. Teniendo en cuenta lo manifestado por el jefe de recursos humanos (41 años) “Desde el área de RRHH queremos hacer una reestructuración organizacional para mejorar el desempeño de los empleados, así mismo los resultados como empresa” “Buscamos y acudimos a un plan estratégico con el fin de

mejorar y apuntar al éxito teniendo en cuenta que día a día todo va cambiando” “La parte directiva está completamente de acuerdo con la implementación que queremos hacer en la empresa”; entendemos que existe un interés al respecto y tienen la disposición para impulsar el proceso de transformación de la empresa.

6.1.2 Análisis FODA para la implementación del plan estratégico de gestión por valores para el área de recursos humanos

Para proponer un plan de acción para esta empresa del sector turístico, se definirá qué entendemos con respecto a los valores organizacionales para esta organización, con el fin de establecer las oportunidades de mejora e identificar los cambios necesarios. Los valores organizacionales en esta organización se definirán como “Valores que direccionan las acciones y comportamientos de la organización, los cuales deben ser ejercidos por cada uno de sus empleados, con la finalidad de lograr un mayor desempeño en sus tareas, generar compromiso y responsabilidad, sentido de pertenencia, lograr la calidad y satisfacción a los clientes”. Así mismo, alcanzar alinear la visión y misión con los valores organizacionales que se logren definir, teniendo en cuenta los valores que se viven actualmente en la empresa, involucrando las prácticas de los empleados e impulsando al proceso de transformación organizacional.

Lo que implica un avance en las condiciones del entorno empresarial y las expectativas de los propietarios y los clientes. La definición de los valores estará enfocada en el ejercicio de la empresa donde las aspiraciones e intereses de las partes interesadas están en el núcleo de la estrategia empresarial. Los valores se incluirán en la organización

con el fin de incorporarlos y hacer seguimiento para que los empleados los pongan en práctica.

Por eso, la implementación del plan estratégico de gestión por valores estará a cargo del área de recursos humanos, puesto que es el área más interesada en impulsar el proceso de transformación organizacional, impulsar los valores y alinearlos con la misión y visión, es el área capacitada para implementar este plan de gestión por valores, teniendo en cuenta todos los aspectos que influyen en la actividad de la misma.

Es significativo establecer las ventajas e inconvenientes al momento de implementar este plan, por lo tanto, tener claro las fortalezas del área de RRHH, saber en qué son competentes y cuáles son los elementos o factores que están bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes; así mismo, es importante tener claro cuáles son las debilidades que tiene ésta área para la implementación del plan, cuál es la deficiencia y qué obstáculo tiene para la consecución del objetivo. En cuanto a oportunidades y amenazas, es importante determinar que las oportunidades son las circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para que el área de RRHH logre la implementación del plan, pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Y las amenazas son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas, ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde el área de RRHH tiene muy poca influencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos las ventajas e inconvenientes en la siguiente tabla:

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes.

Debilidades - Recursos limitados. - Limitación tecnológica. - Falta de trabajo en equipo.	Amenazas - Desconocimiento de la importancia de los valores para la organización por parte de todos los colaboradores. - Desinterés y desmotivación de algunos empleados por conocer los valores. - Falta de tiempo de los directivos para participar en las capacitaciones.
Oportunidades - Compromiso de los directivos y algunos empleados. - Interés de los directivos por lograr el cambio organizacional. - Interés por empezar a vivir los valores. - Conocimiento de las prácticas de todos los colaboradores. - Colaboradores consientes de la necesidad de cambio organizacional.	Fortalezas - Capacitados en el tema de valores organizacionales. - Amplios conocimientos en planificación estratégica. - Capacitados en el desarrollo organizacional. - Capaces de impulsar y fomentar los valores en la organización. - Interesados en el cambio organizacional.

En el FODA presentado, podemos analizar cuáles son los puntos fuertes y débiles del área de recursos humanos para la implementación del plan de gestión por valores y se evidencia que se podrán identificar las herramientas para lograr el cambio organizacional, desarrollando y protegiendo las fortalezas para contrarrestar las amenazas y de una u otra forma trabajar para suprimir las debilidades; con la finalidad de crear y afirmar el proceso de transformación de la empresa para que se alineen recursos y capacidades con las

demandas del sector turístico. Por ende, entendemos que el plan estratégico de gestión por valores es viable y se puede implementar para impulsar el proceso de transformación organizacional, así mismo nos damos cuenta que el área de RRHH se encuentra capacitada para afrontar la implementación del plan y el proceso de transformación, y posee todos los conocimientos necesarios para cumplir con el objetivo.

6.2 Definición de los valores y ejes de trabajo para el proceso de implementación de los mismos. (FASE 2)

Entendiendo la importancia que tienen los valores dentro de una organización, sabemos que también es importante incluirlos dentro de su plan estratégico para que la organización realmente mantenga unos resultados sostenidos, lo esencial es hacer que los valores se permeen y se vivan dentro de la organización, determinando así el cambio organizacional. Los valores se van a ver en los indicadores claves de los procesos, deben ser implementados desde los directivos y los líderes, de manera congruente, y deben ser implementados de una manera integral para que las personas estén alineadas a esos valores. Es más fácil para el líder llevar de una manera adecuada la organización y efectivamente lograr las metas junto con todos los empleados de una manera integral.

Los valores organizacionales tienen que formar parte de toda la empresa y del comportamiento de los empleados, son fundamentales y deben tener congruencia, ya que son la más clara demostración de lo que los empleados hacen en el día a día. Lo más importante es que todos los colaboradores vivan los valores, para lograr ser una organización congruente alineada con la visión y misión.

Por eso, para la definición de los valores vamos a tener en cuenta cómo es el comportamiento de la organización, considerando los valores que viven actualmente y rescatándolos para empezar con una mejor gestión. Iniciando por los directivos para que sientan los valores de la empresa como suyos, lo trasmitan a los demás empleados y puedan vivirlos a la vez. Con la finalidad de educar a los gerentes para que empiecen a vivirlos, para que formen parte de los propósitos organizacionales de la empresa y lo complementen la misión y la visión, poniendo acción desde ellos mismos porque los valores pueden ayudar a que mejore la cultura y la organización en general, y como mencioné anteriormente, lo puedan transmitir a los demás empleados.

En la recolección de datos de las entrevistas realizadas, se pudo evidenciar que actualmente en la organización se viven valores como puntualidad, innovación, trabajo en equipo, aunque no estén formalmente definidos y no se vivan adecuadamente, son valores que los empleados destacan a la hora de expresar cómo es la forma de trabajar, cómo se comportan y qué hacen en el funcionamiento diario.

Para la definición de los valores organizacionales vamos a tener en cuenta dichos valores rescatados, y otros, que también son esenciales para el funcionamiento de la organización. Es importante definir qué significa cada valor mencionado, teniendo en cuenta que esto se debe cumplir primero por parte de los propietarios y los directivos. Con el fin de dar ejemplo, sin importar el cargo en la organización, el comportamiento debe estar guiado por los valores de la empresa.

En base a las cuatro dimensiones de Arciniega y Zazueta (2010) tendremos en cuenta:

- a) La dimensión apertura al cambio: ya que ésta refiere a personas que tienden a vivir abiertos al cambios, a nuevas experiencias, principalmente en lo relacionado con la toma de decisiones y la creatividad; en relación a esta dimensión se propone el valor ***Innovación***: definido como *mantener la estabilidad de las acciones que nos llevan al éxito, promoviendo el cambio y el desarrollo de nuevas ideas que permita la mejora continua con el objetivo de generar valor agregado a los servicios turísticos.*
- b) La dimensión auto mejora en ésta prima el prestigio y el control sobre recursos, el logro y el éxito personal, donde se demuestra que tan competentes son las personas según los estándares reconocidos; por eso, proponemos el valor ***Calidad***: definido como *Monitorear y controlar los procesos por los altos estándares de calidad, cumpliendo al cien por ciento con los requerimientos del cliente interno, enfocados en la mejora continua y en el compromiso por parte de todos los integrantes de la organización, y el valor ***Excelencia***: definido como ofrecer productos y servicios orientados a la excelencia, buscando la perfección a través de la gestión de los servicios brindados a las partes interesadas (Stakeholders).*
- c) La dimensión auto trascendencia se destaca por hacer el bien a otras personas, preocuparse por el bienestar de los empleados y el entorno natural, preservar y cuidar también las relaciones interpersonales; por ende planteamos el valor ***Trabajo en equipo***: y lo definimos como, *enfocar los esfuerzos de todos en el sostenimiento interno de la organización, respetando diversas opiniones, compartiendo*

información y recursos, trabajando de manera conjunta logrando objetivos y metas.

- d) La dimensión conservación: se enfoca hacia el interior, busca estabilidad, se enfoca en desarrollar la vida en base a la tradición, como el respeto y compromiso; la conformidad que tiene que ver con control de acciones e impulsos, mejorando el bienestar de los empleados, y en este caso definimos el valor **compromiso:** *estar comprometidos con el desarrollo, estabilidad, crecimiento y bienestar de los empleados.*

Así, definimos los cinco valores para enfocarnos en el proceso de cambio y compartirlos involucrando a todo el personal:

Tabla 2. Valores organizacionales.

Innovación: Mantener la estabilidad de las acciones que nos llevan al éxito, promoviendo el cambio y el desarrollo de nuevas ideas que permita la mejora continua con el objetivo de generar valor agregado a los servicios turísticos.

Calidad: Monitorear y controlar los procesos por los altos estándares de calidad, cumpliendo al cien por ciento con los requerimientos del cliente interno, enfocados en la mejora continua y en el compromiso por parte de todos los integrantes de la organización.

Excelencia: Ofrecer productos y servicios orientados a la excelencia, buscando la perfección a través de la gestión de los servicios brindados a las partes

interesadas (Stakeholders).

Compromiso: Estar comprometidos con el desarrollo, estabilidad, crecimiento y bienestar de los empleados.

Trabajo en equipo: Enfocar los esfuerzos de todos en el sostenimiento interno de la organización, respetando diversas opiniones, compartiendo información y recursos, trabajando de manera conjunta logrando objetivos y metas.

Para definir los valores mencionados anteriormente, se tuvieron en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas a los empleados de la organización, dado que se pudo evidenciar la falta de trabajo en equipo debido a que no existen metas claras, no se transmiten de manera correcta a cada uno de los empleados lo que afecta la conexión necesaria para alinearse a la misión y visión, también la falta de interés por parte de gerentes, el liderazgo y la comunicación no efectiva pueden afectar a la obtención del éxito. Así mismo el compromiso, valor esencial para lograr la transformación empresarial, de acuerdo a las entrevistas nos dimos cuenta que no están comprometidos con el desarrollo empresarial, carecen de estabilidad y es importante enfatizar en el bienestar de los empleados. La innovación, que también promueve la estabilidad laboral, promueve nuevas ideas y busca la mejora continua, con el fin de mejorar los resultados desfavorables, la baja productividad y objetivos no alcanzados. Por último la calidad y la excelencia, fundamentales para controlar y mejorar en la gestión de procesos y servicios brindados. Todo esto, con la finalidad de consolidar la organización mediante los valores organizacionales alineándolos a la misión y visión, los cuales tienden hacia la flexibilidad de la organización.

Para Revilla (2013) un elemento clave para el impulso de los valores, es la figura del líder o líderes responsables directos del desarrollo de una organización, se requiere dar un paso más que implique todo un proceso de concientización para integrar los esfuerzos individuales hacia una visión compartida. Es fundamental hacer visibles los valores dentro de una organización a través de prácticas, pensamientos o ideas concretas; por eso, para la implementación de los valores organizacionales, definimos 5 ejes de trabajo para el proceso de implementación de los mismos, los cuales brindarán herramientas viables a la organización y responderán a los objetivos planteados.

1. **Coaching y capacitación para los líderes de la organización.** Iniciar la implementación de los valores organizacionales educando y apoyando a los directivos, gerentes y jefes en la adopción de comportamientos y prácticas vinculadas con los nuevos valores.
2. **Comunicación interna.** Promover los valores compartiéndolos a través de las distintas formas de comunicación en que incurra la empresa, para que sean asumidos, liderados y evaluados.
3. **Capacitaciones y talleres de transmisión para los demás empleados.** Conceptualizar los valores y capacitar a los demás empleados para que los interioricen, mediante la adopción de buenas prácticas vinculadas con los mismos.
4. **Llevar los valores a los stakeholders.** Reflejar los valores en la comunicación y los comportamientos con los clientes.
5. **Recompensas y reconocimientos.** Establecer un sistema que permita premiar y reconocer los comportamientos acordes a los nuevos valores de la organización con el fin de reforzar positivamente lo importante que son.

Con los ejes de trabajo anteriormente mencionados se busca que los valores sean promovidos dentro de la organización, sean comunicados, asumidos, liderados y evaluados. Con el fin de alinearlos con la misión y visión de la empresa, impulsando el proceso de transformación organizacional; así mismo, conocer las opiniones y las prácticas de los empleados para que éstas sean guiadas por los valores, y se logre impulsar el plan estratégico que permita interiorizar los valores propuestos.

6.3. Plan de acción para la implementación del proceso a partir de los ejes propuestos (FASE 3)

Entendemos que hay dos maneras de comunicar e incorporar los valores en una organización, 1. Explícitamente por medio de documentos corporativos y 2. Implícitamente manifestándolos en las relaciones interpersonales, percepciones, ideas, conocimientos, entre otros. Los valores para ser incorporados en la organización necesitan ser notificados, posesionados y apropiados, de lo contrario se puede entrar en el error de tenerlos definidos o escritos pero no conocidos por los empleados. (Revilla, 2013).

La organización debe adquirir la competencia para implementar los valores establecidos, esto implica definir estrategias para consolidar la filosofía de la organización, proporcionando algunos ejemplos de actividades o entrenamientos de liderazgo que motiven o inspiren al personal, e impulsen al cambio organizacional.

Teniendo en cuenta los cinco ejes de trabajo mencionados en la fase 2, iniciamos el plan de acción para la implementación de los valores organizacionales.

Primer eje: Coaching y capacitación para los líderes de la organización

Los directivos, gerentes y jefes participan, contribuyen y establecen prioridades en los valores dentro de una organización e inmediatamente, la contribución se desarrolla a todos los demás empleados, por medio de grupos de enfoque, quienes deben responder si en la misión, visión y valores, determinan aspectos relevantes que les permiten identificarse y solucionar problemas a la hora de realizar sus tareas diarias o a la hora de mantener relaciones interpersonales.

Por ende, este primer eje es el más importante, debido a que vamos a entrenar al personal directivo, por medio de coaching y capacitaciones donde se explique la importancia de los valores y se realicen actividades para empezar a vivirlos; ya que para empezar a interiorizarlos por los miembros de la organización, deben ser mostrados por parte de quienes dirigen la organización. El objetivo es generar un espacio de discusión para que los directivos tengan la oportunidad de opinar y participar en el proceso de transformación organizacional; en este proceso la participación es clave porque se busca que sea completamente interactivo en donde los directivos puedan apropiarse de los valores, por medio de espacios de construcción conjunta y debates, para favorecer el compromiso con las acciones y seguidamente llevarlo a todos los niveles.

Así mismo, capacitar a los gerentes y jefes para que empiecen a transmitirlos en sus equipos de trabajo, para que ellos sean el referente a seguir. El rol del líder es clave en la transmisión de los valores, debido a que por medio de su ejemplo, los va a transmitir en su equipo de trabajo y de empleado a empleado. El objetivo es que el líder conozca los

valores definidos y los mantenga alineados a la visión y misión, como apoyo para prevalecer en la toma de decisiones, trabajo en equipo, planteamiento de objetivos y demás labores que le favorezcan en el logro de sus metas.

En primer lugar se va a implementar un proceso de coaching para empezar a trabajar sobre la apropiación de los valores organizacionales, se inicia con el directivo de cada área de la empresa para desarrollar sus capacidades, con el fin de conectarlos con su creatividad y talento para que profundicen en estrategias y soluciones innovadoras para la incorporación de los valores organizacionales a la tarea diaria por parte de ellos y sus colaboradores.

Este proceso de coaching se llevará a cabo en cuatro sesiones:

1. Establecimiento de la relación coaching – directivos.

Primeramente se tendrá una reunión interactiva con la alta dirección donde se implementará un proceso de participación para que los directivos conozcan e interioricen los valores, y se hará una propuesta de necesidades donde se genere el primer contacto con el coachee. Así mismo, se realizará un trabajo grupal con los participantes con el fin de repasar procesos, el cual estará enfocado en descubrir las ventajas e inconvenientes y reconocer las oportunidades sobre las que hay que trabajar para empezar a vivir los valores en cada una de sus funciones. En esta primera reunión se va a generar un espacio de debate y discusión sobre los valores definidos para la organización, con el objetivo de que los directivos den su opinión sobre los mismos y sean ellos quienes aprueben los valores organizacionales.

2. Planificación de la acción.

Ésta segunda sesión será completamente participativa, se compartirán los resultados de la dinámica grupal de manera interactiva y positiva, realizando preguntas a los directivos de forma aleatoria; con esta dinámica se busca fomentar la confianza y la integración de los directivos. Se explicará la importancia de los valores dentro de la organización, se explicará la definición de los valores definidos para la organización, con la finalidad de desarrollar estrategias de acción, estableciendo prácticas y políticas para asegurar que los valores definidos son los valores que van a empezar a practicar día a día.

3. Proceso de intervención.

En la tercera sesión se va a implementar la escritura, con el fin de materializar los objetivos, en una hoja en blanco los directivos deberán escribir por qué creen que son importantes los valores definidos y escribir qué comportamiento deberían tener para empezar a implementarlos. Será una especie de compromiso, donde los directivos expongan sus planes y aspiraciones en el inmediato y mediano plazo para empezar a vivir los valores. El coach les proporcionará técnicas para que empiecen a vivir los valores:

- Investigar sobre el mercado actual y promover el cambio con ideas innovadoras.
- Escuchar a los empleados y estar abierto a distintas opiniones.

- Empezar a consultar a los demás empleados por su opinión en diferentes temas y posibles soluciones, con el fin de convertir el trabajo participativo.
- Involucrarse con los servicios brindados junto con los demás empleados.
- Acercase a los empleados siendo más empático y mostrar interés por el bienestar de los mismos.
- Compartir información con el grupo de trabajo, respetar distintas opiniones, motivar a los empleados día a día.
- Compartir buenas prácticas, dar ejemplo a los demás empleados, y evitar las prácticas que puedan ir en contra de los valores definidos.

Así mismo, el coach le proporcionará a los directivos, herramientas para que evalúen al personal por medio de indicadores, realizando entrevistas y utilizando técnicas de visualización, donde podrán observar si el empleado está comprometido, si trabaja en equipo, si cumple con los procesos de calidad, si está enfocado a la excelencia y a los resultados.

4. Evaluación del proceso.

En la última sesión se realizarán dinámicas de dialogo abierto para evaluar si el recurso aplicado está dando resultado o no. Esta técnica va a permitir la evaluación del proceso de manera general y se podrá evaluar también como se desenvuelve cada directivo a la hora de vivir los valores organizacionales. Por

último se realizará una encuesta de satisfacción donde se pregunte si fue satisfactorio las sesiones de coaching.

Con el proceso de coaching se busca conectar a los directivos con sus emociones y valores, para que logren aprender la importancia de los valores organizacionales, poniendo en práctica sus funciones y responsabilidades diarias, y también los recursos que tengan a su disposición. Todo esto para estimular la superación y el interés de empezar a vivir los valores, impulsar el cambio organizacional, fomentando relaciones interpersonales sanas, productivas y creativas. El coaching tendrá una duración de un mes, realizando una sesión semanal, teniendo en cuenta el horario de los directivos se escogerá el día de la semana.

También es necesario realizar una capacitación de gestión e implementación de valores, debido que la capacitación es una herramienta efectiva para mejorar la práctica y el servicio de los colaboradores, en este caso nos puede ayudar a facilitar el proceso de cambio y el entrenamiento a los gerentes y directivos, para lograr que el personal de la organización tenga mejor visión de las fortalezas y debilidades a la hora de transmitir los valores.

La capacitación se realizará a los directivos en tres sesiones:

1. En la primera capacitación se va a comunicar el propósito de la organización a las partes interesadas, se informará acerca del desarrollo de la estrategia y se explicará la importancia de la transformación organizacional, exponiendo los aspectos positivos que esto traerá para la empresa.

2. En la segunda capacitación se van a desarrollar los objetivos para medir el éxito del plan estratégico de gestión por valores. También se detallará como deben empezar a vivir los valores previamente definidos.
3. Una tercera capacitación para proporcionarle a los directivos herramientas para el proceso de adopción de nuevas prácticas. Se facilitarán nuevas ideas para la gestión empresarial, donde se centren en aspectos como la organización, la gestión, innovación; ideas y comportamientos que mejoren el rendimiento, la transformación organizacional y pongan en práctica los valores.

Obtener una capacitación adecuada será útil para conocer los valores organizacionales, tener elementos para ponerlos en práctica, y orientar a los colaboradores en la puesta en marcha de los mismos. Cada sesión de la capacitación tiene una duración de una hora y media, se llevaran a cabo durante 3 semanas, realizando una sesión por semana.

Es importante resaltar que la capacitación y el coaching que se va a implementar no debe representar una obligación para el personal, al contrario, deben ser referente de inversión y verse como un beneficio tanto para la empresa como para sus clientes. Con este primer eje se buscan resultados al contribuir con el desarrollo personal y profesional de los líderes, debido a que se busca entrenar y formar al recurso humano de acuerdo a los requerimientos actuales de la empresa, como lo es la implementación de los valores organizacionales.

Segundo eje: Comunicación interna

La comunicación interna en una organización es un aspecto definitivo para el desarrollo de los equipos de trabajo, la motivación de los empleados, el compromiso y la

disciplina de los mismos (Bustínduy, 2010); por eso para abordarla hay que planificarla, proyectarla y evaluarla para que logre favorecer a la proyección del desarrollo estratégico de los procesos característicos de la organización con la finalidad de impulsar los valores y comportamientos que formen la identidad de la empresa.

Los valores serán incluidos en el plan de comunicación corporativo, mecanismo necesario para que los valores sean atendidos e interiorizados por los empleados, promoviendo los valores en todas las formas de comunicación en que incurra la empresa, explicándolos, para que sean asumidos, liderados y evaluados. Así, se tendrá la seguridad de que las estrategias utilizadas y el proceso de desarrollo se vivirán promoviendo los valores definidos de una forma asertiva.

Con la comunicación interna se procederá a plasmar los valores con el fin de ponerlos en práctica traduciéndolos en acciones internas y externas, a través de procedimientos, programas de comunicación y metodología. Teniendo en cuenta que la comunicación permite guiar el comportamiento de los empleados, ayuda a establecer apropiadas relaciones interpersonales y es la herramienta principal para resolver conflictos, solucionar problemas y direccionar a los empleados hacia las metas (Bustínduy, 2010). En el caso de este estudio es lo principal para implementar el plan de acción y lograr la transformación organizacional. Por eso, es elemental una comunicación adecuada porque de lo contrario al momento de vivirlos las acciones pueden no ser positivas.

Para mantener una buena comunicación interna al momento de transmitir los valores organizacionales y a la vez mejorar el ambiente laboral, se implementarán los siguientes canales:

1. Manual corporativo.

Será válido para los empleados nuevos, una herramienta para dar la bienvenida al empleado nuevo, donde se incluya la información pertinente de la empresa, ahí se incluirán los valores definidos, misión, visión, y políticas corporativas, organigrama, normas internas, recursos, procedimientos básicos. Este manual se entregará al empleado el primer día al momento que empiece su inducción.

2. Newsletter corporativo.

En formato electrónico crear un diario donde se informe sobre noticias, para informar a los empleados sobre lo que ocurre en la empresa, incluir historias sobre la experiencia que han tenido los empleados viviendo los valores, como ejemplo para que constantemente tengan presente los valores. Será enviado todos los lunes a primera hora.

3. Buzón de sugerencias.

Una herramienta para conocer las inquietudes y opiniones de los empleados, allí podrán escribir lo que piensan sobre los valores, como creen que los están viviendo, y que creen que debe mejorar para vivirlos adecuadamente. Este buzón estará ubicado de forma permanente en la recepción de la empresa, donde los empleados tendrán la oportunidad de entregar sus opiniones y sugerencias cuando lo deseen de forma anónima si lo prefieren.

4. Reuniones y encuentros mensuales.

No basta comunicar los valores organizacionales por escrito, es importante verse, mirarse, hablar e interactuar ya sea en el ámbito laboral o entre los equipos de

trabajo pueden ir a almorzar un día, o merendar juntos; promover estas actividades también ayudara a promover los valores desde otro ambiente. Se realizarán los días jueves a la hora de almuerzo o los viernes a las 17 hs. para merendar.

La finalidad de este eje de trabajo es informarlos sobre el cambio organizacional que se está implementando y dónde se quiere llegar con el proceso de transformación organizacional. La comunicación servirá como mecanismo para que los individuos se adapten a la transformación organizacional, se integren en su entorno y vivan los valores definidos. Lo ideal es que la comunicación se desarrolle desde lo interno, para que luego se transmita a lo externo, a través de herramientas que contribuyan a áreas constantes donde se logren transmitir los valores, en espacios donde se fortalezca la conexión y la afinidad con dichos valores, se puedan fomentar y lograr que los colaboradores se sientan identificados.

Tercer eje: Capacitaciones y talleres de transmisión para los demás colaboradores

La capacitación tiene efectos sociales, aporta al conocimiento y al comportamiento de los empleados dentro de una organización, por eso el entrenamiento de cada uno de ellos favorecerá no solo el ámbito profesional sino también le personal. Entonces, entendiendo la capacitación como actividad importante para reforzar los valores organizacionales por medio de estos entrenamientos formales, ayudará en el caso del presente estudio, a promover el cambio organizacional impulsando los valores y la transformación de la empresa.

Conceptualizar los valores y capacitar a los demás empleados para que los interioricen será importante para comunicar el propósito de la organización e informar sobre el desarrollo de la estrategia, un entrenamiento donde se enseñen los valores y casos de la misma empresa que den ejemplos del comportamiento guiado por valores.

Los talleres de transmisión para los empleados, son instrumentos que ayudan a medir no solo el mejoramiento del desempeño sino también permiten establecer la curva de aprendizaje del personal, en cada una de las actividades que se realicen. Implementar este programa de capacitación y desarrollo promete resultados viables, los cuales se pueden evaluar con facilidad siempre y cuando se visualice como un apoyo para el plan estratégico. En los talleres se realizarán actividades donde se presentarán documentales y cortometrajes de videos explicativos, donde se visualicen ejemplos de valores organizacionales y se expliquen diferentes situaciones donde se vean reflejados; también, proporcionará páginas web de valores, donde se pueda interactuar con herramientas digitales, incluyendo la tecnología de la información y recursos educativos en valores.

Se creará un espacio de participación e interacción con el objetivo de originar un debate entre los empleados para que hablen de lo que realmente pasa dentro de la empresa con respecto a los valores, la idea es que puedan debatir de lo que piensan sobre los valores organizacionales, si se viven en la organización o no, qué deben mejorar y como pueden conseguir la transformación organizacional. Es fundamental sumar espacios de intercambio y construcción conjunta de prácticas para lograr vivir los valores en las tareas y responsabilidades diarias.

La capacitación para los demás empleados se llevará a cabo por medio de un programa de capacitación para la implementación de valores organizacionales:

Programa de capacitación: Las capacitaciones se van a dividir en dos periodos, primero mientras se impulsan los valores organizacionales y los empleados empiezan a vivirlos; y segundo cuando ya los estén viviendo para fortalecerlos.

1. Primer periodo:

En las capacitaciones del primer periodo se busca:

- Promover los valores definidos para la organización.
- Compartir los valores por medio de actividades interactivas entre los empleados.
- Motivar al personal para que se interesen por vivir los valores.
- Buscar la calidad al momento de vivirlos.
- Impulsar los valores para que los vivan en sus tareas diarias.

En estas capacitaciones se harán las siguientes actividades:

- Explicar a los empleados el objetivo de la capacitación, el tiempo de duración y los beneficios que traerá.

- Se repartirán cuadernillo que servirá como guía durante el mes de capacitación.
- Se mostrarán videos, tráilers y materiales gráficos donde se muestren los valores de la organización.
- Se hará énfasis en los beneficios profesionales y personales que tiene para los empleados realizar la capacitación y la adquisición de los valores.
- Se tendrán en cuenta actividades de humor, misterio y sorpresas para promover la interacción y que empiecen a vivir los valores dentro de la misma capacitación.
- Se proporcionarán espacios de 1 hora para debatir sobre los valores, se compartan opiniones sobre los valores definidos para la organización, y puedan interactuar aportando ideas para empezar a vivirlos.

2. Segundo periodo:

- Se ofrecerá un programa de e-learning y se usará una plataforma de formación para transmitir los valores organizacionales de manera continua y permanente.

- Se hará una encuesta a los empleados, donde se les pregunte si les ha gustado la capacitación, si aprendieron y si la recomendarían.
- Por último, los directivos implementaran la herramienta eValue con el fin de evaluar los valores organizacionales y determinar si se viven por parte de los empleados.

Esta herramienta de evaluación por valores online se divide en tres dimensiones y proporciona la siguiente información:

1. Percepción de ajuste: analizar la percepción del evaluado sobre el grado de ajuste entre sus valores y los de la organización.
2. Jerarquía de los valores: la importancia que da el colaborador a determinados valores y a estos son jerarquizados por organización.
3. Comportamientos alineados a los valores: determinar la coherencia entre los valores definidos y el comportamiento de los empleados.

También, se tendrán en cuenta a los empleados nuevos, el objetivo es que conozcan los valores y empiecen a vivirlos desde el primer día de ingreso:

Inducción para nuevos empleados:

1. Empezar la inducción antes de que la persona llegue, informar vía mail a los empleados sobre la nueva incorporación, informando sobre las funciones y responsabilidades que esta persona tendrá. Así mismo, se le informará al nuevo empleado sobre su horario laboral y cómo será la dinámica su primer día de trabajo.
2. La inducción se realiza el primer día de trabajo del empleado, se hace la presentación de la empresa, se muestra la misión, visión y valores organizacionales, se muestra la estructura organizacional, historia de la empresa, y qué tipo de negocio. Se hará énfasis en los valores organizacionales, se explicará que para la empresa es muy importante vivir los valores dentro del trabajo y las funciones diarias.
3. Presentación en su equipo de trabajo, se le hará un recorrido por las instalaciones de la empresa, se le presentan a sus compañeros para que empiece a relacionarse, y se ubica en su puesto de trabajo.

Para un empleado nuevo, la etapa inicial puede generar muchas expectativas, debido a que debe aprender nuevas tareas, familiarizarse con su equipo de trabajo, adecuarse a la nueva organización; por lo tanto la inducción es un proceso clave para el aterrizaje del empleado, se puede sacar provecho si se realiza una inducción adecuada porque al explicarle al empleado los valores organizacionales desde el principio, entenderá cómo debe ser su comportamiento dentro de la empresa, y será el momento oportuno para que logre entender dónde está trabajando, cuales son los objetivos y que se espera de él. De esta forma, se logrará que desde el día de ingreso empiecen a interiorizarlos y se fortalezcan cuando asistan al programa de capacitación en paralelo con los empleados antiguos.

En cuanto al programa de capacitación e inducción, los directivos deberán elaborar un informe con los resultados de la evaluación, interpretando los resultados con conclusiones relevantes que ayuden a optimizar las decisiones de RRHH. La capacitación del primer periodo se llevará a cabo durante dos semanas, realizando una sesión martes y jueves una hora antes de terminar la jornada laboral. Luego, el segundo periodo se llevará a cabo de la misma manera, en dos semanas, pero realizando la capacitación lunes y miércoles, con el fin de realizar toda la capacitación de los empleados en un mes.

La herramienta de evaluación, además de identificar los valores personales y organizacionales, permite calcular la medida en que los valores organizacionales implantados en la empresa se están haciendo efectivos y vividos. La metodología de la evaluación se basa en evidencias de comportamiento a través de las cuales se manifiestan los valores.

También, se incluirán iniciativas de voluntariado, es una buena idea para fomentar la importancia y el impacto de ayudar a otras personas, participando en proyectos donde se vivan e implementen los valores. También, realizar jornadas deportivas para impulsar las relaciones interpersonales, la innovación y el compromiso no solo del ámbito laboral, sino que se pueda relacionar de esta otra forma, integrándose y viviendo los valores por medio de otras actividades prácticas.

Con la capacitación y los talleres se busca que los empleados sean conscientes de los valores organizacionales, los vivan, los cumplan y reconozcan que pueden conseguir cambios, se responsabilicen de su comportamiento, se identifiquen con dichos valores, se interesen por analizar críticamente y difundir el funcionamiento de los valores dentro de

una empresa. Se busca que los empleados se comprometan con la organización de manera global, con el fin de responder a nuevos desafíos, lograr sostenibilidad en sus tareas diarias y que contribuyan a nuevas oportunidades.

Es importante esta formación para todos los empleados de la organización, pero es esencial para el equipo de ventas y de servicio al cliente, debido a que ellos son la cara visible de la empresa de turismo donde constantemente se comunican y se relacionan directamente con los clientes; y lo que buscamos es que este cambio organizacional impacte positivamente al rendimiento organizacional.

Cuarto eje: Llevar los valores a los stakeholders

Reflejar los valores en la comunicación con los clientes, incorporando los valores en las prácticas de los empleados, lo que significa que también tenemos que comunicarlo a los clientes para garantizar que el servicio y el comportamiento como empresa va a ser guiado por estos valores y estas creencias que tenemos como organización.

Los valores organizacionales tienen que visualizarse en la comunicación con los clientes, los servicios brindados por la empresa y la percepción de los clientes debe girar en función de los valores definidos alineados con la misión y visión. Siendo esto fundamental al momento de que los empleados transmitan seguridad, al vender por ejemplo o al atender a un cliente; así mismo transmitir apropiadamente los valores reflejados en canales de comunicación. Al final, lo que se busca es implementar el plan de gestión basado en los valores definidos y puestos en marcha por la empresa, que ayuden a la transformación organizacional requerida.

Para comunicar los valores organizacionales a los clientes de la organización se va a implementar:

1. Boletín vía mail corporativo: Se enviará un boletín a todos los clientes comunicando cada valor definido y explicando cómo se viven dentro de la organización. Se definirá el asunto del mail de forma clara y precisa y se iniciarán las primeras frases con el contenido más importante. Este boletín se proporcionará por única vez a los clientes, una vez estén aprobados los valores por los directivos.
2. Redes sociales: Hoy en día las redes sociales han tomado mucha fuerza, y el buen uso de estas plataformas ayuda a mantener a los clientes bien informados. Por eso, se va a compartir por medio de éstas el contenido relevante respecto a los valores organizacionales, se publicará también a los empleados reconocidos y premiados. Las publicaciones sobre valores en redes se harán todos los miércoles, de manera didáctica, por medio de historias, cuentos, dibujos animados, interacción con los seguidores, entre otros.
3. Página web corporativa: Incluir los nuevos valores organizacionales junto con la misión y visión, y definirlos.

Es fundamental comunicar a los clientes los cambios que se hagan en la organización, para que estén enterados de las nuevas prácticas, del cambio organizacional que se está llevando a cabo y del plan estratégico de gestión por valores que se está implementando por parte de área de recursos humanos, resaltando la importancia de los valores organizacionales y explicando por los estamos implementando ahora. Por lo tanto es

esencial utilizar un método de comunicación apropiado, proporcionar una comunicación clara y precisa, comunicar los beneficios que trae el plan de gestión por valores a la organización, escuchar activamente a los clientes cuando emitan sus opiniones y agradecer a los clientes por la atención prestada.

Quinto eje: Recompensas y reconocimientos

Consolidar los valores organizacionales reconociendo el comportamiento de los colaboradores es sin duda una de las mejores técnicas para que el personal se sienta motivado y empiece a contribuir a la transformación empresarial. Premiando el comportamiento acorde a los valores de la organización con el fin de mostrar positivamente lo importante que son.

En relación con las recompensas y reconocimientos que se le puede proporcionar a un trabajador, se debe entender la motivación como un tema principal para poder comprender el comportamiento de los empleados y administrarlos correctamente. Por eso, se define motivación como “las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo del individuo, y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos que se le presenten” (Jones, 2006). La motivación nos puede explicar el porqué del comportamiento de las personas en las organizaciones; y en el ámbito laboral varía de acuerdo a los valores y a los objetivos.

La motivación de los empleados en la organización es vital, así mismo equilibrar el trabajo con la vida personal, tener funciones que permitan mayor flexibilidad y mayor conectividad; por eso, es esencial que los directivos reconozcan las necesidades del personal y realicen un diagnóstico de valores para poder establecer las condiciones de

trabajo, programas y políticas adecuadas para lograr la automotivación y lograr los objetivos de la organización (Dessler, 2011).

Relacionamos la motivación que pueden tener los empleados, con las recompensas y reconocimientos en el ámbito laboral, para entender que los empleados serán motivados gracias a estas recompensas y reconocimientos que se proporcionarán al momento de evaluarlos y se logre verificar que están viviendo los valores dentro de la organización; podemos entender la posibilidad de implementar un proceso de motivación extrínseca (Dessler, 2011) la cual se adquiere al obtener beneficios, premios, bonos, entre otros.

Al momento de evaluar los valores organizacionales por parte de los directivos, deberán tener en cuenta los indicadores y las herramientas proporcionadas por el coach, principalmente por medio de entrevistas donde realicen preguntas como: ¿si mi jefe me pide algo que me retarda atender a un cliente, priorizo al cliente? ¿Recomiendas a tu organización como un buen lugar para trabajar? ¿Consideras que la empresa celebra sus logros y aprendizajes? ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato? ¿Puedes contar con tus pares cuando necesitas ayuda? ¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?, el directivo puede verificar si hay contradicciones en los empleados, puede evaluar los valores proporcionando ejemplos comerciales, operacionales, técnicos, entre otros. Lo principal es que los colaboradores vivan los valores y evolucionen con el contexto para lograr mantener su efectividad y productividad en el servicio que brindan.

Teniendo en cuenta lo anterior, tanto directivos como demás empleados deberán ser premiados y sentirse valorados por unirse a la transformación organizacional y colaborar

con todo el plan de implementación del área de RRHH. Con las recompensas, los directivos podrán influir en sus empleados o moldear su comportamiento, lo que ayudará a que empiecen a vivir los valores sintiéndose motivados e importantes.

Las recompensas y reconocimientos estimulan a los empleados para que logren un buen desempeño laboral y también logren los objetivos de la organización (Bowen, 2000), en este caso vivir los valores y alinearlos con la misión y visión. Reconocer hace referencia a la identificación de los atributos que tiene un empleado para poder identificar con que debemos reconocerlo (Bowen, 2000). El objetivo de reconocer al personal está orientado a reconocer que están viviendo los valores organizacionales y alentarlos a obtener mejores resultados en su entorno laboral y personal.

El reconocimiento entendido como prácticas diseñadas para premiar y felicitar a sus colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad (Bowen, 2000). La recompensa es aquello que se recibe a cambio de un servicio, los estudios muestran que el reconocimiento tiene una influencia positiva sobre el desempeño (Dessler, 2011), dentro de las recompensas por trabajo podemos encontrar, el sueldo base, bonos, acciones, efectivo, incentivos, certificados de regalo, premios, felicitaciones; los cuáles buscan fortalecer a los empleados para que obtengan el comportamiento deseado por la organización, en este caso vivan los valores.

Entonces, vamos a implementar un sistema de recompensas y reconocimientos para los empleados que vivan adecuadamente los valores organizacionales:

Recompensas:

1. Un día de home office a la semana para el empleado que transmita los valores entre sus compañeros de trabajo.
2. Día de cumpleaños libre para quien este comprometido con el desarrollo de la empresa y busque el crecimiento laboral.
3. Los viernes puede llegar una hora más tarde el empleado que trabaje en equipo, respete las opiniones de los demás, y trabaje de manera conjunta con sus compañeros.
4. Bono de 1 almuerzo para el empleado que promueva el cambio y el desarrollo aportando nuevas ideas y genere un valor agregado a la empresa.
5. Dos entradas para cine, para el empleado que obtenga buenas prácticas y las promueva.

Reconocimientos:

1. Placa de excelencia para el empleado que gestione procesos y brinde servicios adecuados a los clientes.
2. Elogio en público durante las reuniones con los directivos para el empleado que vive los valores adecuadamente.
3. Elogio vía correo corporativo con la foto del empleado que exprese todos los valores del negocio.
4. Enviar un boletín mensual con el reporte, por parte de los directivos, de los empleados que hayan trabajado en equipo, estén comprometidos con la empresa y aporten nuevas ideas.

Con este tipo de reconocimientos o recompensas se busca obtener un doble efecto, primero, satisfacer al empleado, y segundo mostrarles a los demás empleados que la empresa valora su esfuerzo y su comportamiento, y así las personas que aún no viven los valores, se motivaran a vivirlos y se comprometerán con el cambio.

Los empleados dignos de las recompensas y reconocimientos se van a elegir en un corto plazo, es decir, se propone lograr el objetivo en un plazo no mayor a dos meses. El propósito es que los empleados empiecen a vivir los valores organizacionales inmediatamente terminen las capacitaciones. Los ganadores serán elegidos dependiendo el valor, para trabajo en equipo e innovación se realizará una votación para que los mismos empleados nominen y expongan al empleado, que según su criterio, respeta distintas opiniones, comparte información y recursos, trabaja de manera conjunta logrando los objetivos establecidos, promueve el cambio, contribuye a la mejora continua y desarrolla nuevas ideas. Para los valores, calidad, excelencia y compromiso, serán los directivos los encargados de elegir a los empleados ganadores según las entrevistas que logren hacer y según lo que puedan evaluar teniendo en cuenta su criterio y lo aprendido en las sesiones de coaching. Los empleados no podrán ser premiados más de dos veces, el objetivo es que sean ejemplo entre sus compañeros y también se les otorgue oportunidad de ganar a otros empleados.

El proceso de elección de los empleados dignos de las recompensas y reconocimientos, también debe reflejar los valores organizacionales, es decir, entre los directivos deberá haber un trabajo en equipo al momento de decidir o elegir a los empleados que serán premiados, deberán buscar la excelencia, enfocados en la mejora

continua y el compromiso por parte de todos los colaboradores. El objetivo principal es que todos vivan los valores organizacionales en cada situación dentro de la empresa, sepan promoverlos y transmitirlo durante las relaciones interpersonales, en cada actividad según sus tareas y responsabilidades diarias.

También, se va a implementar una evaluación de desempeño, la cual será realizada trimestralmente por el directivo de cada área, teniendo en cuenta las competencias relacionadas con los valores organizacionales.

1. Evaluación de desempeño mediante escala gráfica: se va a puntuar al empleado en distintos aspectos de 1 a 5.

Se evaluarán las siguientes competencias:

- Originalidad: Genera nuevas ideas cuya característica es única y refleja un enfoque innovador que favorece a la solución de problemas.
- Pro-actividad: Anticipa los problemas y oportunidades, muestra iniciativa para solucionar problemas y cumplir con sus responsabilidades.
- Compromiso: Respeta y asume la visión, misión, valores y objetivos de la organización; asume las obligaciones declaradas por la organización, haciéndolas propias.
- Trabajo en equipo: Trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos del grupo, entiende sus necesidades, propósitos, adapta los puntos de vista del equipo, su conducta, de ser necesario, y participa activamente contribuyendo al logro conjunto.

- Liderazgo: Guía y dirige, inspira confianza, enseña a hacer las cosas, se involucra en el logro como parte del equipo, es un modelo que da ejemplo de cumplimiento, como persona y profesional.
- Orientación a la Excelencia: Lleva a cabo sus responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la empresa.
- Orientación al Servicio: Identifica, comprende y satisface las necesidades del usuario interno y/o externo de un modo efectivo, cordial y empático. Prevé sus necesidades y propone soluciones, adopta como propios los proyectos o problemas del cliente, responde rápidamente y demuestra excelentes habilidades de escucha.
- Adaptabilidad: Analiza sus actuaciones y comportamientos, los ajusta al entorno y a los cambios que se presenten, responde de manera anticipada, de acuerdo con las dinámicas de la organización. (Gil, 2007)

2. Evaluación de desempeño de incidentes críticos: se va a elaborar una lista de momentos buenos y malos del empleado. Se harán anotaciones de hechos específicos que acontecen en un determinado momento, los cuales resultarán relevantes de cara a valorar el desempeño de los empleados.

El registro de incidentes críticos puede realizarse de manera amplia, recogiendo aquellas actuaciones positivas o negativas realizadas por el trabajador, o bien focalizarse en los hechos o conductas que se relacionen con determinadas competencias que pretenden valorarse. Al recoger hechos o circunstancias tal y

como se han producido, el registro de incidentes críticos tiene la ventaja de no estar sujeto a la apreciación del evaluador, como ocurre en las escalas. Por otra parte, la acumulación de incidentes permite valorar el desarrollo experimentado a lo largo del tiempo sin que influya la distorsión retrospectiva que acompañaría a una valoración sobre hechos ocurridos en el pasado (Gil, 2007).

Los empleados que obtengan un puntaje alto serán premiados con un bono remunerativo y serán reconocidos por medio de un elogio público por parte del directivo, también vía correo corporativo y por medio de un diploma de certificación laboral. Mientras que los empleados que obtenga un puntaje bajo se los enviara a un plan de capacitación en prácticas relacionadas a los valores organizacionales.

Las recompensas y reconocimientos a los empleados, juegan un papel importante en la competencia actual de las empresas, para retener y atraer nuevos empleados. Por lo tanto, además del bienestar de los empleados, buscamos productividad y buenas prácticas por parte de los mismos; así como también su compromiso a la hora de vivir los valores e implementar el diario vivir para que ayuden a la transformación empresarial.

6.4 Pasos para la continuidad y seguimiento del plan (FASE4)

Los valores organizacionales surgen del proceso de planificación estratégica y son importantes para alinear a la organización con su misión y visión; forman parte de los lineamientos estratégicos para la organización y su rol principal es definir lo que es importante para los empleados de una empresa, deben orientar el comportamiento de los colaboradores formando parte esencial para guiar la organización, usuarios y clientes.

Por ende, los valores nos ayudan a la toma de decisiones, a priorizar y definir objetivos en la organización, a orientar el comportamiento a nivel general y de manera implícita definen lo que es aceptado o no dentro de la organización. Podríamos decir que son comportamientos que definen a los empleados y que hacen diferente a esta organización respecto a la competencia u otras empresas relacionadas al rubro de turismo. Definir los valores es uno de los aspectos más relevantes de una organización, pero no basta con definirlos y evaluarlos, es necesario reforzarlos, compartirlos de manera constante, convertirlos en el sello distintivo de la empresa y aplicarlos en el trabajo diario.

Por lo tanto, el plan estratégico de gestión por valores deberá tener continuidad y seguimiento en cada una de sus etapas, para garantizar que sea implementado adecuadamente, lograr detectar cualquier irregularidad que se presente y corregirlo a tiempo. El seguimiento es un proceso continuo el cual se llevará a cabo bajo un proceso de mejora continua, centrado en la evaluación del cumplimiento de los valores organizacionales.

La mejora continua es una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las organizaciones (García, 2003), y debe ser un proceso planificado y sistemático donde se evidencien cambios constantes en las prácticas de trabajo. Con la implicación de todos los colaboradores de la empresa, se busca comprobar el grado de cumplimiento del objetivo principal, en este caso detectar si los empleados viven los valores organizacionales en su trabajo diario. Mediante indicadores estratégicos, se buscará medir el grado de cumplimiento de los colaboradores, corregir y fortalecer las estrategias,

mejorar la orientación de los recursos, e impactar de forma directa en los objetivos de la organización estando alineados a la visión y misión.

Con este objetivo, se realizará una evaluación sobre los valores organizacionales, donde se tendrán en cuenta los cambios que vayan surgiendo en el trabajo en equipo, en la forma como son innovadores a la hora de promover el cambio y la mejora continua, como promueven la calidad y la excelencia al momento de desarrollar nuevas ideas, cumplir con los requerimientos del cliente interno y externo, y en la manera como impulsan y como viven los valores. Con esta evaluación y los procesos de desarrollo de los empleados se busca poner en marcha los valores organizacionales, traducirlos en el trabajo diario y en las relaciones interpersonales con sus compañeros y con los clientes de la empresa; poniendo en marcha también el plan estratégico previamente explicado, para que logremos alinear visión, misión y valores logrando así el proceso de transformación organizacional en la empresa de turismo.

Para ello, el área de RRHH será la encargada de verificar si los valores se viven adecuadamente, por medio de evaluaciones semestrales donde se realicen: entrevistas basadas en directrices que aborden los valores; observaciones participantes, las cuales tendrán una interacción metódica con los empleados, con el fin de detectar los valores presentes; entrevistas grupales donde se pueda evidenciar los valores compartidos. RRHH realizará grupos de mejora, generando un intercambio entre los colaboradores mediante juego de roles o situaciones creadas, con el propósito de comunicar y retroalimentar. Así mismo, tendrán que proporcionar un informe para compartir el resultado con toda la organización.

Adicionalmente, RRHH integrará la evaluación de desempeño por competencias y las distintas evaluaciones del proceso haciendo seguimiento de las mismas, y del proceso de planificación estratégica, punto importante para el éxito de los lineamientos estratégicos definidos en la organización. Los valores ayudarán a la toma de decisiones, a priorizar y a orientar la conducta a nivel empresarial. El objetivo es abarcar una visión integral de los colaboradores, la cual permita gestionar las conductas de los empleados, considerando la optimización del plan estratégico en un tiempo determinado. El empleado deberá estar capacitado para hacer juicios de valor para que pueda analizar y comprender los valores organizacionales, con el fin de mejorar las competencias para el manejo de situaciones que estén vinculadas al momento de vivir los valores. Los directivos deben fomentar el trabajo en equipo y reconocer la capacidad para comportarse de acuerdo a los valores, siendo los valores definidos los más importantes para dirigir la organización basándose en las metas y objetivos.

El proceso de mejora continua determinará si realmente se viven los valores, permitirá estudiar la situación y recoger distintas opiniones, necesarias para presentar propuestas de mejora, se busca comprobar si se están obteniendo los resultados esperados, y en caso de ser lo contrario se propondrán nuevas herramientas para realizar ajustes, implementar nuevas recompensas, diseñar nuevas capacitaciones o talleres.

CAPITULO V

7. Conclusión

Hoy en día, existen muchas organizaciones que no cuentan con los valores organizacionales definidos, existe desconocimiento por parte del CEO o los dueños de una

empresa sobre la importancia de vivir los valores y ponerlos en práctica. Las empresas tienen aspectos como la imagen, el logo, la estructura organizacional, el tamaño, entre otros elementos que diferencian a una empresa de otra, sin embargo, los valores organizacionales proporcionan el comportamiento propio y desarrollan ventajas competitivas las cuales ayudan a la organización a cumplir con los objetivos que tiene. Al tener los valores definidos e implementarlos diariamente ayuda a la empresa a identificar qué quiere hacer, cómo se va a desarrollar, cómo quiere ser reconocida y cómo será aceptada por sus clientes. Lo anteriormente mencionado es lo principal para lograr entender cuán importante son los valores dentro de una organización.

Gracias al área de RRHH de la empresa de turismo, se logró identificar la necesidad de definir los valores organizacionales en esta empresa en búsqueda de la transformación empresarial con miras al cambio, pero no solo definirlos, lo más importante es lograr que los empleados los interioricen y los empiecen a poner en práctica inmediatamente reciban las capacitaciones pertinentes.

En el presente trabajo, se conocieron las opiniones y prácticas de los miembros de la organización por medio de las entrevistas realizadas, y gracias a ello se pudieron definir los valores organizacionales que guían las prácticas y relaciones de los colaboradores. El análisis relevado de las entrevistas, pudo proporcionar información importante para la definición de estos valores, los cuales fueron definidos en relación con la estrategia de la empresa y los servicios que brinda, teniendo en cuenta al cliente externo e interno. Por ello, se ofreció un plan para la implementación de valores el cual permite involucrar a los colaboradores de la organización potenciando la vivencia de los mismos durante la

participación activa en el accionar diario; iniciando desde quienes dirigen la organización, ya que son el modelo a seguir. Se establecieron los valores organizacionales como la parte esencial de la empresa, a nivel conceptual y teórico, donde se logró instaurar una estructura interna para sentir, practicar y vivir los valores definidos teniendo en cuenta los servicios que brinda la organización. Se hará seguimiento al plan estratégico para determinar que efectivamente se vivan los valores organizacionales, y que los valores definidos están alineados con la misión y visión de la empresa, logrando el proceso de transformación organizacional. Los colaboradores estarán capacitados para vivir positivamente los valores, impulsarlos, compartirlos y transmitirlos; tendrán todas las herramientas necesarias para comportarse de manera positiva dentro y fuera de la empresa, así mismo, serán motivados gracias a las recompensas y reconocimientos que se les otorgarán.

La empresa de turismo tiene el reto de trabajar constantemente en la implementación de los valores, enfocados en el cliente externo, buscando brindar servicios de excelencia y alta calidad; y enfocados en el cliente interno, trabajando desde el compromiso, el trabajo en equipo y el liderazgo. Por lo tanto, teniendo en cuenta la influencia de los valores en la sociedad, el factor social es importante dentro del presente estudio, debido a la razón social de la empresa, es una organización que nutre a la sociedad por medio de los servicios que brinda, por eso lo principal es trabajar arduamente desde la gestión por valores para después llevar a la sociedad los valores e impactar de manera positiva al sector turístico. Con el plan estratégico de gestión por valores se apunta a la transformación de la empresa, ofrece beneficios significativos impactando de manera positiva en los empleados y público de interés.

Por parte del área de RRHH es importante dar seguimiento al plan de implementación y a la empresa de turismo, dar continuidad y promover la mejora continua, para permanecer junto a los colaboradores viviendo los valores e impulsándolos. Considerando ésta área capacitada dentro de la psicología organizacional, para fomentar constantemente los valores y lograr establecer una organización que se preocupa y cuida a sus empleados.

En el presente estudio, reconozco el enfoque de cultura a partir del análisis de los supuestos básicos presentado por Schein (2010) como una oportunidad futura para trabajar, con el fin de sostener las prácticas de los colaboradores. Los supuestos básicos, son medidas que solucionan problemas de adaptación externa o de integración interna, las cuales son asumidas por los miembros de la organización de manera automática hasta lograr convertirse en pensamientos, creencias, percepciones y sentimientos tomados como verdaderos e inconscientemente asumidos por los empleados de la empresa. Por eso, será importante tener en cuenta cuáles son los supuestos que están detrás de los valores, determinar si la empresa se va a regir mediante los valores organizacionales porque lo cree o solamente por una cuestión operativa; así mismo será importante determinar si realmente se van a vivir los valores o solo lo van a hacer practicar para obtener las recompensas y porque sus jefes se lo piden. Schein (2010), menciona que cuando los valores no permiten explicar algunos patrones de comportamiento de grupos o áreas de la organización, se deben descubrir los supuestos básicos que constituyen la cultura organizacional para comprenderlos y expresarlos. Si los empleados de una organización comparten un supuesto básico de manera integrada, cualquier comportamiento que se aleje del mismo, es considerado como inadecuado.

En base a lo anterior, para el proceso de transformación organizacional, es necesario hablar más allá de las prácticas y más allá de los valores, teniendo en cuenta los supuestos básicos que se relacionan con las actividades humanas, la forma correcta en que los empleados deben relacionarse entre sí, la naturaleza del tiempo y del espacio, el desarrollo personal, entre otros aspectos importantes dentro de la vida organizacional (Schein, 2010).

Schein (2010) define a la cultura organizacional como “un modelo de presunciones básicas aprendidas por un grupo al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, de pensar y de sentir esos problemas”. La cultura de una organización y los valores organizacionales pueden ser una herramienta estratégica para el éxito de una empresa, porque éstos influyen la forma en que la empresa conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional. Por ende, se entiende una relación entre la cultura y valores organizacionales de los trabajadores, lo que representa una oportunidad para trabajar de la mano con los colaboradores de la organización implementando estrategias que permitan vincular la cultura organizacional deseada por la empresa con los valores organizacionales y así conseguir que el éxito organizacional, y en este caso la transformación empresarial que se requiere. Gerdhe (2012) menciona que mientras más comprometidos se encuentran los trabajadores con los valores organizacionales, puede generarse una cultura organizacional más sólida, que promueva comportamientos más apegados a lo que requiere la organización.

Desde mi experiencia como psicóloga en el área organizacional, he identificado que los valores organizacionales son comportamientos que la empresa obtiene como principios y que se propone tener como característica única; los valores identifican a la empresa y proporcionan un posicionamiento distintivo al lado de su competencia. En los últimos meses, he empezado a asesorar a amigos que inician su emprendimiento, me consultan porque quieren definir la misión y visión correctamente, y cuando les hablo de valores se sorprenden porque desconocían la importancia de los mismos; algunos, mencionan haber visto los valores expuestos en las páginas de otras empresas o en la recepción de la empresa en la que trabajaron, pero nunca supieron en realidad que era; cuando les explico de que se trata, resalto la importancia de los valores organizacionales mencionando que son propios de cada empresa, y que son necesarios debido a las características competitivas de la empresa, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Para finalizar, la definición de valores refleja el objetivo de una empresa y un ambiente laboral positivo, por eso también es importante comunicarlos a los clientes y proveedores, para promover su integración, obtener una identidad corporativa, de manera que guíen la toma de decisiones y sirvan de inspiración. Es importante interiorizarlos para lograr una coherencia entre lo que se dice y el comportamiento que se tiene dentro de la organización, así mismo, involucrar a todos los colaboradores en la definición de los mismos, por eso en el plan de implementación se propusieron espacios de debates y discusiones para facilitar la aceptación y adopción de los valores organizacionales.

CAPITULO VI

8. Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. Ediciones Granica SA.
- Altaf, A. (2011). The impact of organizational culture on organizational effectiveness: Implication of Hofstede cultural model as organizational effectiveness model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(1).
- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). Desarrollo de los valores en el trabajo. 1ª Edición. Ed. Trillas. México, D.F. pp. 29, 63, 98.
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0* (Vol. 36). Editorial Uoc.
- Caldera, R. (2006). *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría*. Edición electrónica.
- Caldera, R. (2004). *Planeación estratégica de recursos humanos*. Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Camacho, A. (2010). *La importancia de la planificación estratégica*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Tomado el 15 de Septiembre de 2013 en <http://moblibar.com.mx/articulos/administracion-y-finanzas/42-administracion-para-de-hoteles/3734-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica>.
- Cumming, T., & Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio México. Thomson Editores SA de CV.
- Carvajal, A., Castro, A., Echeverri, M., Estrada, V., Giraldo, C., Maldonado, M., Ospina, A., Rincón, M., Rodríguez, A., & Torres, L. (2005). *Historia de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la Universidad del Valle 1953/2003 "Cincuenta años aportando al desarrollo de la región"*. Colombia: Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano, Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGraw Hill.

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación. Novena edición.
- De Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional enfoque integral*. México: Limusa, S.A.
- Del Campo, F. (1999). *Planeación estratégica y tecnologías de información para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Rodríguez, Sánchez, Zarco Martín. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC.
- Gagliardi, P. (1986). "The creation and change of organization cultures. A conceptual framework". *Organizational Studies*. 117-134. pp. 123.
- García, S., & Dolan, S., (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill.
- Garcia, L. (2003). *Employee Participation Systems in Spain. Past, Present and Future*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(1): 15-24.
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Universidad de Sevilla. Facultad de Educación. UNED.
- Gerdhe, S. (2012). "The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization". *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. II, Issue 1. pp. 191.
- Gareth, J & George, J., (2006). *Administración Contemporánea*. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, L. B., Valle, G. B. A., Atondo, J. M. O., & Gastélum, J. M. M. T. (2013, July). **MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS MICROEMPRESAS/STRATEGIC PLANNING MODEL FOR MICRO ENTERPRISES**. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 8, No. 2, p. 1661). Institute for Business & Finance Research.
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.

- Morales, D. (2005). Valores organizacionales y satisfacción laboral en el sector universitario. CICAG Volumen 3 Edición No 2.
- Paz, J. (2001). *Planeación estratégica y la dirección estratégica futuro de la empresa Colombiana*. Universidad EAFIY. Medellín, Colombia. Tomado el 16 de Febrero de 2013 en <http://www.oocities.org/es/angelcontrerasna/organizacion/oyc012.html>
- Revilla, E. (2013). Los valores organizacionales. El caso de un instituto pedagógico público de Lima. Pontifica Universidad Católica del Perú.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Editorial Thomson.
- Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
- Sarmenteros Bon, I. & Portuondo Vélez, A. L. (2009). Consideraciones sobre la aplicación de la dirección por valores. Harvard Deusto Business Review, 179, 58-64.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4ª Edición. Ed. Jossey-Bass. USA.
- Schwartz, S. (2006). Basic Human Values: theory, methods, and applications. *Revue Francaise de Sociologie*. vol 47, no 4.
- Soyer, A., Kabak, O., Asan, U. (2007). "A fuzzy approach to value and culture assessment and application". *International Journal of Approximate Reasoning*. Vol. 44. pp. 182.
- Suarez, E. (2008). Los Valores Organizacionales. Lupa empresarial. Edición 18 – digital.
- Toniut, Ricci, Dondero, Molina, Nivollet, Ordoñez, Pacheco, Quintana, Sordo. (2015) *Revista Argentina de Investigación en Negocios*.
- Velásquez, Y. (2007) Modelos de Productividad basado en Valores Organizacionales. *International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management*.
- Velásquez, Guaita, Rodriguez. (2011). Aproximación de los valores organizacionales como elementos potenciadores del éxito en las organizaciones. *Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information Technology and Computational Tools for Sustainable Development*, August 3-5, 2011, Medellín, Colombia.

- Veras, M. & Cuello, C. (2005). *Prácticas de gestión humana en la Republica Dominicana*.
- Whetten, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. 6ª ed. México: Pearson Educación.