



Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicaciones Corporativas

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en
Comunicaciones Corporativas**

**IDENTIFICAR Y DEFINIR LOS VALORES PRESENTES EN UNA EMPRESA
EDITORIAL EXTRANJERA CON SEDE EN CARACAS VENEZUELA**

Autora: Ma. Gabriela Astorga

Tutora: Profesora Sixta Adrián

Caracas, Enero 2012

A mi esposo y mis hijos
mi principal fuente de valor y de valores...

AGRADECIMIENTOS

Sin duda alguna: a Dios!

A Guille, Arturo, Samuel y Zoe, siempre pacientes, comprensivos y colaboradores

A toda mi familia por estar siempre allí, alentadores; y en especial a Clara, Tulio y Rebeca, por sus aportes a este trabajo.

A Tibusay, Alfonsina, Mariana, Ninoska, Carmen, Javier, María Jesús y especialmente a María Elena, mi querida e incondicional tutora laboral.

A mi tutora Sixta por sus oportunos consejos.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se titula IDENTIFICAR Y DEFINIR LOS VALORES PRESENTES EN UNA EMPRESA EDITORIAL EXTRANJERA CON SEDE EN CARACAS VENEZUELA, y pretende ser un aporte al desarrollo organizacional de la empresa, al facilitar la identificación y definición de sus valores organizacionales y sirviendo de referente para todo lo que de allí se derive en beneficio de la gestión empresarial de la editorial, más aún dedicándose ésta a la educación y formación.

En un entorno cambiante resulta indispensable que las empresas asuman su rol de actores sociales e identifiquen y promuevan guías de comportamiento, valores internos en búsqueda de su bienestar, el de sus colaboradores y el su entorno. Valores para la vida.

La elaboración de esta investigación transcurrió en tres fases fundamentales: Revisión de fuentes bibliográfica, que diera sustento teórico a la investigación; Recolección de la datos, mediante entrevistas a los líderes formales de la editorial y análisis de los datos para producir las conclusiones y recomendaciones finales sobre los cinco valores organizacionales principales presentes en la empresa editorial, compromiso, trabajo en equipo, comunicación, innovación y responsabilidad.

La tutora designada para el acompañamiento en esta investigación es la Profesora Sixta Adrián. Esta investigación está adscrita a la línea de trabajo Cultura y Organización.

Este trabajo especial de grado, con aplicabilidad real en la empresa, se presenta con el objeto cumplir con los requisitos académicos necesarios de la especialización en Comunicación Corporativa de la Universidad Monteávila y optar por el título de Especialista en el área.

1.- INTRODUCCIÓN

La presente investigación está hecha con la intención de aportar un granito de arena al desarrollo y madurez de una empresa que se dedica a un hermoso negocio: el de la educación, la formación, la cultura.

Como en algún momento se afirmó en esta empresa: aunque es una empresa con línea de producción exigente, no producimos clavos, cuando alguien regala o compra un libro en realidad no regala sólo un objeto, regala una experiencia sin igual y personalísima, la lectura de un mismo libro no es idéntica en nadie y a eso es a lo que nos dedicamos, a producir experiencias...

A pesar de las características tan particulares que siempre ha tenido esta organización y de la coyuntura que le ha tocado vivir, probablemente nunca ha sido tan buen momento (empresarial y nacional) para hablar de valores y recordar lo esencial y fundamental de una gestión de negocio con un impacto en su entorno como pocas; y humildemente, con los elementos que aquí presento y espero sean verdaderamente útiles, contribuir a reconstruirnos y continuar.

Como investigadora, disfruté durante cada una de las entrevistas realizadas -y sin excepción-, de líderes inspiradores. Cada uno en su estilo, con sus características y desde su área de acción, pero todos hablando de lo mismo, (aunque a veces no se entiendan) y transmitiendo lo mismo: un sincero compromiso a la empresa a la que están dedicados y una gran responsabilidad en lo que hacen. No en vano el compromiso y la responsabilidad son dos de los valores identificados, y en esto son un verdadero ejemplo.

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La literatura nos señala que la vivencia de algunos valores en las empresas ha constituido un elemento de éxito empresarial en determinados momentos de la historia organizacional, tal como lo afirman García y Valencia (2009) cuando asevera que valores como la universalidad y la seguridad favorecen el crecimiento empresarial, mientras otros más colectivistas como la tradición, conformidad y benevolencia, no.

Asimismo, Ignacio Álvarez de Mon (sin fecha), asegura que “el realce de una serie de elementos, considerados como verdaderos valores humanos, puede constituir un elemento esencial para el nuevo liderazgo de la empresa” y que “en la medida en que son portadores de estos valores y los hacemos patentes ante los demás, actuamos como líderes, nos convertimos, sin pretenderlo ni buscarlo, en seres dignos de respeto e imitación, ejerciendo una influencia positiva en los demás. Todos salen ganando con ello, especialmente la empresa”. Los valores de lo que habla Álvarez de Mon son: libertad, introspección, creatividad, coraje, seguridad personal, confianza, coherencia, ejemplaridad, empatía, formación, cooperación y justicia.

María Martha Durán (2008, pág. 358) indica que según un estudio realizado en 1982 por los autores Thomas J. Peters y Robert H. Waterman existen 8 principios comunes en 43 empresas exitosas. Estos principios se han mantenido constante a pesar de los cambios que se han producido en los ambientes de negocio. Los valores identificados en ese momento fueron:

1. Predisposición para la acción,
2. Acercamiento al cliente,
3. Autonomía y espíritu empresarial,
4. Productividad gracias al personal,
5. Empresas dirigidas mediante valores en la práctica diaria,

6. Se basan en lo que saben hacer verdaderamente,
7. Estructura simple y ágil,
8. Flexibilidad y rigor simultáneo.

Adicionalmente, Durán (2008) también asegura que los valores observados en los signos explícitos de la empresa no son necesariamente los valores reales de su cultura, y la coherencia o diferencias entre lo que se dice y lo que se actúa, es fuente de confusión y genera cinismo y falta de compromiso entre los grupos interesados.

Por lo anteriormente expuesto y bajo la premisa de que uno de los elementos que fortalece el desempeño empresarial son la definición, promoción y difusión de valores compartidos, se puede definir como principal interés de la presente investigación la identificación de los valores organizacionales presentes en una empresa editorial extranjera con sede en Venezuela, que orientan su quehacer empresarial, no solamente para el logro de los resultados económicos, sino para su gestión integral, del negocio y las personas.

3.-OBJETIVOS

3.1.-OBJETIVO GENERAL

3.1.1.Identificar y definir los valores organizacionales presentes en una empresa Editorial extranjera con sede en Caracas Venezuela.

3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.2.1.-Identificar los valores organizacionales presentes en una empresa Editorial extranjera con sede en Venezuela.

3.2.2.-Definir los valores organizacionales presentes en una empresa Editorial extranjera con sede en Venezuela.

3.2.3.- Proponer una guía de conductas deseables a los valores identificados y definidos en una empresa editorial extranjera con sede en Venezuela.

4.- JUSTIFICACIÓN

Si bien es cierto que esta empresa especializada en el negocio editorial en Venezuela no ha desarrollado a lo largo de su historia, un plan estratégico formal, explícito y comunicado como tal ni, hasta ahora, ha adoptado como suyo el plan de casa matriz, (aunque éste si existe y era informado sólo al momento del ingreso del nuevo personal); el estilo de dirección anterior con respecto al actual, había desarrollado mecanismos para la transmisión a los miembros de la empresa de una forma determinada de hacer las cosas, de un comportamiento interno y una postura ante el mercado (p. e. publicaciones periódicas, mensajes periódicos y regulares vía correo electrónico). A pesar de esto la empresa ha manifestado una cultura empresarial frágil, de acuerdo a la definición que hace Villafañe (Villafañe, 2008, pág. 142). en tanto que nunca ha promovido ni difundido formal, consistente y congruentemente “formas de hacer” unívocas, ya que no eran producto del consenso formal directivo, ni estaba institucionalizado en la estructura de la empresa, ni había registros formales de lo comunicado, ni respondía a un plan con perspectiva temporal amplia, sino que descansaba en la figura del Director General. En consecuencia, éstas podían ser construidas por los miembros de la empresa de acuerdo a sus propios criterios y causar grados de incertidumbre disfuncionales para la empresa y para sí mismos. Así lo demuestra la tesis de grado realizada en 2009, que relacionaba el clima organizacional y bienestar psicológico de los empleados de la editorial, en el que se desprende como una de las recomendaciones para la organización el “Crear el eje estratégico de la organización (misión, visión y cadena de valores) que contribuyan a favorecer estas dos variables”. Jiménez, Pirona y Segovia (2009) UCV. Escuela de Psicología

En esta nueva etapa (principios de 2010), no se han desarrollado los mecanismos que pudieran atraer a los miembros de la empresa hacia los cambios en conductas que se correspondan con el nuevo “proyecto empresa”, con sus nuevos

fundamentos, más formales; más aún los mecanismos anteriormente existentes fueron eliminados y no sustituidos.

Otro aspecto de relevancia es que siendo ésta una organización que trabaja para la educación, principalmente infantil y juvenil y que apoya la formación docente, áreas y situaciones de la vida en que se forjan valores, y además ofrecen talleres de valores como parte de su oferta de formación docente, luce paradójico que internamente no estén definidos. En este sentido se podría agregar que esta investigación contribuiría a consolidar la identidad e imagen de la empresa, lo que es hacia afuera tendría que ser hacia adentro.

Adicionalmente, desde la gestión de Recursos Humanos, a la que pertenezco, éste sería un aporte útil, para facilitar el momento de asentamiento de los cambios que se están produciendo y procurar mayor certidumbre a la gestión de esta empresa editorial y en consecuencia un mejor rendimiento empresarial, ya que éste “radica en valores compartidos que den sentido y moral al esfuerzo por el trabajo bien hecho. (García, S. y Dolan, S. (1997) La dirección por Valores, pág. 52.)

Por último y atendiendo a las motivaciones de orden personal para abordar el tema de los valores dentro de las empresas, se puede considerar que en la situación de pérdida de valores que vive nuestra sociedad actualmente, las organizaciones deben atender a su responsabilidad como actores sociales y proveer de este aporte de reforzamiento de valores a su entorno, que pueda servir de reflexión y aprendizaje a las personas y que éstas pudieran poner en práctica en sus núcleos familiares y/o comunitarios.

5.- MARCO CONTEXTUAL

De acuerdo a lo publicado en la página web del Grupo matriz español al que pertenece esta Empresa editorial, el mismo está integrado por un conjunto de empresas que desarrollan su actividad en el área lingüística del español y del portugués. Tiene su origen en la editorial, fundada en 1960 por Jesús del Polanco y Francisco Pérez González, con la voluntad de aportar un espíritu de innovación y mejora en el desarrollo de los manuales escolares y de poner a disposición de los profesores publicaciones que les sirvan de ayuda en su labor docente.

A lo largo de su existencia, el grupo editor ha ido consolidando su especialización en la edición educativa, extendiéndola más allá de las fronteras originarias, está presente en 22 países de Europa y América, con especial atención a Latinoamérica, donde el grupo es líder en el sector de libros para la enseñanza. Cotiza en la bolsa de valores de Madrid, y conforma, junto a otras importantes empresas españolas, el índice bursátil IBEX 35. Es una de las empresas de información más influyentes en Europa.

En el link “quiénes somos” de la página web del grupo, puede verse la declaración de su misión, a saber:

- Contribuir a la educación y formación como las vías más eficaces para el desarrollo de las personas y para la construcción de sociedades más libres, justas y solidarias.
- Fomentar la cultura, enriqueciéndola con otras aportaciones, y favorecer la creación cultural innovadora, promoviendo estímulos para desarrollarla o cauces para difundirla.
- Impulsar los valores compartidos por las sociedades democráticas y especialmente los relacionados con el pluralismo, la tolerancia, la defensa de la paz y la protección del medio ambiente.

- Potenciar los vínculos que unen a Europa y América Latina, espacios que configuran un ámbito de historia, valores y cultura compartidos durante siglos.
- Editar obras de calidad para la educación; materiales innovadores y que ayuden eficazmente al profesorado y al alumnado.
- Completar nuestras ediciones con servicios que faciliten el acceso a la formación y a la cultura y con vías de comunicación y debate que abran el interés y la participación.
- Actuar con profesionalidad y mantener nuestra independencia, rigiéndonos por criterios de rigor, respeto y honestidad intelectual.
- Conseguir los resultados económicos que permitan la reinversión permanente y la autonomía empresarial, claves de nuestro futuro.

En Venezuela, la casa editorial inicia actividades comerciales desde 1977 con las mismas áreas de negocio que casa matriz y desde entonces se ha forjado el puesto de ser la casa editorial líder en el mercado nacional de libros de texto. Para 2009, (no hay data reciente diferenciada) la operación de la editorial en nuestro país, figuraba como la séptima de dieciocho que conforman el grupo en cuanto a unidades de libros vendidas. Actualmente cuenta con aproximadamente 221 colaboradores a nivel nacional.

En el mercado nacional, durante los últimos 6 años, la empresa se ha mantenido como líder, gracias a la innovación y calidad en sus productos, con una participación en torno al 45% del mercado, de acuerdo a la campaña de 2010. La competencia principal de la empresa en el mercado editorial de texto, son: Romor, Actualidad, Girasol, Laurusse, Salesiana, CO-BO.

Su estructura organizacional, está compuesta por las siguientes dependencias, cuyas funciones generales son:

- Dirección de Logística, Producción, Comercio Exterior y Sistemas: Engloba y dirige los esfuerzos en las áreas de soporte logístico y de producción del negocio.
- Dirección Económica – Financiera: Contiene las áreas que administran los recursos económicos y financieros de la empresa.
- Dirección Editorial: Concentra las funciones de conceptualización, diseño y creación de los proyectos editoriales.
- Dirección Comercial Educativa: Consta de la fuerza de ventas de textos escolares para todas las etapas a los mercados públicos y privados.
- Dirección Comercial Idiomas: Reúne la fuerza de ventas de libros de inglés como segunda lengua, apoya esta venta al mercado escolar y se especializa en academias privadas y universidades.
- Dirección Ediciones Generales: Incluye la función editorial y comercial de literatura para adultos e infantil juvenil. Maneja varias marcas editoriales.

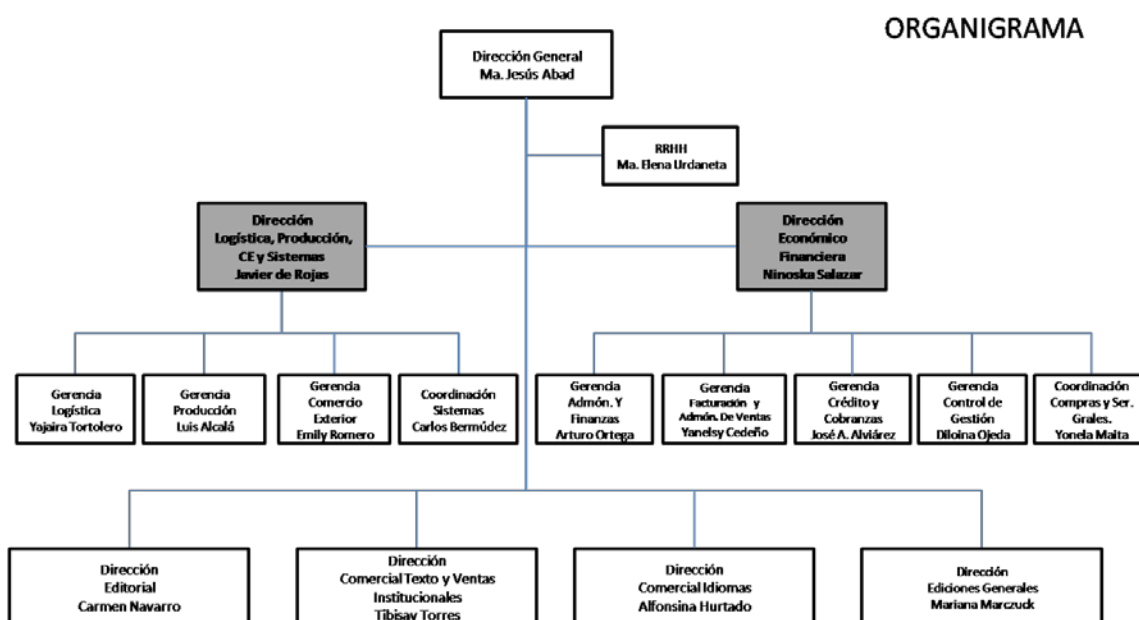


Fig. 1

En estos momentos esta casa editorial, está experimentando una etapa de profundos cambios organizacionales, cuyo hito inicial ocurrió con el cambio del

Director General en enero de 2010. Con este cambio hubo un giro en el estilo de liderazgo, en la concepción del negocio, en la forma de administrarlo, el estilo de recompensar y remunerar a los trabajadores, en el manejo y clasificación de la información y en fin, en la forma en que se hacen las cosas, es decir, en importantes aspectos de la gestión organizacional. De un liderazgo de estilo carismático y orientado a las relaciones, pasó a uno con mayor orientación a los controles y procesos y de una comunicación más dinámica pasó a una menos expuesta.

El cambio organizacional interno, se contextualiza y se justifica también a nivel global, recientemente casa matriz, entre otras cosas, ha pasado por un cambio de los socios accionistas y de ser una empresa de espíritu familiar, se ha abierto a inversiones externas. Estas nuevas realidades han impactado a todas sus casas filiales y ha reforzado los aspectos relacionados con los controles y ahorros en las diferentes actividades empresariales, sumado a la situación económica que vive Europa y España en particular.

Este cambio no fue, ni ha sido gestionado sistemáticamente, por ningún actor en la empresa. El cambio sobrevino y la adecuación ha dependido de la capacidad de adaptación y aceptación que cada uno de los miembros haya desarrollado y de iniciativas aisladas.

En cuanto al entorno, la situación económica venezolana y el mercado editorial ha venido sufriendo un deterioro que se hizo sentir muy especialmente en las últimas temporadas escolares, momentos en el que la editorial, debido a la naturaleza y ciclo de negocio, concreta el esfuerzo empresarial de todo un año. A pesar de esta situación, la organización sigue manteniendo, para esta última campaña comercial, su liderazgo en el mercado nacional de textos educativos, aunque con pérdida de mercado en el segmento público, en el que el Estado intervino directamente con la edición y donación de libros propios.

Esta situación se ha traducido en toma de decisiones duras y dolorosas, aunque también necesarias y justificadas, que involucran personas, estructura, normas,

hábitos, etc. Todo esto enmarca la compleja situación que internamente pasa la empresa y la cantidad de retos por superar que se le presentan. Uno de ellos debe ser definir los valores empresariales que den estructura, inspiración y coadyuven el camino al éxito, a pesar del contexto presente, tomando en cuenta que “los valores proporcionan estructura, estabilidad a las personas a medida que tratan de comprender al mundo que las rodea” (French,W. y Bell, C.; 1996; p.70)

6.- MARCO TEORICO REFERENCIAL

6.1.-Aproximaciones conceptuales. Los valores.

En la actualidad hablar y escuchar hablar de valores empresariales se nos hace familiar. Son objeto de estudio de muchas investigaciones y ciertamente se reconoce su importancia dentro de las empresas como elemento “amalgamador” entre sus miembros y diferenciador dentro de una cultura organizacional con respecto a otras. También escuchamos hablar de la pérdida de ellos y el efecto que esto produce, pero ahora bien, ¿cuál es exactamente la definición de esta palabra?

Los valores, nos refieren directamente a la axiología, que se define estrictamente como la “Teoría filosófica de los valores” (Diccionario Enciclopédico ESPASA, 2001), es decir, se ocupa del estudio de éstos, de la conciencia del bien y del mal. La axiología permite definir aquello que es valedero, aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado y que mantiene su importancia en el tiempo (Múnera Uribe, Pablo; 2010, 1en www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1032/fisec_estrategias_n14m1pp145_179.pdf).

Ahora bien, de acuerdo a lo que nos dice la Real Academia de la Lengua Española, la palabra “valor” en castellano, posee unas 13 acepciones distintas, para los efectos de la presente investigación serán consideradas las siguientes: “1. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite... 3. Alcance de la significación o importancia de

una cosa, acción, palabra o frase” (Diccionario de la Real Academia Española, 1992).

Light, Keller y Calhoun (1991, pág. 106) lo definen como ideas generales de lo que las personas comparten sobre qué es malo y qué es bueno.

De acuerdo a todo lo antes dicho, podemos decir que los valores tienen características sobresalientes, satisfacen necesidades, tienen un sentido funcional utilitario, sirven para algo; y luego, son importantes, tienen significación.

Para enriquecer esta definición y darle perspectiva, podemos agregar, según afirma Alberto Yegres Mago en su libro “Ética y formación docente” (1999, p. 39 y 40) que “definir lo que es un valor resulta más difícil de lo que se piensa y ello se debe a que no son propiedades de las cosas o de las acciones, como el peso, la forma o el color, sino que dependen de una relación con alguien que valora, donde toda atribución es expresada mediante un juicio valorativo... Los valores le dan sentido a la existencia humana... Los valores nos sirven para evaluar nuestras propias acciones y las de los demás y sobre todo sirven para guiar el comportamiento de las personas”.

María Martha, Durán (2008) pág. 356 citando al autor S. Dolan, señala que los valores en el ámbito de empresas, definen el carácter fundamental de las empresas, crean identidad y le dan sentido a la identidad de sus miembros fijan lineamientos para implementar prácticas y procedimientos de actuación cotidiana...funcionan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe dar a cada una. Más adelante, la misma autora (2008, pág. 357) los define como “reglas del juego, principios, ejes o guías para la acción: elecciones estratégicas de formas de pensar y actuar para conseguir lo que más nos importa en la vida, dando sentido a los objetivos y a las instrucciones en la interacción. Son en fin, palabras intermediarias entre la consciencia y la acción que si no se concretan en objetivos, hábitos y conductas observables no son nada más que eso: palabras.”

En el plano estratégico “los valores compartidos son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión...sirven como mecanismo de autocontrol y cauce para su puesta en marcha...mientras los objetivos indican qué debemos hacer, los valores orientan sobre cómo debemos lograrlo” (Codina, Alexis, S/F en www.degerencia.com/articulos.php?artid=644).

En entornos cambiantes, es comprensible que los valores cambien también, como lo asevera Yegres Mago, (pág. 42 y 43) “los valores no son siempre iguales para todas las sociedades ni para todos los individuos. Incluso en una misma sociedad, se pueden apreciar diferentes escalas de valores tanto en el plano individual como en el colectivo. Además los valores cambian en el transcurso del tiempo. Valores que se tenían como modelos de conducta en otros tiempos hoy ya no lo son. De ahí que hablemos de la relatividad de los valores, porque dependen de la época, del lugar y del tipo de sociedad que los realiza”.

Para reforzar esta idea los autores French y Bell (French & Bell, 1996, pág. 79 y 80) “Los valores nunca son estáticos; cambian con el paso del tiempo. Los rápidos cambios tecnológicos, de la sociedad y de las organizaciones que están teniendo lugar, virtualmente aseguran que el mañana traerá consigo nuevas definiciones de lo que es “verdadero” y nuevas creencias acerca de lo que es “bueno” a medida que los científicos de la conducta y los gerentes continúan desarrollando una mejor comprensión de las estructuras de autoridad, de las estructuras de la organización y de las formas de perfeccionar el capital humano”.

Aun comprendiendo la situación de entornos cambiantes, es muy importante entender, los valores no entren en conflicto y se sepa manejar este cambio debido a que se puede desarrollar presión para lograr el cambio del colectivo (Light, Keller, Calhoun, 1991. Pág. 82).

En ocasiones se confunde los valores de las actitudes, para diferenciarlos, los autores Héctor G. Zazueta B. y Luis M. Arciniéga en su obra Desarrollo de valores en el trabajo (2010; pág. 32 y 33) citando a Rokeach en *The nature of human*

values (1973, pág. 18, 19) caracterizan y diferencian a los valores con respecto a las actitudes del siguiente modo:

- Los valores ocupan un lugar central en el sistema cognitivo de las personas, lo cual conlleva a que estos determinen las actitudes y el comportamiento de los sujetos.
- Los valores trascienden a objetos y situaciones, mientras que las actitudes se centran de manera específica en objetos y situaciones.
- Los valores son estándares de referencia que permiten evaluar situaciones y objetos, las actitudes no poseen esa característica.
- En tanto que los valores son creencias específicas, una actitud se refiere a un conjunto de creencias, estando todas ellas enfocadas a un objeto o situación en particular.

6.2.- Nuestra cultura país y nuestros valores. Una visión general.

Para la contextualización del presente trabajo es necesario revisar cómo es, a grandes rasgos, la cultura del venezolano. En este sentido de la revisión de la obra escrita por el psiquiatra Axel Capriles, “La picardía del venezolano o el triunfo de tío Conejo” (2008; pág. 161) se desprende que en los venezolanos una de las más “vivas aspiraciones” son los ideales de libertad e igualdad, que también tiene una faceta que potencia el individualismo y dificulta la acción concertada, “no todos podemos ser jefes al mismo tiempo”. De esto se deriva buena parte de las dificultades para alcanzar formas perdurables de orden colectivo, compatibles con la libertad.

Indica también que las principales motivaciones de los venezolanos para la creación de microempresas radica en la necesidad de sentirse libres, independientes, de manejar su tiempo a su antojo, no tener a nadie por encima de él y no tener que seguir reglas.

Más adelante, Capriles (2008; pág. 162), afirma que el progreso sustentable y equilibrado es producto fundamentalmente del capital social, es decir, del conjunto de valores y normas informales compartidas que facilitan relaciones sociales

basadas en la confianza mutua, la honestidad y la reciprocidad. En contraposición a esto, el autor afirma que en la encuesta Mundial de Valores, se revela que el 84% de los entrevistados en Venezuela opina que no se puede confiar en la gente.

Como otras características del venezolano, Edgar Arenas en su artículo titulado "El Cambio y los Venezolanos." en "Entorno-Empresarial.Com". Publicado en Enero del 2006 - <http://www.entorno-empresarial.com/>? cita, entre otras referencias, las siguientes: "Así Somos... Las Virtudes del Venezolano" (Cortes, 2001), se listan varias características positivas como: infinita paciencia, apego a lo tradicional, etc.

Todo esto da pie para visualizar el camino que se ha de recorrer para lograr el éxito empresarial, en el marco de una cultura con estas características. Pero ahora bien, la autora Elena Granell (1998 pág. 8) desde una perspectiva más organizacional agrega que "no hay rasgos ni dimensiones culturales que estén necesariamente asociados a la competitividad. Cada país, con sus valores e idiosincrasia, puede y debe encontrar su camino hacia la competitividad y el desarrollo".

La misma autora más adelante (1998; pág. 165) testifica que:

"el venezolano, tiende a ser colectivista, con destacada necesidad de poder y afiliación, dispuesto a aceptar una distribución desigual de poder, con tendencia a evitar la incertidumbre y el conflicto, inclinado a las normas y los controles, pero también dispuesto a violarlos. Suele prevalecer una orientación más bien cortoplacista, es más entusiasta que persistente, fácil de motivar, flexible y adaptable y tiende a atribuir la responsabilidad a otros. Percibe las organizaciones como estructuras jerarquizadas, con niveles de poder bien definidos que deben ser respetados, pero los cuales, a su vez, podrían ser saltados siempre y cuando se tengan relaciones de amistad. Está acostumbrado a un modelo gerencial autocrático pero en caso de poder elegir, le gustaría poder participar más".

Ante estas afirmaciones, Granell (2008; pág.168), concluye que: “una manera de lograr el compromiso y las conductas deseadas de mantenimiento y seguridad es cultivando las relaciones interpersonales”.

Al hablar de valores en un entorno social, como se ha venido haciendo, es obligatorio hacer referencia a que los valores, son parte esencial de la cultura organizacional, entendida ésta según Andrew Mayo citado por Villafañe (2008, pág. 126) “la manera que tiene cada organización para hacer las cosas”.

La autora venezolana Elena Granell, en su libro “Éxito gerencial y cultura, retos y oportunidades en Venezuela” (1998; pág. 3) ofrece el siguiente concepto de cultura organizacional: “se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos”.

Edgar Schein, también citado por varios autores, entre ellos por Villafañe (2008, pág. 124) define la cultura como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con los 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, pensar y sentir esos problemas. Esas presunciones básicas, operan, inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para complementar este concepto, mostrar los niveles de la cultura corporativa y ubicar los valores en él, Schein desarrolló un modelo mostrado por Aguirre B. Silvio A. (2002, pág. 89).

Niveles de Cultura Corporativa

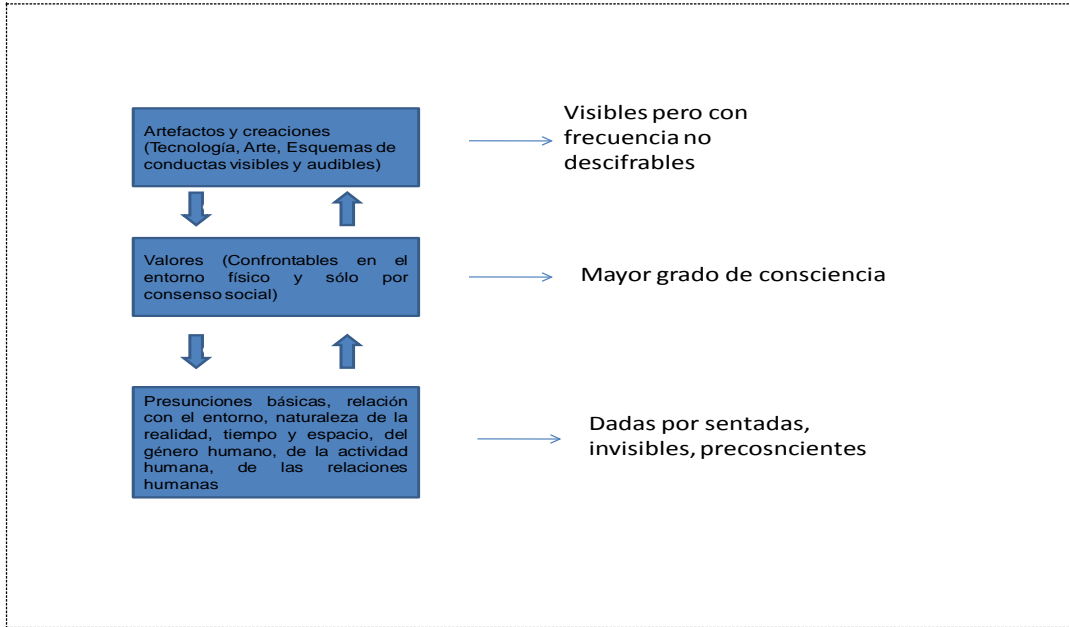


Fig. 2. Fuente: Aguirre Silvio, La cultura de la empresa. Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1518-61482002000200005&script=sci_arttext&tlng=es

García y Dolan (1997, pág. 33), desarrollan un modelo que esquematiza los elementos constituyentes de la cultura empresa:

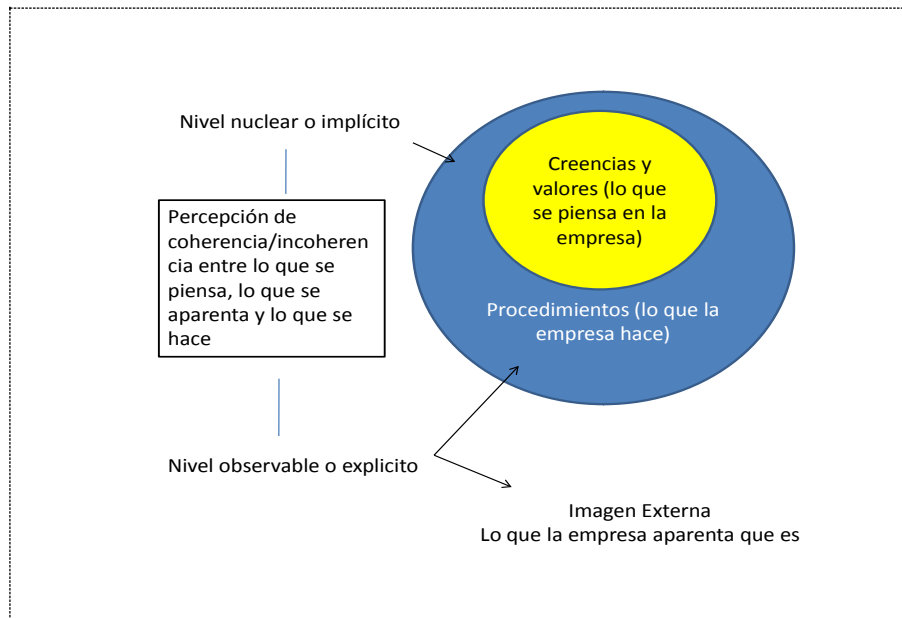


Fig. 3. García y Dolan (1997, pág. 33), La dirección por Valores

Afirma la misma Durán (2008, pág. 360) que “el elemento fundamental entre los niveles implícitos y explícitos de la cultura organizacional es la coherencia, que hace que aspectos tangibles estén alineados, teniendo un impacto directo en los resultados a través del desempeño organizacional en general”.

Ahora bien, de acuerdo a Villafañe, en La gestión profesional de la imagen corporativa (2008, pág. 142) “una organización sin una cultura fuerte, es decir, que no ha podido consolidar un sistema de valores compartidos y fuerte arraigo de sus miembros en torno a ellos, un liderazgo claro e indiscutible, estructuras inadecuadas, al medio y a las propias posibilidades, desconfianza y descuido de los recursos humanos, inexistencias de pautas de comportamiento al margen de los reglamentos y normas funcionales, padece de una cultura débil, una anomia organizativa”.

6.3.- Importancia de los valores en los entornos organizacionales.

Duran (2008, pág. 357) afirma que un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una elección filosófica, en el entorno actual es una necesidad para la supervivencia.

En su artículo “Matriz de autodesarrollo en valores: Una propuesta axiológica aplicable en el ámbito organizacional” publicado en la revista de la Universidad de Carabobo, las autoras venezolanas Nerza Rey de Polanco y Gladys Hernández (2008) afirman lo siguiente “la evidencia empírica ha demostrado que las empresas que poseen una entidad axiológica sólida, han logrado destacarse a través de un desempeño diferenciado y sostenible, que trasciende al ámbito social.”

Las mismas autoras, aseveran que la importancia que día a día gana la gerencia y valores responde fundamentalmente a lo siguiente:

“el fuerte viraje sobre los supuestos subyacentes que gobiernan nuestra sociedad, que reconoce al hombre como el único recurso significativo, por encima de los factores tradicionales de producción y

en segundo lugar, a la conexión causal entre las cuestiones sociales y ambientales mundiales y la filosofía empresarial. ...Igualmente, cada vez más, las personas expresan su preferencia por desarrollar sus carreras en empresas cuyas culturas se basan en valores, donde puedan encontrar un sentido profundo de realización y de contribución a la sociedad a través de su trabajo”.

El autor colombiano Raúl Nieto Echeverry, en su libro “El cambio y el sentido de lo irracional: la incertidumbre, complejidad y caos” (2006; pág. 160), asevera que:

“Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que llevarlo a la toma de decisiones...para poder vivir los valores hay que establecer y proporcionar un mensaje persuasivo recrear y proyectar un modelo actitudinal a seguir de manera contundente, y aclarar la diferencia conflictiva entre los componentes cognitivos, afectivos y conductuales entre el valor y su contravalor”

Reiteran esta idea Rey de Polanco y Hernández (2008) cuando afirman que:

“...conviene recordar que los valores se demuestran externamente a través de los comportamientos. Dicho de otro modo, significa que los valores “predican” mientras que los comportamientos “practican”. Congruencia es “practicar” lo que se “predica”. La frase “hace lo que dice que va a hacer” significa que hay congruencia entre los valores y los comportamientos de una persona. Si se aspira que los miembros de una organización, a todos los niveles, sean congruentes con los valores que se declaran abiertamente, es necesario trabajar activa y creativamente en pro de este propósito.”

En este mismo orden de ideas, Chapman (1991) citado por Héctor G. Zazueta B. y Luis M. Arciniega (Desarrollo de valores en el trabajo, 2010; pág. 129,130) afirma que: “aunque múltiples aspectos de las organizaciones y de las personas influyen la conducta y las actitudes, el ajuste es una vía significativa de establecer la

interacción persona-situación porque los valores son fundamentales y relativamente estables y porque los valores de los individuos y los de las organizaciones pueden ser directamente comparados. El ajuste persona-organización es definido por Chapman como la congruencia entre las normas y los valores de la organización y los valores de las personas que la integran...este ajuste está relacionado con el compromiso normativo, la intención de permanecer en el empleo y la rotación laboral actual”

En la misma obra, Zazueta y Arciniega (2010; pág. 132, 133) en referencia a Calwell y colaboradores (1990) han demostrado que cuando los miembros perciben que su organización tiene prácticas intensivas de socialización, ellos están más comprometidos con los valores organizacionales. Estos mismos autores plantean que las organizaciones que son más efectivas en la socialización de los empleados usan un conjunto de técnicas que caen dentro de las siguientes categorías:

- Cuentan con rigurosos procesos de reclutamiento y selección.
- Otorgan recompensas claras y tienen oportunidades de desarrollo de carrera.
- Cuentan con un sistema de valores organizacionales fuerte y claro a través de los diversos roles y acciones directivas.

Más adelante los mismos autores citando a Chapman, afirman que, un bajo ajuste persona-organización, puede tener al menos tres inmediatos resultados generales:

1. Los valores individuales podrían cambiar y convertirse en más similares al sistema de valores de la organización.
2. Los valores de la organización podrían cambiar.
3. Las personas podrían abandonar la organización.

El ajuste persona – organización es de utilidad porque desarrolla la habilidad para predecir la amplitud con la cual los valores de una persona cambian en función de su membrecía en una organización y la amplitud con la que esa persona se adhiere a las normas organizacionales. La pertenencia a una organización puede

modificar los valores de las personas. En un estudio realizado por Mortimer y Lorence en 1989, encontraron que varios valores en el trabajo: p.e., orientación hacia las persona y autonomía cambiaron en función de las experiencias laborales.

En conclusión, en este sentido, los autores Zazueta y Arciniega, (2010, pág. 133) los directivos deberían incluir una revisión de dicho ajuste dentro de sus actividades, y así cuidar tener una plantilla laboral mejor orientada a los objetivos institucionales además de tener índices de rotación laborales bajos.

A continuación se presenta un gráfico que demuestra cómo puede desarrollarse dentro de las organizaciones la gestión por valores;

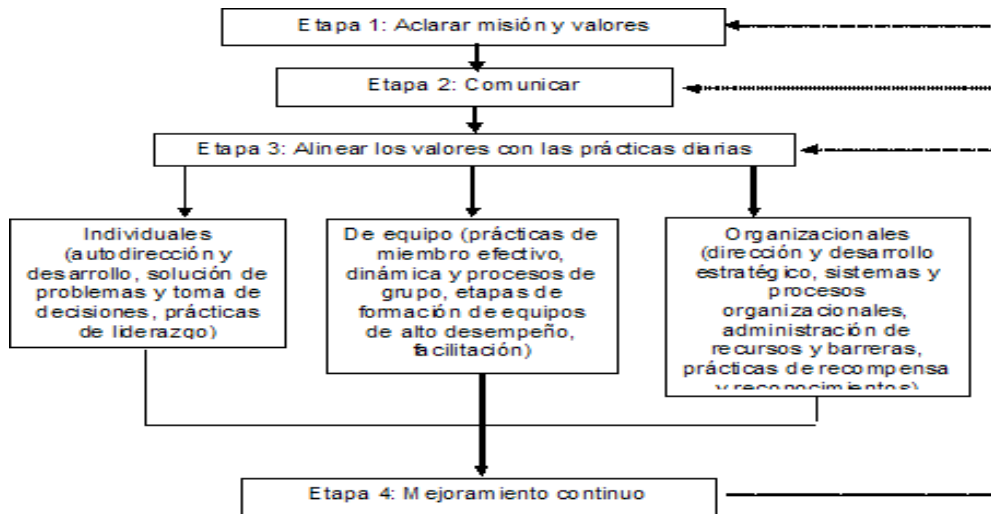


Fig. 2: Etapas de la Dirección por Valores. [Fuente: Arias, M. 2002:106. Adaptado de Blanchard & O'Connor, 1997. Pág. 132.]

Fig.4.<http://www.monografias.com/trabajos64/gestion-valores-direccion-estrategica/gestion-valores-direccion-estrategica3.shtml>

6.4.- Caracterización de los valores organizacionales.

Para facilitar la gestión por valores, García y Dolan (1997; págs. 263-267) señalan que los valores para que sean idóneos deben cumplir con un conjunto de características que a continuación se nombran:

- Deben ser pocos,(máximo 6) simples y fáciles de recordar, asociados a una breve y clara definición.
- Deben ser significativos para la estrategia de la empresa, necesidades de los empleados y escogidos participativamente.
- Transmitidos durante un proceso específico de comunicación y formación
- Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente.
- La gente se siente cómoda al participar en rituales derivados de los valores.
- Coherencia entre discurso y acción en todos los niveles jerárquicos.
- Susceptibles de ser convertidos en objetivos medibles de acción.
- Periódicamente evaluado el grado de cumplimiento asociado a recompensas.

El consultor Alexis Codina, insiste en las siguientes ideas referidas a este tema en su artículo “Los valores como herramientas gerenciales” y aporta, de acuerdo a sus experiencias que:

- No basta con enunciar los valores es necesario definirlos para garantizar su entendimiento homogéneo.
- Para que los valores operen como instrumentos de cohesión y dirección, es necesario que también se definan las conductas observables para cada uno.
- Los valores definidos deben ser contemplados para la selección de personal, la evaluación y la recompensa.
- Los jefes deben ser modelos, ejemplos en la actuación de esos valores.

Zazueta y Arciniega (2010, págs. 66,67) refieren la obra de García y Dolan (1997) en la cual clasifican los valores en tres clases, que a continuación se mencionan:

- Valores prácticos: Obrar, actuar, prosa. Están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, etc. Estos valores facilitan el logro de los objetivos institucionales.
- Valores poiéticos: hacer, generar, parir, poesía. Orientan su apertura creativa y su bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, etc.
- Valores éticos: son los que nos orientan cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos; p.e., el respeto, generosidad, honestidad, dignidad, solidaridad, equidad, cooperación y diálogo. Estos valores constituyen el eje central alrededor del cual giran los otros dos grupos de valores prácticos y poiéticos.

Los mismos autores afirman que aunque los valores prácticos contribuyen al logro de los objetivos institucionales “centrar las operaciones de la corporación en los valores éticos y poiéticos, en el mediano y largo plazos, generará mejores dividendos económicos, aunque esto último no se haya demostrado con datos empíricos, se ejemplifica citando a empresas que administran con la Dirección por Valores y que son congruentes con sus valores” (Zuzaeta y Arciniega, 2010, pag. 68).

Agregan que el elemento central para que funcione este estilo de dirección es la confianza en las personas, la cual es un elemento cohesionador de esos tres grupos de valores, la relación de la confianza con los valores actúa como lubricante de las relaciones humanas duraderas.

Para concluir, se puede afirmar con convicción que los valores claros, simples, compartidos por los miembros de una organización y la coherencia entre lo que se dice hacer y lo que se hace, contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional y son elementos claves del éxito en el desempeño de las empresas.



Fig. 5. Fuente: Dolan, S. Martin J., Soto E., (2004). Los diez mandamientos de la dirección de personas. Gestión 2.000, pág. 371

6.5.- ¿Quiénes forman valores en las empresas?

Los ya referidos autores S. García y s. Dolan (1997, pág. 77 y 78) El proceso de generación de valores en las empresas es multifactorial, y en él intervienen los siguientes elementos que se enuncian a continuación:

- Las creencias y valores del fundador
- Las creencias y valores de la dirección actual
- Las creencias y los valores de los empleados
- La formación e influencia de los consultores:
- La normativa legal existente
- Las reglas del juego de mercado
- Los valores sociales de cada momento histórico
- La tradición cultural de cada sociedad
- Los resultados de la empresa

Más adelante en su obra Dirección por Valores, estos autores hacen una clasificación de las tres posibles posiciones que en una empresa juegan papeles diferentes con respecto a los principios y valores de la empresa, estos son:

1.- Nivel de los generadores de valores del sistema: Son quienes poseen o representan la empresa y tienen la responsabilidad global sobre ella y determinan esencialmente cuáles son las reglas de juego básicas.

2.- Nivel de gestores de valores: El papel de los gestores de valores o recursos valiosos corresponde al de los directivos y profesionales intermedios, situados entre quienes representan a los propietarios a los miembros del sistema, esta posición está orientada a gestionar los conflictos de valores entre unos y otros.

3.- El nivel de los miembros del sistema de valores: Es el grupo de personas que trabaja en una empresa cuya constitución de principios y valores ha sido generada por otros, estos miembros tienden a acatar este conjunto de valores, generado desde arriba, únicamente cuando de su cumplimiento o no, se deriva una serie de recompensas o castigos, pero nunca llegan a considerarlo tan verdaderamente propios como quienes lo han generado directamente o incluso de quienes lo están gestionando.

En la actualidad, en las empresas más orientadas al desarrollo de las capacidades de los miembros del sistema y no al control jerárquico de las personas, promueven que los miembros se sientan generadores y propietarios del conjunto de principios y valores que han de gobernar la vida de la empresa. (García y Dola, 1997, págs.79 y 80)

6.6.- El liderazgo y los valores organizacionales.

La Real Academia Española define liderazgo del siguiente modo:

- 1 m. Liderato.
2. m. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

A su vez, el liderato tiene como acepción, la siguiente:

1 m. Condición de líder. 2. m. Ejercicio de sus actividades.

Y esta condición de líder es descrita de la siguiente manera en su primera acepción: Persona a la que un grupo sigue, *reconociéndola* como jefe u orientadora.

Ahora bien, en el libro “Dirección estratégica de personas” de Juan Carlos Pastor (2002, pág. 62) en el capítulo referido a “El liderazgo de personas en las organizaciones” luego de afirmar la existencia de múltiples definiciones de Liderazgo, lo define como: “Un rasgo de personalidad, una habilidad para inducir obediencia, el ejercicio de influencia, una forma de persuasión, una relación de poder o simplemente una percepción de los subordinados”.

El mismo autor, más adelante citando a John Kotter (1990) habla de tres dimensiones generales que definen el liderazgo organizacional, así las identifica:

1. Establecer dirección.
2. Alinear a los subordinados en la dirección establecida.
3. Motivar e inspirar a los subordinados.

Light, Keller y Calhoun (1991, pág. 206) refiriéndose al sociólogo Robert Bales, concluyen luego de observar el comportamiento de grupos que estos requieren de líderes por dos motivos esenciales, para dirigir diversas tareas y para mantener el ánimo y las buenas relaciones entre los miembros del grupo. La primera función es conocida como liderazgo por tareas y la segunda socioemocional u orientada a las relaciones. En torno a esto, Pastor (2002, pag. 70) afirma que estas dos dimensiones no son excluyentes entre si y pueden estar presentes en un mismo líder, cada una, en igual o en distinta proporción.

6.7- Tipos de Liderazgo.

Continuando con el autor Juan Carlos Pastor, éste define dos tipos de liderazgos: el transaccional y el transformacional. En el primero el líder establece una relación de intercambio con sus seguidores, tratando ambos de maximizar sus posiciones. El segundo, trasciende el intercambio y establece una relación emocional con sus seguidores por la que el líder eleva y amplía los intereses y del subordinado. Dentro de esta categoría se encuentra el liderazgo carismático, que se caracteriza por maximizar la fidelidad de los seguidores hacia el líder obteniendo altos niveles de motivación, subordinados comprometidos, lealtad y autosacrificio. La diferencia entre el transaccional y éste último se encuentra en que muchos líderes carismáticos buscan mantener a los subordinados poco desarrollados para obtener lealtad y fidelidad hacia su persona en vez de a unos ideales.

Asimismo, en la monografía realizada por Sergio Morales sobre liderazgo (<http://scholar.google.com/scholar?q=sergio+morales+liderazgo&hl=es&btnG=Buscar&lr=>) haciendo referencia a un clásico de la sociología Max Weber, categoriza el liderazgo de tres formas diferentes que se refieren a otras tantas formas de autoridad:

“el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada”.

6.8.- La importancia de los líderes en la transmisión de valores.

Para iniciar y contextualizar en este punto el autor citado en el apartado anterior, Juan Carlos Pastor (2002; pág. 92) asevera que:

“Ser percibido como líder resulta imprescindible para ser efectivo a la hora de influir en los seguidores. Cuando un líder no encaja con las expectativas de los subordinados sobre cómo debe actuar un líder efectivo, puede perder credibilidad y capacidad de influencia a los ojos de sus subordinados”.

Por su parte, el consultor Alexis Codina (S/F en www.degerencia.com/articulos.php?artid=644), afirma que:

“Los jefes deben ser modelos, ejemplos en la actuación de esos valores”.

Del mismo modo Morales en la referida cita electrónica, afirma lo siguiente:

“Los líderes, establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización, se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de la organización....Los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización. Planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa. Y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización.

En este orden de ideas el doctor en filosofía Jorge Yarce, afirma en su obra “El poder de los valores en las organizaciones” (2005; pág. 201); reitera que el liderazgo en los procesos de construcción de valores son esenciales ya que favorecen la legitimación del proceso.

Elena Granell (1998, pág. 159) nos dice en su ya citada obra que una información de mucha utilidad para dar contexto en el ámbito venezolano es saber que: “Identificar los líderes y modelos de un grupo, y trabajar primero con ellos para que se conviertan en modelos adecuados, tiene un gran efecto multiplicador en el individuo y en los grupos”.

En fin, los aportes de estos autores dan bases para inferir que los líderes son fundamentales y necesarios para la definición y transmisión de valores dentro de las organizaciones, con lo cual en ellos descansa en gran medida esta tarea.

6.9.- Empresas con experiencia en la gestión por valores. Breve referencia.

A manera de referencia, algunas empresas que se han convencido de la importancia y el impacto positivo que la gestión por valores tiene para las organizaciones:

- Patagonia, una marca de ropa y equipos para exteriores que defiende enérgicamente el medio natural. Su fuerte compromiso ecológico influyen en sus acciones y decisiones de los empleados.
- En Costa Rica: Tribunal Supremo de Elecciones, Registro Nacional, Contraloría General de la República; en el sector privado; Baxter Productos Médicos Limitada-Costa Rica, el Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- Danone, John Deere, Procter&Gamble.
- Empresas de origen español: Telefónica, Consorcio Hospitalario Mataró, Iberdrola, S.A. Fincas Anzizu, La caixa (Zazueta y Arciniega, 2010; pág. 66)

7.- MARCO METODOLOGICO

De acuerdo a lo establecido por Ramírez Tulio (2010, pág. 66) en el libro “Cómo hacer un proyecto de Investigación”, el presente trabajo especial de grado, se define como:

- **Investigación de campo** porque pretende realizar estudios de casos particulares a profundidad, a partir de una recolección de los datos de interés de forma directa, bajo la modalidad de caso al estudiarse un caso

específico, los resultados no se podrán extrapolar a otros objetos de estudio.

7.1.- Población y muestra

- **Unidad de análisis:** Está constituida por una empresa editorial extranjera con sede en Venezuela.
- **Población:** En la presente investigación, la población de estudio la constituyen todos los trabajadores de la casa editorial incluidos los directores y gerentes.
- **Muestra:** Está constituida por los máximos líderes formales de la empresa, representada por:
 1. Directora General
 2. Directora Económico – Financiera
 3. Director de Logística, comercio exterior y sistemas
 4. Directora Editorial
 5. Directora Red Comercial Educativa Integral
 6. Directora Red Comercial idiomas
 7. Directora Ediciones Generales y
 8. Gerente Recursos Humanos, debido a que por las características de esta organización, este departamento gestiona los elementos de la cultura organizacional.
- Es una muestra intencional, ya que se usaron ciertos criterios previamente establecidos para su elección (Ramírez, 2010, pág. 66). El criterio utilizado para la elección de la muestra fue que, siendo ellos los máximos líderes formales de la empresa, debían conocer a profundidad la naturaleza el negocio y tener una visión amplia del mismo que le permitiera definir óptimamente los valores que deben guiar la acción empresarial, además de poder ejemplificarlos y servir de modelo para el resto de los miembros de la editorial.

- El perfil general del equipo directivo conformado por 8 personas responde a lo siguiente: 7 personas de sexo femenino y 1 del sexo masculino, 7 con grado universitario. La edad promedio está en torno a los 40 años, 6 son de nacionalidad venezolana, 2 extranjeros. La antigüedad promedio en la empresa es de 8 años, siendo la mínima 2 y la máxima 20.
-

7.2.- Procedimiento de la investigación.

La presente investigación transcurrió en tres grandes etapas:

1. **Revisión y recolección de la información bibliográfica:** Una vez definidos los objetivos de la investigación en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos de la editorial, se procedió a la revisión y recolección de los fundamentos teóricos de la misma y su definición metodológica en fuentes documentales como libros y medios electrónicos. En esta fase se pudo conocer con mayor amplitud la información en torno a los valores organizacionales.
2. **Recolección de datos:** en esta etapa se procedió al diseño de instrumento (entrevista estructurada), y su revisión por parte de la tutora académica. Posteriormente se realizaron las entrevistas a los máximos líderes formales de la organización, solicitándoles cita verbalmente a través de sus asistentes o a ellos directamente. Hacerlo verbalmente respondió a la necesidad de garantizar que estaban al tanto de mi solicitud debido a que se conoce porque en ocasiones la dinámica del trabajo no permite la lectura de todos sus correos, además del nivel de confianza con ellos. La excepción de esta regla fue la Directora General, a quien se le solicitó reiteradas veces a través de correo electrónico y de su asistente.

Estas entrevistas se realizaron según la disponibilidad de cada Director en su agenda, sin ningún orden ni preferencia. Lamentablemente la Directora General, debido a viajes y diversos compromisos, no tuvo ninguna oportunidad durante el período que duró esta fase, en consecuencia no fue

posible concretar esta entrevista y la muestra se vio reducida a 7 personas, por razones ajenas a la voluntad de las partes.

Para el registro de las entrevistas, se le consultó al entrevistado su preferencia entre grabar la sesión o la transcripción manual de la misma, y sólo dos aceptaron la grabación. Estas entrevistas se realizaron de manera personal e individual, a fin de obtener información nutrida del caso y exploró aspectos como: si conocen la misión, visión y valores formales de la empresa, si conocen qué son los valores organizacionales, cuáles creen que son los valores organizacionales que deben guiar el negocio, por qué creen que esos son los principales valores si consideran importante la gestión empresarial por valores (ver anexo). Para los efectos de la exploración de los valores organizacionales y siguiendo las recomendaciones de los autores García y Dolan, referidos en el marco teórico de la presente investigación, se le solicitó a los entrevistados identificar sólo cinco valores que considerara valiosos para la gestión de empresa.

Todas las entrevistas se realizaron en la sede de la casa editorial, en Boleíta, en las oficinas de cada entrevistado.

Durante la recolección de resultados, es decir durante la realización de las entrevistas, se evidenció (dentro del estilo personal de cada quien) cierta movilización emocional en el tema tratado por parte de los entrevistados. Se podría inferir que responde a las expectativas sobre las decisiones y acciones que próximamente se deben realizar y los nuevos cambios que estos implican.

3.- Procesamiento y análisis de la información obtenida: En esta etapa se procedió a realizar un análisis del contenido de las respuestas obtenidas durante las entrevistas, se elaboraron categorías de las respuestas y se registró la cantidad de veces que se repite cada una. Estas definiciones se

realizaron con amplitud, sin exhaustividad para garantizar la inclusión de nociones conceptuales generales susceptible a la comprensión general, de público interno y externo. Sólo resaltando ideas claves de las definiciones conseguidas.

En el caso de la definición de los valores organizacionales, sólo se desarrollaron los 5 valores que mayor número de veces se evocaron en la entrevistas. Esto en congruencia con los predicados expuestos en el marco teórico a los efectos de hacer manejable la información y de fácil recordación y, sobre todo, para no generar resistencia (en caso de que consideraran viable de implementar la presente propuesta), tomando en cuenta los rasgos de flexibilidad e informalidad que conserva la empresa en su actuar cotidiano.

Al igual que las definiciones, el código de conducta se hizo con flexibilidad para evitar que al ser muy detallistas, no quedaran registradas posibles conductas y en consecuencia, tampoco quedaran tipificadas dentro de estos valores y pudieran considerarse permitidas por omisión.

A solicitud de la empresa, el nombre de la misma queda resguardado a lo largo de la investigación.

Una vez obtenida información sobre los valores seleccionados, se les remitió a los directores de la empresa, para su conocimiento, validación y comentarios. Al momento de elaboración de este informe, no se ha recibido información de retorno.

8.- PRESENTACION DE RESULTADOS

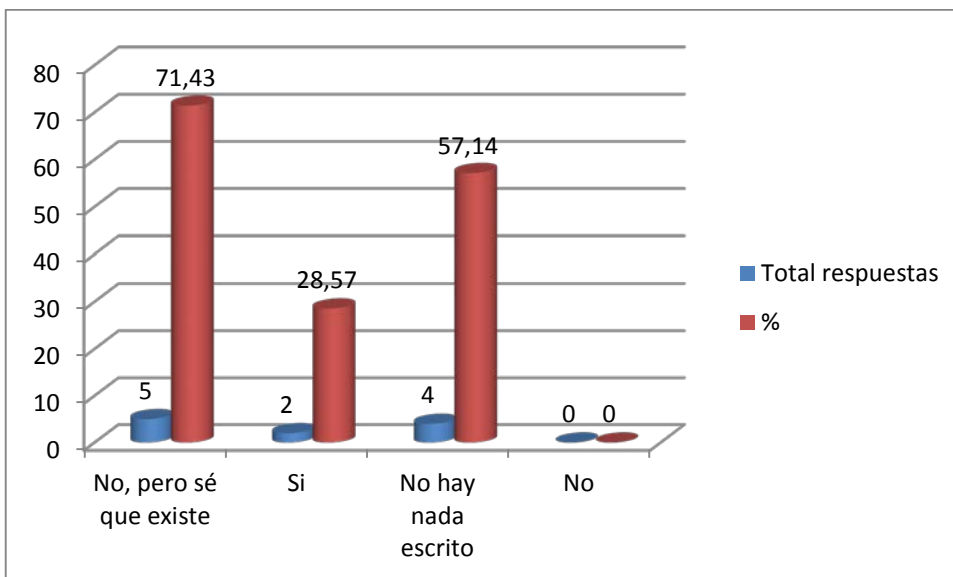
Ante la pregunta inicial sobre el conocimiento de la misión, visión de la empresa, los hallazgos obtenidos fueron los siguientes:

1. ¿Conoce alguna declaración de misión, visión o principios de gestión de esta empresa?

Luego de realizar la investigación, se logró determinar que, a pesar que ninguno de los directores hizo referencia a la misión formal de la empresa, de acuerdo a lo declarado por casa matriz, el 100% de la muestra coincidió con esta en que está asociada a la gestión educativa y cultural.

Cuatro de ellos afirman que no hay registros escritos de estos conceptos y dos coinciden en que los hubo en el pasado. En este sentido y sólo a manera de ejercicio y como una humilde propuesta, se construyó una declaración de misión con los elementos que aportaron los directores, que pudiera ser usada como recurso interno.

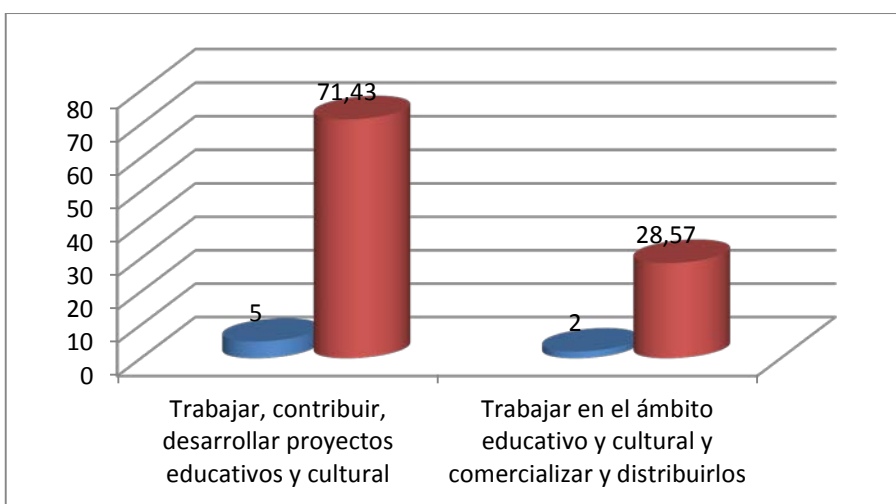
Respuestas	Total respuestas	%
No formal, pero sé que existe	5	71,43
Si	2	28,57
No hay nada escrito	4	57,14
No	0	0



Como comentarios complementarios en la entrevista, es importante señalar que 2 directores creen que hay misiones por área.

Contenido de la misión

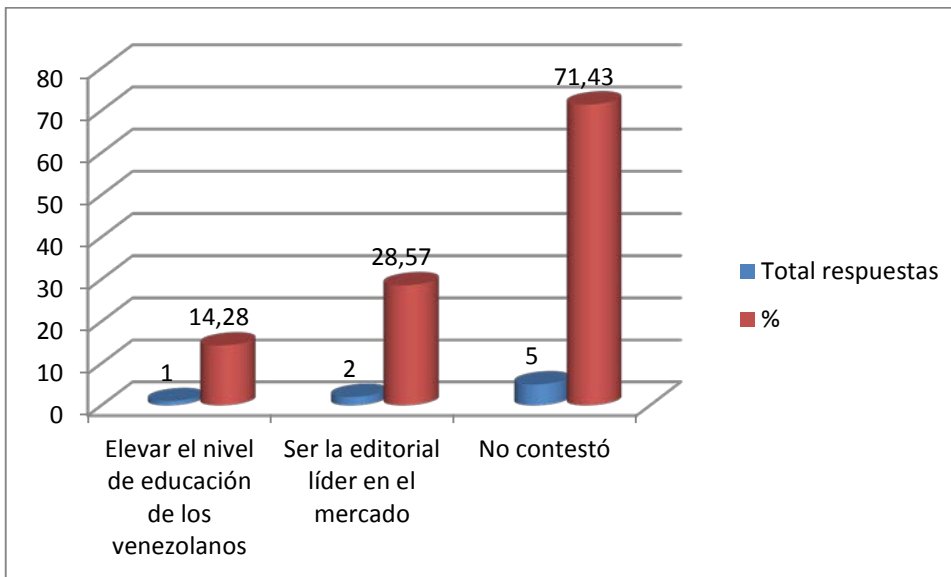
Respuestas	Total respuestas	%
Trabajar, contribuir, desarrollar proyectos educativos y cultural	5	71,43
Trabajar en el ámbito educativo y cultural y comercializar y distribuirlos	2	28,57



¿Cuál es la visión?

Con respecto a la visión, que no está definida por casa matriz, 3 representantes de la muestra la definieron. De este grupo uno, habló de su contribución a la educación del país y 2 indicaron la posición de liderazgo deseada en el mercado. Para este concepto también se desarrolló un constructo a manera de aporte.

Respuestas	Total respuestas	%
Elevar el nivel de educación de los venezolanos	1	14,28
Ser la editorial líder en el mercado	2	28,57
No contestó	4	57,14

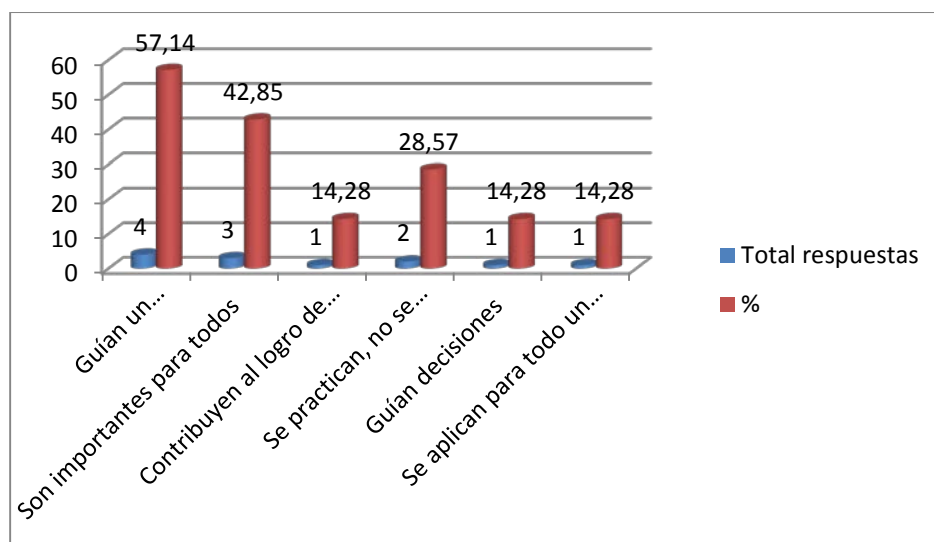


¿Puede Ud. definir qué son los valores, desde la perspectiva organizacional?

En cuanto a la pregunta sobre el conocimiento de la noción de valor organizacional, ante respuestas multifactoriales 4 de los entrevistados afirmaron que los valores organizacionales apuntan a modos de actuar dentro de la empresa, 3 de ellos especificaron que los valores deben ser importantes para

todos; una persona agregó que éstos contribuyen al logro de los objetivos y 2 aseguraron que se deben practicar más que proclamar, otras agregó que sirven de guía para la toma de decisiones y una más cree que se aplican a grupos sociales.

Respuestas	Total respuestas	%
Guían un comportamiento adecuado	4	57,14
Son importantes para todos	3	42,85
Contribuyen al logro de los objetivos	1	14,28
Se practican, no se decretan	2	28,57
Guían decisiones	1	14,28
Se aplican para todo un grupo social	1	14,28

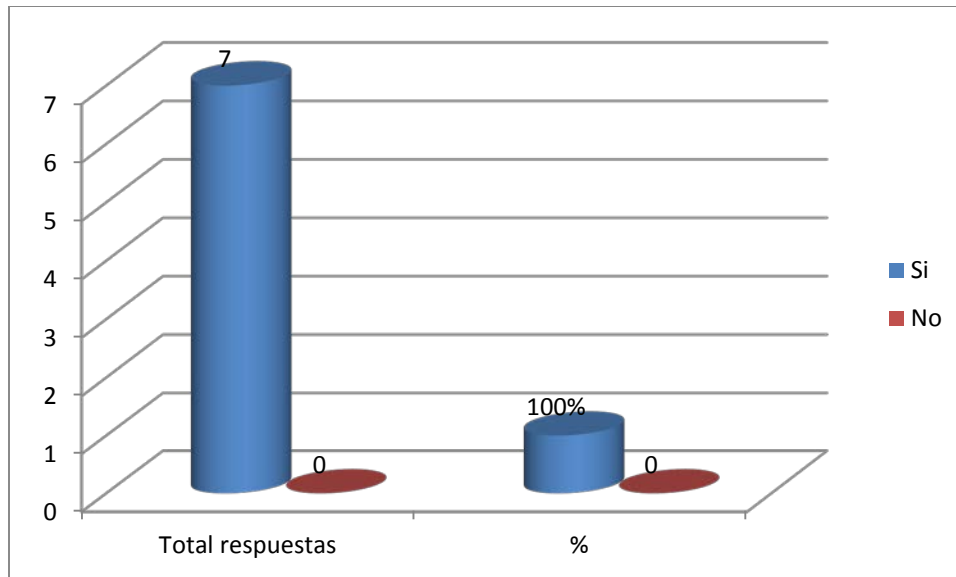


¿Considera importante la gestión organizacional a partir de valores?

A la pregunta si consideran importante la gestión por valores, la totalidad de la muestra respondió positivamente, las razones enunciadas fueron en una gran medida (5 de 7 entrevistados) por cohesión y alineación entre los miembros de la empresa y con la empresa, además de esto 2 estiman que mejora el desempeño y, en una ocasión para cada respuesta, agregaron que: que nos diferencia de otras empresas del mercado, para recibir nuevos miembros de la empresa, para

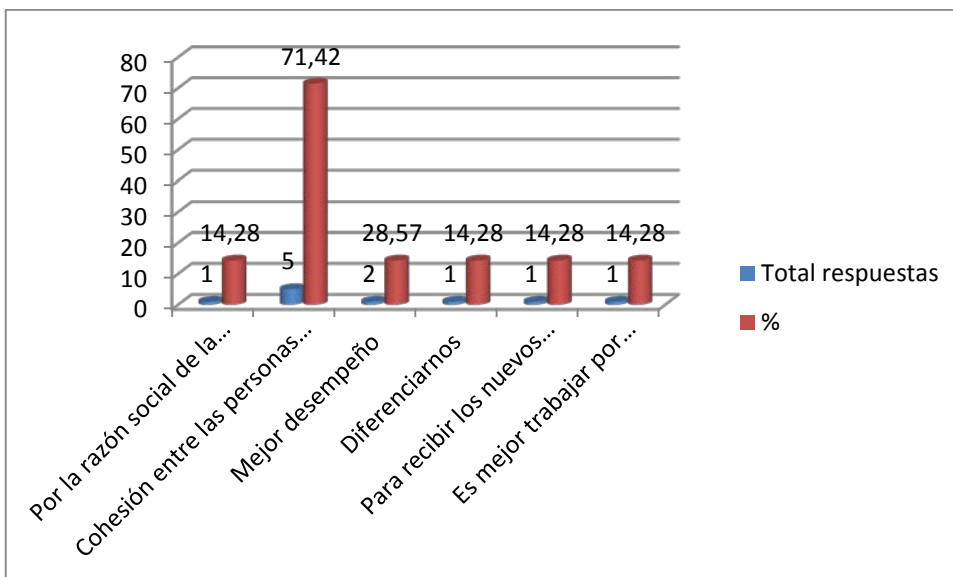
trabajar por convicción y porque la razón social de la empresa incluyen valores de por si.

Respuestas	Total respuestas	%
Si	7	100%
No	0	0



Por qué?

Respuestas	Total respuestas	%
Por la razón social de la empresa	1	14,28
Cohesión entre las personas y con la empresa	5	71,42
Mejor desempeño	2	28,57
Diferenciarnos	1	14,28
Para recibir los nuevos ingresos	1	14,28
Es mejor trabajar por convicción	1	14,28



A partir de esto y de acuerdo naturaleza del negocio ¿cuáles consideraría Ud. que son los cinco valores organizacionales bajo los cuales debería gestionarse la empresa? ¿Por qué? ¿Cómo definiría estos valores? ¿Cómo debería comportarse una persona que demuestre tener estos valores?

Los entrevistados identificaron una totalidad de 14 valores, a saber:

N° Valores nombrados	Valores nombrados	ENTREVISTADOS							PUNTUACION
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Responsabilidad	x	x				x	x	4
2	Respeto	x					x		2
3	Honestidad	x		x			x		3
4	Lealtad	x							1
5	Convivencia	x							1
6	Comunicación		x		x		x	x	4
7	Confianza		x		x				2
8	Innovación		x	x	x	x		x	5
9	Trabajo en equipo		x	x		x	x		4
10	Orientación a los resultados			x					1
11	Calidad de producto				x				2
12	Proactividad					x			1
13	Compromiso			x	x	x		x	4
14	Liderazgo							x	1
	TOTALES	5	5	5	5	5	5	5	0

Para la presentación de resultados sobre las definiciones de estos valores y las conductas que consideran asociadas, a continuación se presentan las siguientes matrices:

1.- RESPONSABILIDAD

1. RESPONSABILIDAD: Es la sensación que se genera a partir de la adquisición de un compromiso, se demuestra cuando las personas obran en consecuencia con el compromiso adquirido y cumple con las tareas, es puntual, me comunico oportunamente, es capaz de discernir entre lo bueno y lo malo y sé cuáles son las causas y consecuencias de mis acciones y se es capaz de tomar decisiones en pro del trabajo que realiza.

2.- RESPONSABILIDAD: Lo que se asume como actividad, tarea o compromiso; realmente se haga.

RESPONSABILIDAD: Es hacerse responsable, hacerse cargo, asumir un compromiso con algo, con las tareas, hacerlas tuyas, es entregar a tiempo los trabajos, la información que le encomienda alguien, es tener sentido de la oportunidad de la entrega y asumir las consecuencias de lo que se hace.

RESPONSABILIDAD: Para mí la responsabilidad es, en primer lugar tener objetivos claros de que se va a hacer que queremos conseguir con esto, en razón de cuáles van a ser los beneficios no solamente monetarios para la empresa, sino en formación para el país, una responsabilidad que tiene Santillana no solamente en palabras sino en hechos, en como formamos a través de nuestro material a través de nuestra formación docente a través de esos talleres que hacemos con los alumnos que cada uno de ellos tengan un nivel más alto.

1.- RESPONSABILIDAD

TESTIMONIO	IDEAS CLAVES DEFINICION	CONDUCTA PROPUESTA	DEFINICION	CODIGO GENERAL CONDUCTA
<p>1.- RESPONSABILIDAD: Es la sensación que se genera a partir de la adquisición de un compromiso, se demuestra cuando las personas obran en consecuencia con el compromiso adquirido y cumple con las tareas, es puntual, me comunico oportunamente, es capaz de discernir entre lo bueno y lo malo y sé cuáles son las causas y consecuencias de mis acciones y se es capaz de tomar decisiones en pro del trabajo que realiza.</p>	<p>OBRRAR EN CONSECUENCIA AL COMPROMISO ADQUIRIDO, CONOCER LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE MIS ACCIONES</p>	<p>ES PUNTUAL, DA LA INFORMACION ENCOMENDADA OPORTUNAMENTE, TOMA DECISIONES EN PRO DEL TRABAJO QUE REALIZA</p>		
<p>2.- RESPONSABILIDAD: Lo que se asume como actividad, tarea o compromiso; realmente se haga.</p>				
<p>RESPONSABILIDAD: Es hacerse responsable, hacerse cargo, asumir un compromiso con algo, con las tareas, hacerlas tuyas, es entregar a tiempo los trabajos, la información que le encomienda alguien, es tener sentido de la oportunidad de la entrega y asumir las consecuencias de lo que se hace.</p>	<p>ASUMIR COMPROMISO CON TAREAS, ASUMIR CONSECUENCIAS</p>	<p>ENTREGAR A TIEMPO LOS TRABAJOS, LA INFORMACION ENCOMENDADA OPORTUNAMENTE, ASUMIR LAS CONSECUENCIAS DE LO QUE SE HACE</p>	<p>CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS, Y ASUMIR LAS CONSECUENCIAS QUE ESTO IMPLICA</p>	<p>- ES PUNTUAL - ENTREGA A TIEMPO LOS TRABAJOS Y LA INFORMACION ENCOMENDADA - CONSULTA O TOMA DECISIONES EN PRO DEL TRABAJO QUE REALIZA.</p>
<p>RESPONSABILIDAD: Para mí la responsabilidad es, en primer lugar tener objetivos claros de que se va a hacer que queremos conseguir con esto, en razón de cuáles van a ser los beneficios no solamente monetarios para la empresa, sino en formación para el país, una responsabilidad que tiene Santillana no solamente en palabras sino en hechos, en como formamos a través de nuestro material a través de nuestra formación docente a través de esos talleres que hacemos con los alumnos que cada uno de ellos tengan un nivel más alto.</p>	<p>OBJETIVOS CLAROS Y SABER QUE SE VA HACER, CUALES SON LOS BENEFICIOS</p>			

2.- INNOVACION

TABLA DE RESULTADO DEFINICION DE VALORES Y CONDUCTAS

TESTIMONIO	IDEAS CLAVES DEFINICION	CONDUCTA PROPUESTA	DEFINICION	CODIGO GENERAL CONDUCTA
<p>INNOVACION: El arte de sorprender a tu cliente, a tu no cliente, al mercado ser vanguardistas y los primeros en todo lo que hacemos.</p>	<p>SORPRENDER, VANGUARDISTAS, SER LOS PRIMEROS</p>	<p>CONOCER NUESTROS PRODUCTOS, CONOCER AL CLIENTE, PENSAR COSAS NUEVAS</p>		
<p>INNOVACION: Haciendo cosas nuevas para nuestros clientes, por ejemplo el producto ENLACES, en esta temporada y el próximo año fortalecer la parte de tercera etapa y espero que eso se mantenga así año tras año. Todo claro amarrado a un curriculum pero manteniendo nuestra línea editorial.</p>	<p>HACER COSAS NUEVAS</p>			
<p>INNOVACION: Partiendo de que vivimos en un mundo competitivo y en una realidad tan cambiante, esa misma realidad y se supera día a día para asegurar la vigencia de la empresa. Para ofrecer al mercado productos cada día de mayor calidad que respondan a las expectativas de los clientes. Una forma de innovación es incorporar a nuestros productos los medios tecnológicos actuales, sistemas interactivos tecnologización de las formas de aprendizaje, por ejemplo el e-book. Desde el punto de vista comercial se hace necesario conocer el mercado y sus necesidades, sus tendencias. Otra forma de manifestar la innovación sería capacitar q los colaboradores de la empresa para que puedan ser agentes de cambio y estar al día.</p>	<p>INCORPORACION DE TECNOLOGIA, SATISFACCION DE CLIENTES, CONOCER EL MERCADO Y SUS NECESIDADES, CAPACITACION, ACTUALIZACION, CAMBIO</p>	<p>-INCORPORAR TECNOLOGIA -CONOCER EL MERCADO Y SUS NECESIDADES -OFRECER CAPACITACION</p>	<p>TRANSFORMAR REALIDADES PARA SORPRENDER Y SATISFACER A NUESTROS CLIENTES</p>	<p>- CONOCER NUESTROS PRODUCTOS - CONOCER EL MERCADO - INCORPORAR TECNOLOGIA - OFRECER CAPACITACION - PENSAR EN NUEVOS PRODUCTOS EDITORIALES -PROPONER REALIZAR LIBROS A AUTORES CON IMPACTO -ASUMIR RIESGOS</p>
<p>INNOVACION: Desarrollar conceptos editoriales novedosos desarrollar conceptos de autores que creemos que tiene cosas interesantes que decir nos pasa muchísimo que nosotros vamos y ofrecemos al autor hacer el libro</p>	<p>DESARROLLO DE CONCEPTOS EDITORIALES, INICIATIVA</p>	<p>DESARROLLAR CONCEPTOS EDITORIALES - PROPONER REALIZAR LIBROS A AUTORES CON IMPACTO</p>		
<p>INNOVACION: tengo que ir preparando a parte de ese mercado a que utilice otro producto crear necesidades, pero tengo que ayudarlos a que ellos puedan desprender que es lo que está pasando ahorita con enlace, creamos una necesidad y transformamos la realidad</p>	<p>CREAR NECESIDADES EN EL MERCADO, TRANSFORMAR LA REALIDAD</p>	<p>ASUMIR RIESGOS</p>		

TABLA DE RESULTADO DEFINICION DE VALORES Y CONDUCTAS

TESTIMONIO	IDEAS CLAVES DEFINICION	CONDUCTA PROPUESTA	DEFINICION	CODIGO GENERAL CONDUCTA
<p>TRABAJO EN EQUIPO: Como empresa tenemos una responsabilidad específica e integral, este trabajo es totalmente dependiente y lo que hace un área impacta a los otros, debe ser todo sincronizado y debemos ser muy puntuales cuando lo hacemos.</p>	<p>Lo que hace un área impacta a la otra</p>	<p>Ser puntuales y sincronizados</p>		
<p>TRABAJO EN EQUIPO: El trabajo moderno de las grandes corporaciones se alcanza con el esfuerzo de todos aunque algunos impactan al logro de las metas de forma directa y otros de forma contributoria, todos deben trabajar en equipo y estar alineado, lo que supone compartir objetivos de forma que se colabore entre todos para lograr el fin, así como lo hacen las orquestas.</p>	<p>Esfuerzo de todos, compartir objetivos, estar alineados</p>			
<p>TRABAJO EN EQUIPO: Esto es que todos los miembros de un equipo convergen hacia un solo fin, todos convergen hacia lo mismo, cada actividad que se realiza en un área repercute en otra, el otro es más que la suma de sus partes, debe promoverse la sinergia. Es estar conscientes de que todos trabajamos por un mismo fin, darse la mano si alguno falla, no es cubrir las fallas, sino que a partir de ellas se aprende, no es mostrar los errores para la crítica, sino para crecer.</p>	<p>Todos convergen en un solo fin, lo que hace un área impacta la otra, ayudarse cuando hay fallas</p>	<p>ayudarse cuando hay fallas, aprender de las fallas</p>	<p>Capacidad de ayudar y apoyar a otros para el logro de la meta en común, teniendo consciencia de que el trabajo de uno impacta a otros.</p>	<p>- Puntualidad y sincronización en el cumplimiento de las tareas que involucre áreas distintas. - Ayudar cuando hay fallas. - Aprender de las fallas</p>
<p>EL TRABAJO EN EQUIPO, es el trabajar siempre como equipo y tratar de apoyar los unos a los otros, el tratar de apoyar para lograr nuestras metas tanto internamente o sea cada día trabajamos todos para conseguir nuestras metas, para conseguir lo que esperamos y luego lo que queremos conseguir como compañía y sería hasta las mismas estructuras que nosotros tenemos comerciales; algunas más allá de que no es específicamente por ejemplo en el tema de la consecución de las ventas comerciales más allá de que la estructura del texto tenga unas metas claras en sus libros de texto saben que todas sus metas se cristalizarán en la medida en la que los otros presupuesto se logren por ejemplo, digamos eso a nivel ya cuantitativo en nivel cualitativo la verdad es que siento que es una empresa en la que su gente trabaja en equipo se apoya se ayuda se involucra cada vez que alguien necesita algo se ayuda tanto en las áreas particularmente como la organización completa yo creo que nosotros tenemos ese espíritu familiar que es importante evidentemente hay excepciones pero eso es digamos que es normal yo creo que acá en Santillana Venezuela el tema del trabajo en equipo el trabajo del bien común es importante desde que se trabaja como una meta comercial hasta como en la relaciones interpersonales</p>	<p>las personas que trabajan en el equipo se apoyan se ayudan para el logro de las metas</p>	<p>apoyar para el logro de las metas</p>		

4.- COMUNICACIÓN

TABLA DE RESULTADO DEFINICION DE VALORES Y CONDUCTAS

TESTIMONIO	IDEAS CLAVES DEFINICION	CONDUCTA PROPUESTA	DEFINICION	CODIGO GENERAL CONDUCTA
<p>1.- COMUNICACIÓN: Manejo de la información correspondiente en todos los niveles desde que uno llega a cuando se va. Que la empresa tenga claridad de la dinámica en todas las áreas.</p>	<p>Información en todos los niveles. Claridad en la dinámica de todas las áreas.</p>			
<p>3.- COMUNICACIÓN: Internamente hay que fortalecerla, porque carecemos de eso, lo que se transmite no llega como debe llegar a la persona, al empleado. La comunicación se ha fortalecido hacia el cliente, se mantiene una constante comunicación hacia el cliente, se tiene a alguien allí que esta siempre hablando con el cliente, esa parte si se ha mejorado y es un pilar para nuestro negocio.</p>	<p>Que la información llegue bien a los empleados</p>			
<p>3.- COMUNICACIÓN: Como en una pareja, debe ocurrir en una empresa. Se deben fomentar las comunicaciones formales e informales, para las actividades diarias de cada departamento que afecta a las otras, para acoplar las tareas entre todos. Los proyectos editoriales se deben comunicar a Producción e igual para planificar la logística de los despachos. De igual forma dentro de la comunicación, pero ya más personal, se debe aprender a dar y recibir críticas constructivas, no para destruir, se debe criticar para crecer.</p>	<p>Acoplar las tareas entre departamentos. Aprender de los errores</p>		<p>Nuestro comunicación debe ser clara, sincera y oportuna en todos los niveles de la empresa para fomentar la confianza, garantizar el acoplamiento entre las áreas y nuestro propio aprendizaje.</p>	<p>- Definición de proce dimientos claros y generación publicación de registros pertinentes. - Participación activa y sincera en las reuniones de los comité a los que se pertenece. - Revisión de resultados y reflexión colectiva en torno a ellos - Reuniones periódicas y registradas con equipos de trabajo, e quipos interdisciplinarios y reuniones generales.</p>
<p>COMUNICACIÓN, ese feedback, pero no el feedback de ese momento que pasa desde mi dirección desde el comienzo de los primeros planes uno tiene que hablar sinceramente con la gente y a medida que vayan ocurriendo cambios tu tienes que irle diciendo a todo el personal como está la empresa y eso tiene que ser contigo justamente para estrechar los lazos entre el empleado con la empresa y yo te puedo decir que yo ejecuto eso, yo le voy diciendo a la gente esto lo vamos a conseguir por esto lo vamos a hacer por esto, hago cosas que están dentro de la comunicación que no son verbal que tu sabes que yo soy honesto como sabes que yo soy responsable porque te lo digo o porque te lo hago ver con hechos eso es parte de la comunicación, como se que yo soy líder si no me comunico con la gente para decirle, cuales son las propuestas, que queremos hacer para donde vamos y no solamente... fíjate que te hablo mucho de un discurso de cómo te comunicas con el otro, la comunicación es más importante que cualquier proceso, yo no se me comunicar con el otro no solamente en la forma verbal sino de mis gestos de lo que me gusta de lo que no me gusta de lo que le gusta al otro de lo que no le gusta si eso no está estrechamente relacionado creo que ninguno de los otros valores se van a reforzar</p>	<p>Sinceridad en la comunicación verbal y no verbal, comunicar con las acciones.</p>			

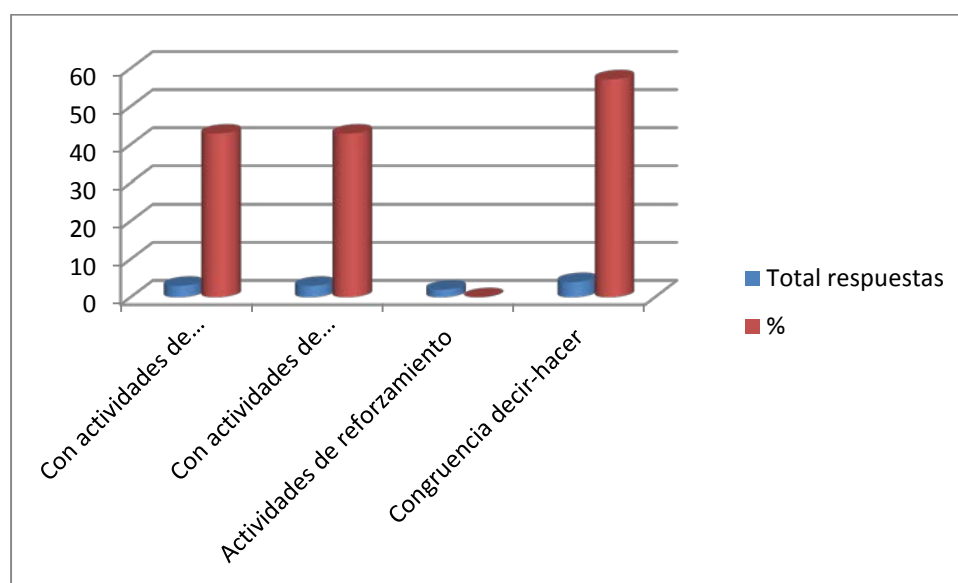
TABLA DE RESULTADO DEFINICION DE VALORES Y CONDUCTAS

TESTIMONIO	IDEAS CLAVES DEFINICION	CONDUCTA PROPUESTA	DEFINICION	CODIGO GENERAL CONDUCTA
<p>COMPROMISO: que nuestro proyecto de empresa está con nuestro proyecto de vida... porque lo vivo porque eso me hace vibrar porque lo que se hace dentro de ella me hace feliz...</p>	<p>Proyecto empresa va con proyecto de vida... nos hace feliz</p>	<p>Sensación de felicidad de hacer el trabajo</p>		
<p>COMPROMISO: te identificas con la organización y sus objetivos con lo que nace la motivación y el entusiasmo porque van orientados hacia los mismos objetivos y las personas se entregan a la empresa más íntegramente, es como un pacto psicológico que supone un compromiso racional y emocional y que si lo logras te permite una flexibilidad en la entrega para ir más allá, para el logro más allá de los objetivos</p>	<p>Identificación empresa persona que permite ir más allá y contribuye al logro de los objetivos</p>	<p>Flexibilidad en el actuar</p>	<p>El entusiasmo por lo que hacemos nos permite ir más allá de hacer lo que tenemos que hacer y sabemos que nuestro trabajo contribuye a la cultura de todo un país</p>	<p>- Cuando es necesario anteponeamos nuestros intereses para el logro de las metas de la empresa. - Nos sentimos entusiasmados y motivados a cumplir con nuestras funciones y participar en otras actividades promovidas por la empresa</p> <p>- Propone mejoras</p>
<p>COMPROMISO: Es la responsabilidad que se tiene para hacer las cosas, el hacer lo que se dice que se va hacer.</p>	<p>responsabilidad para hacer lo que hay que hacer</p>			
<p>COMPROMISO: con el trabajo con el venir a trabajar con el hacer las cosas bien y con todo este tipo de cosas que digamos es parte que un proceso que entra en lo normal pero también está el sentido del compromiso por hacer lo que estamos haciendo hacerlo bien porque redundara en la cultura y la educación del país, nuestro material tiene un efecto muy importante en los ciudadanos</p>	<p>Hacer las cosas bien, compromiso con el país</p>			

¿Cómo se puede fomentar estos valores entre los miembros de la empresa?

El la mayoría de las opiniones dadas por los directores entrevistados (4 de 7) estima que la mejor forma de promover los valores es mediante el ejemplo dado. Un 3 de ellos agregaron que creen que mediante actividades de formación, como cursos y charlas, otras 3 opiniones agregaron que mediante acciones de comunicación como correos, conversaciones, reuniones, publicaciones, afiches, etc. y dos opiniones versaron sobre desarrollar un sistema de sanciones y recompensa.

Respuestas	Total respuestas	%
Con actividades de formación (talleres, cursos, charlas, etc.)	3	42,85
Con actividades de comunicación (campaña interna: correos, conversaciones, publicaciones, afiches, etc.)	3	42,85
Actividades de reforzamiento	2	28,57
Congruencia decir-hacer	4	57,14



9.- CONCLUSIONES

Como conclusión general, se puede decir que el grupo de directores tienen un conocimiento homogéneo con la misión del negocio, no se puede decir lo mismo de la visión ya que no fue respondida por todos.

También se puede afirmar que el grupo de directores es proclive a la gestión por valores lo que podría facilitar la implementación de una gestión basada en estos conceptos.

Como propuesta de redacción de los valores y sus definiciones, a continuación, se resume las definiciones:

1. **Responsabilidad:** Nos gusta cumplir con los compromisos adquiridos y asumimos las consecuencias que estos implican.
2. **Comunicación:** Nuestra comunicación debe ser clara, sincera y oportuna en todos los niveles de la empresa para fomentar la confianza, garantizar el acoplamiento entre las áreas y nuestro propio aprendizaje.
3. **Innovación:** Transformamos realidades para sorprender y satisfacer a nuestros clientes.
4. **Trabajo en equipo:** Nos ayudamos y apoyamos para el logro de nuestras metas en común, teniendo consciencia de que el trabajo de uno impacta a otros.
5. **Compromiso:** El entusiasmo por lo que hacemos nos permite ir más allá de hacer lo que tenemos que hacer y sabemos que nuestro trabajo contribuye a la cultura de todo un país.

Según la clasificación que hace García-Dolan, estos valores se pueden categorizar de la siguiente forma:

	Valor	Práxicos	Poiéticos	Eticos
1.	Responsabilidad	x		
2.	Comunicación			x
3.	Innovación		x	
4.	Trabajo en equipo			x
5.	Compromiso		x	x

De acuerdo a esto, la mayoría de los valores seleccionados tienden a considerar más aspectos orientados al desarrollo de las personas que las metas objetivas de la empresa, lo que se corresponde con la naturaleza misma del negocio de la educación y cultura.

Estos valores también se corresponden, en los aspectos asociados a la innovación, el compromiso y la responsabilidad con la misión de casa matriz, por lo que se puede concluir que a pesar de que no hay un reconocimiento exacto de la misma, si hay una clara alineación para con ella.

En cuanto al código de conducta, tal como se comentó anteriormente, se construyó con flexibilidad y en parte con el aporte de los entrevistados y en parte con aportes propios, debido a que en ocasiones esa descripción no fue fluida en la dinámica de la conversación con los entrevistados, posiblemente porque se consideraba que en la misma definición quedaba intrínseca la conducta.

De acuerdo a información accesoría, obtenida durante las entrevistas, existe la probabilidad que los valores “trabajo en equipo” y “comunicación” respondan más a una necesidad de incorporarlos y fomentarlos como parte del quehacer regular de la empresa, que a un valor que esté vigente en la actualidad. Así como también cierta necesidad de identificar elementos y

actividades dentro de la empresa, que la consoliden como un todo y cohesionen a sus miembros.

Es importante informar, que durante la última etapa de elaboración del presente trabajo, se publicó en la página web de grupo matriz, un código de conducta que contempla los valores que deben regir el negocio para todas las empresas del grupo, independientemente de la rama de negocio en el que se especialice y del país en que opere, estos valores son:

- Integridad, honradez, rigor y dedicación en el ejercicio de su actividad.
- Responsabilidad, compromiso y transparencia.
- Pluralismo y respeto a todas las ideas, culturas y personas.
- Creatividad e innovación en el desarrollo del negocio.
- Gestión responsable, eficiente y sostenible, generadora de valor para el accionista para la sociedad.

Como se puede observar los valores que se exponen coinciden en forma general con los hallazgos de la presente investigación en cuanto a: responsabilidad, compromiso e innovación. Lamentablemente no se dan las definiciones con lo cual la comparación es sólo nominal.

En este momento, el código de conducta publicado por el grupo matriz, no se ha comunicado en la sede venezolana formalmente por parte de las autoridades de la empresa.

10.- RECOMENDACIONES

Luego de finalizada la fase de análisis de los datos de la presente investigación, las principales recomendaciones que se desprenden de ésta son:

- Nombrar una persona o un comité responsable de gestionar y velar por la promoción y cumplimiento de los valores organizacionales, bien los emanados de casa matriz recientemente y/o los derivados del presente trabajo.
- Desarrollo de la visión de la empresa o adopción de la presente propuesta.
- Profundizar en el análisis de estos valores, generando, por ejemplo, una matriz DOFA, para cada uno de ellos.
- Revisar por parte de expertos la redacción de las definiciones desarrolladas de manera de hacerlas más inspiradoras a los públicos de interés.
- Desarrollo de un plan de comunicación cuyos mensajes clave consistirían en los conceptos de misión, visión y valores, una vez aprobados por la Dirección General de la empresa. Dentro de ese plan y para la promoción de los valores identificados se proponen, incorporar al quehacer empresarial un conjunto de actividades, como lo pueden ser:
 - Explorar explícitamente, en el proceso de selección el ajuste entre valores del candidato y valores organizacionales.
 - Comunicar en la sesión de bienvenida la misión, visión y valores de la empresa y elementos conductuales que se derivan de estos.
 - Diseñar y producir material bibliográfico y promocional con estos contenidos para entregar a los nuevos ingresos y los miembros de la empresa.
 - De acuerdo a la revisión de las características del público clave, (jóvenes profesionales) Realizar actividades, que refuercen comportamientos cónsonos con estos valores, en especial los relacionados con **la comunicación, y el trabajo en equipo**, como por ejemplo:

- Cursos y Talleres. Estos no deben ser cursos superficiales en virtud de que los valores, se refieren a aspectos profundos en la vida de las personas y las empresas.
 - Competencias en juegos de equipo como el béisbol o fútbol
 - Cine foros, charlas de expertos, Rallys Internos
- Las actividades de formación (en particular cursos y talleres) se deben realizar a todos los niveles, pero con especial atención a nivel directivo, de manera que pueden servir para el modelaje de comportamiento de su entorno y puedan también aplicar adecuadamente correctivos a sus equipos de trabajo. Esto con el fin de atender al principio de que la mejor promoción de valores es el actuar.
 - Reformular las evaluaciones de desempeño existentes e incluir en ellas los aspectos relacionados a la práctica de los valores de la empresa.
 - Diseñar un sistema continuo de refuerzo positivo y de sanciones, claro para todos los miembros de la empresa. Este reforzamiento puede ser periódico y/o eventual, cuando la situación lo amerite, a quienes cumplan con el comportamiento correspondiente a estos valores, este reconocimiento, para que no resulte oneroso, a través de la entrega de diplomas, o cartas de reconocimiento firmadas por el nivel directivo y el supervisor inmediato.

- Revisión anual de los valores organizacionales y cuando convenga, gestionar el cambio de valores que de esta revisión se origine.

11.- BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Dolan, S., Martín I., Soto, E., (2004) Los 10 mandamientos de la Dirección de personas. Barcelona. España. Gestión 2000
- Garcia, Salvador y Dolan, Shimon, (1997). La Dirección por Valores. Madrid. España. McGrawHill.
- French, W., & Bell, C. H. (1996). Desarrollo Organizacional: 5ta. Edición. Mexico: PEARSON; Prentice Hall.
- Granell Elena (1998) “Éxito gerencial y cultura, retos y oportunidades en Venezuela” Caracas. Venezuela. Ediciones IESA.
- Light, Keller y Calhoum (1991). Sociología. 5ta. Edición Bogotá. Colombia. . McGrawHill.
- Pastor, Juan Carlos (2002) en Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI . Coord. por Jaime Bonache Pérez, Pedro Ibarra Güell. Madrid España. Prentice Hall.
- Ramírez, Tulio, (2010) Cómo hacer un proyecto de investigación, 6ta. edición, Caracas. Venezuela. PANAPO.
- Villafañe, Justo (2008) La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. España. Ediciones Pirámide
- Yarce Jorge (2005) El Poder de los valores en las organizaciones. México Ediciones Ruz-ILL.
- Yegres Mago, Alberto (1999) “Ética y formación docente”. 2da. Edición. Caracas. Venezuela. Ediciones de la cátedra libre de ética. “J.R. Guillent Pérez” UPEL.
- Zazueta B. Héctor, Arciniega, Luis, (2010) Desarrollo de valores en el trabajo. México. Editorial TRILLAS

Medios electrónicos:

- Aguirre, Silvio (2002) La cultura de la empresa. Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1518-61482002000200005&script=sci_arttext&tln=es
- De Mon, Alvarez. (sin fecha) Valores humanos para un nuevo liderazgo en la empresa. Disponible en: http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/301_valores_humanos_nuevo_liderazgo.pdf
- Durán María Martha (2008) La Administración por Valores: Una metodología humanista de cambio cultural. Disponible en: <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-2008-2/econ-26-2-15.pdf>
- Valencia, García y Jiménez: (2002) «Factores determinantes en la creación de una empresa: valores culturales, redes sociales y ayudas públicas» Disponible en: Dialnet.inirioja.net.
- Arenas P. Edgar A. "El Cambio y los Venezolanos." "Entorno-Empresarial.Com". Publicado en Enero del 2006 - <http://www.entorno-empresarial.com/?ed=63&pag=articulos&aid=22>
- Codina, Alexis, S/F en www.degerencia.com/articulos.php?artid=644
- Morales, Sergio, <http://scholar.google.com/scholar?q=sergio+morales+liderazgo&hl=es&btnG=Buscar&lr=>
- “Matriz de autodesarrollo en valores: Una propuesta axiológica aplicable en el ámbito organizacional” publicado en la revista de la Universidad de Carabobo, las autoras venezolanas Nerza Rey de Polanco y Gladys Hernández (2008) en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n9/art10.pdf>
- Múnera Uribe, Pablo Hacia Una Axiología Compleja De La Organización. Universidad Autónoma del Caribe en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1032/fisec_estrategias_n14m1pp145_179.pdf

Tesis de grado:

- Jiménez, Pirona y Segovia (2009) Tesis de grado “Clima organizacional y bienestar psicológico” Caracas. UCV. Escuela de Psicología.

12.- ANEXOS

1

Cargo: Directora de la línea comercial Idiomas
Fecha: jueves 10 y viernes 11 de noviembre de 2011
Hora: 8:00 y 8:45 am (cada día)
Duración: 1 hora 30 min.
Manuscrita

1. ¿Conoce alguna declaración de misión, visión o principios de gestión de esta empresa? ¿Cuáles es?

De memoria no me la sé, no la conozco, pero sé que existe. Yo diría que somos una empresa que ofrece bienes educativos de alta calidad. Como visión diría que es contribuir a elevar el nivel de la educación venezolana a través de los recursos que producimos.

2. ¿Puede Ud. definir qué son los valores, desde la perspectiva organizacional?

Los valores fundamentales de una empresa son con los que una persona debe salir a trabajar a la calle todos los días y tener un actuar adecuado, y más en una empresa como esta que desarrolla contenidos para la enseñanza.

3. ¿Considera importante la gestión organizacional a partir de valores? ¿Por qué?

Si y sobre todo por su razón social, la empresa debería ocuparse de que todos tengan muy claro cuáles son esos valores, porque estos valores están bastante distorsionados como elementos que constituyen la empresa. También creo que no se han detenido a evaluar un sistema de valores que sean la bienvenida a los nuevos, sino que la empresa ha dejado muy a libre albedrío estos temas, en tanto que el personal los posea. Nuestra propia cultura como venezolanos ante el trabajo ha contribuido a cierta distorsión y cuando de alguna forma u otra se ha insinuado un cambio de rumbo que nos acerque a un comportamiento laboral más estándar, se ha respondido con rechazo.

4. A partir de esto y de acuerdo naturaleza del negocio ¿cuáles consideraría Ud. que serían los cinco valores organizacionales bajo los cuales debería gestionarse la empresa? ¿Por qué? ¿Cómo definiría estos valores? ¿Cómo debería comportarse una persona que demuestre tener estos valores?

1.-RESPONSABILIDAD: Es la sensación que se genera a partir de la adquisición de un compromiso, se demuestra cuando las personas obran en consecuencia con el compromiso adquirido y cumple con las tareas, es puntual, me comunico oportunamente, es capaz de discernir entre lo bueno y lo malo y sé cuáles son las causas y consecuencias de mis acciones y se es capaz de tomar decisiones en pro del trabajo que realiza.

2.-RESPETO: Sentimiento que se genera a partir del reconocimiento que uno es capaz de hacer uno mismo y de los demás; y de uno mismo en relación a los demás que es,

además una frontera muy fina y compleja q está formada por un compendio de cosas muy complejas. Es una norma social que hace posible la convivencia. Se denota la presencia de ese valor cuando hay un cumplimiento de de las normas, la aceptación voluntaria de las condiciones laborales entendidos entre los límites establecidos entre lo laboral y lo personal, de convertirse en un individuo laboral delimitado en tiempo y espacio, que obliga a declinar de algunas conductas y a mantener conductas aceptadas. También se ve al aceptar las normas, jerarquías y las distintas instancias de la empresa.

3.-HONESTIDAD: Es la acción asociada en cada paso que das en tu vida, el ser humano es honesto en la medida en que combina ciertos elementos que le permite fundamentalmente tener memoria, registro de acciones coherentes y comunicación con su entorno. Se refleja en la comunicación con los demás, en que las personas con honestidad viven bien consigo mismas y con los demás. Es capaz de comprender muchas situaciones diversas y acepta las que le son adversas, además de tener una muy buena disposición.

4.- LEALTAD: Es un cúmulo de sensaciones que esta vinculados con experiencias y creencias importantes para una persona. Interpretar la lealtad no hacia otros, sino hacia si mismo y a partir de la lealtad hacia uno mismo se manifiesta en el otro. Cuando a pesar de la norma, a pesar del "status quo", tú eres capaz de mantener por encima tus convicciones, sin que eso te genere un conflicto interno.

En los trabajos, no necesariamente hacemos lo que queremos hacer, pero cuando se adquiere un compromiso laboral se debe salir adelante, y si se está en una empresa como Santillana, se debe ser leal a los objetivos de la empresa.

Los grandes conflictos laborales se dan cuando los intereses de la empresa y de las personas no están acordes. ES muy difícil trabajar a disgusto y ser leal a algo a lo que uno no cree.

5.-CONVIVENCIA: Esta es una consecuencia de la implementación de todos los valores anteriores que nos permiten vivir en armonía con los demás seres humanos. Sin la aplicación de todos los demás valores no es posible la convivencia.

5. ¿Cómo se puede fomentar estos valores entre los miembros de la empresa?

Con el desarrollo de actividades como charlas, correos, para que la gente se entere de cuáles son los valores de la empresa. El modelaje de conducta desde la alta jerarquía que podría indicar el modo más adecuado de vestir, por ejemplo. Además como en todo conglomerado humano debe existir sanciones para quienes transgredan el sistema de valores lo cual conlleva a la anulación de la impunidad.

2

Cargo: Directora Editorial

Fecha: 14/11/2011

Hora: 11:30 am a aprox. 12:30 pm

Duración: aprox. 1 hora.

Manuscrita

1. ¿Conoce alguna declaración de misión, visión o principios de gestión de esta empresa?

¿Cuál es?

Hace tiempo había un manual de Santillana donde estaban la misión, la visión del grupo corporativamente, más que explicitarla se hablaba del grupo en general. Hoy no hay enunciados, ni decretados y digamos que hay valores por áreas. Aun así sé que nuestra misión es desarrollar proyectos educativos y culturales.

2. ¿Puede Ud. definir qué son los valores, desde la perspectiva organizacional?

Si, bueno son los elementos que deberían servir de normas de actuación, que nos guíen y que todos valoremos, es decir que nos parecen importantes...

3. ¿Considera importante la gestión organizacional a partir de valores? ¿Por qué?

Si claro porque podríamos tener un mejor desempeño como empresa

4. A partir de esto y de acuerdo naturaleza del negocio ¿cuáles consideraría Ud. que serían los cinco valores organizacionales bajo los cuales debería gestionarse la empresa? ¿Por qué? ¿Cómo definiría estos valores? ¿Cómo debería comportarse una persona que demuestre tener estos valores?

1.-COMUNICACIÓN: Manejo de la información correspondiente en todos los niveles desde que uno llega a cuando se va. Que la empresa tenga claridad de la dinámica en todas las áreas.

2.-RESPONSABILIDAD: Lo que se asume como actividad, tarea o compromiso; realmente se haga.

3.-CONFIANZA: Trabajar para un mismo fin y contar con el apoyo de todos y q los demás cuenten con el apoyo de uno.

4.-INNOVACIÓN: El arte de sorprender a tu cliente, a tu no cliente, al mercedo ser vanguardistas y los primeros en todo lo que hacemos, pensar en que nuevo podemos hacer, conociendo bien nuestros productos y a nuestros clientes.

5.-TRABAJO EN EQUIPO: Como empresa tenemos una responsabilidad específica e integral, este trabajo es totalmente dependiente y lo que hace un área impacta a los otros, debe ser todo sincronizado y debemos ser muy puntuales cuando lo hacemos.

5. ¿Cómo se puede fomentar estos valores entre los miembros de la empresa?

Todos estamos completamente relacionados no hay uno que no se relacione con el otro. Lo más importante sería definir políticas sistemáticas para los presentes. Que nuestra acción y actuación sea congruente y siempre hagamos lo que decimos que vamos

3

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Fecha: 16/11/11

Hora: 11 am 12:20 m

Duración: 1 hora 20 min

Manuscrita

1. ¿Conoce alguna declaración de misión, visión o principios de gestión de esta empresa? ¿Cuál es?

Como tal no han sido definidas, pero no quiere decir que de suyo la organización no tiene una razón de ser; de hecho tiene su objeto propio de empresa en Venezuela y los países donde está presente. Esta misión la definiría como contribuir a la cultura tanto desde el punto de vista de la educación a través de la literatura y textos, además de aportar a la cultura y el conocimiento como empresa comercial a través de la venta de esos productos la empresa obtiene el retorno a la inversión que hace.

2. ¿Puede Ud. definir qué son los valores, desde la perspectiva organizacional?

Son pautas de conductas que guían y regulan el comportamiento o quehacer de las personas en todo momento o circunstancias en el contexto llamado empresa, que son apreciados porque contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

3. ¿Considera importante la gestión organizacional a partir de valores? ¿Por qué?

En los objetivos y la razón de ser como se lleva a cabo en una sociedad debe establecerse unos principios y valores que modelen la conducta de sus miembros.

La organización, que tiene la capacidad de ejecutar la política comunicacional de desarrollo de eso valores de manera de no dejar al azar esto, porque sería muy difícil lograr la coherencia y alineación de los valores porque tampoco una organización que está

presente en su aquí y ahora puede operar como una de hace cien años, cuando no se estaba invadidos de propagandas ni a disponía de los medios de los que dispone. Es absolutamente necesario para poder mantener el espíritu de cuerpo y la alineación para poder avanzar.

4. A partir de esto y de acuerdo naturaleza del negocio ¿cuáles consideraría Ud. que son los valores organizacionales bajo los cuales debería gestionarse la empresa? ¿Por qué? ¿Cómo definiría estos valores? ¿Cómo debería comportarse una persona que demuestre tener estos valores?

1.-ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Tendencia al logro, a la consecución de las metas procurando superar los estándares y tendiendo a un alto nivel de desempeño. Apunta a toda la organización y está presente en cada uno de los trabajos. Por ejemplo, la red comercial debe superar cada día los niveles de venta de años anteriores u el departamento Editorial debe superar la calidad de los libros editados en años anteriores, supone una búsqueda para la superación de obstáculos.

2.-TRABAJO EN EQUIPO: El trabajo moderno de las grandes corporaciones se alcanza con el esfuerzo de todos aunque algunos impactan al logro de las metas de forma directa y otros de forma contributoria, todos deben trabajar en equipo y estar alineado, lo que supone compartir objetivos de forma que se colabore entre todos para lograr el fin, así como lo hacen las orquestas.

3.-HONESTIDAD: Obrar en todo momento del trabajo conforme al valor moral. Se es honesto cuando se obra y se piensa conforme a lo que se es. Va hacia adentro de la persona pero también está establecido socialmente. Se es o no se es honesto y presupone el respeto a los derechos de las otras personas y el derecho propio. Es un valor muy amplio que exige mucha coherencia. En la conducta se ve cuando se entrega a la empresa el dinero que cobre que le pertenece a el de forma inmediata y entera sin usarlo para el bien de quien lo cobró. Otra forma es guardar el secreto profesional, que implica el conocimiento de sus proyectos, ya que puede perjudicar a la empresa y por ejemplo desde el almacén no sustraer los libros.

4.-INNOVACIÓN: Partiendo de que vivimos en un mundo competitivo y en una realidad tan cambiante, esa misma realidad y se supera día a día para asegurar la vigencia de la empresa. Para ofrecer al mercado productos cada día de mayor calidad que respondan a las expectativas de los clientes.

Una forma de innovación es incorporar a nuestros productos los medios tecnológicos actuales, sistemas interactivos tecnologización de las formas de aprendizaje, por ejemplo el *e-book*.

Desde el punto de vista comercial se hace necesario conocer el mercado y sus necesidades, sus tendencias. Otra forma de manifestar la innovación sería capacitar q los colaboradores de la empresa para que puedan ser agentes de cambio y estar al día.

5.-COMPROMISO: Es el contrato psicológico que no se firma pero que se da en las personas y la empresa cuando ingresan a la organización, antes de la firma del contrato formal, te identificas con la organización y sus objetivos con lo que nace la motivación y el entusiasmo porque van orientados hacia los mismos objetivos y las personas se entregan a la empresa más íntegramente, es como un pacto psicológico que supone un compromiso racional y emocional y que si lo logras te permite una flexibilidad en la entrega para ir más allá, para el logro más allá de los objetivos

5. ¿Cómo se puede fomentar estos valores entre los miembros de la empresa?

Si se identifican con los valores de la empresa, se está persuadido de cómo actuar, pero se deben establecer prácticas en la cultura organizacional que los refuercen, sistemas de premios y castigos ante la observancia o no de los valores. Otra guía sería si los directores de la empresa lo definen como un valor el primer compromiso es la coherencia en cada valor y se manifiesta en todas las actuaciones para poder ejercer el modelaje y la coherencia que cada valor impone.

También se debe establecer rituales en la organización que refuercen esos valores. Estas líneas de actuación contribuyen al reforzamiento y logro de los objetivos y habría que invertir en capacitación y reforzar las conductas.

4

Directora Económico-Financiera

Fecha: 18/11/2011

Hora: 3:10 pm 4: 30 pm

Duración: 1 hora 20 min.

Manuscrita

1. ¿Conoce alguna declaración de misión, visión o principios de gestión de esta empresa?

¿Cuál es?

La verdad es que aquí no hay nada escrito sobre papel de eso, pero nuestra visión es seguir siendo la primera editorial innovadora de los textos escolares en el país y nuestra misión, enlazada con el objeto de la compañía, es la distribución y comercialización de material educativo. Su visión es seguir siendo líderes en el mercado educativo.

2. ¿Puede Ud. definir qué son los valores, desde la perspectiva organizacional?

Es lo que nos dice como hacer las cosas, como actuar...

3. ¿Considera importante la gestión organizacional a partir de valores? ¿Por qué?

Si, porque así podemos ordenarnos más y unirnos más.

4. A partir de esto y de acuerdo naturaleza del negocio ¿cuáles consideraría Ud. que son los valores organizacionales bajo los cuales debería gestionarse la empresa? ¿Por qué? ¿Cómo definiría estos valores? ¿Cómo debería comportarse una persona que demuestre tener estos valores?

Basándonos en el cumplimiento de su misión, yo diría que los valores son:

1.- SER INNOVADORES: Haciendo cosas nuevas para nuestros clientes, por ejemplo el producto ENLACES, en esta temporada y el próximo año fortalecer la parte de tercera etapa y espero que eso se mantenga así año tras año. Todo claro amarrado a un curriculum pero manteniendo nuestra línea editorial. Esta innovación la enlace con la

2.-CALIDAD DEL PRODUCTO: Los contenidos que desarrollamos son buenos y esa calidad la medimos por supuesto con nuestros consumidores que son nuestros docentes. Esto sería la parte comercial, pero más relacionado con la parte interna sería la

3.-COMUNICACIÓN: Internamente hay que fortalecerla, porque carecemos de eso, lo que se transmite no llega como debe llegar a la persona, al empleado. La comunicación se ha fortalecido hacia el cliente, se mantiene una constante comunicación hacia el cliente, se tiene a alguien allí que esta siempre hablando con el cliente, esa parte si se ha mejorado y es un pilar para nuestro negocio.

4.-CONFIANZA: Es la seguridad, la certeza que tú transmites, tanto interna como externamente y también en lo externo hemos mejorado mucho en cuanto al manejo de la información y cómo nos ven y nos relacionamos con los distribuidores, cómo ha mejorado nuestro servicio y eso ha mejorado la confianza. Este año hemos mejorado hacia el cliente hay que reforzarlo y mantenerlo.

Ahora bien, hacia lo interno es un poco más complicado, aunque sabemos que ha mejorado mucho la información, aunque sabemos que a veces se depende de alguien que nos da una información que necesitamos saber que esa información es válida y así como recibirla, darla. Digo esto porque lo he vivido y siento que a veces cuando alguien da información no es creíble, o por la situación que se vive o por falta de credibilidad en la persona.

5.-COMPROMISO: Es la responsabilidad que se tiene para hacer las cosas, el hacer lo que se dice que se va hacer. Nuevamente hacia afuera, hacia el cliente es mayor, pero el compromiso interno es el más complicado, quizá sea por los cambios que se han vivido todavía nos estamos adaptando.

5. ¿Cómo se puede fomentar estos valores entre los miembros de la empresa?

A través de la comunicación y el *feedback*, porque si no es así, cómo se sabe cómo se siente la gente y cómo podemos corregir?

Hora: 3:00 pm a 4:30 pm
Duración: 1 hora 30 minutos
Grabada

1. ¿Conoce alguna declaración de misión, visión o principios de gestión de esta empresa? ¿Cuál es?

Si! no de memoria se que existe una que aparecen en todas nuestras páginas web... y distintos materiales pero no me la sé de memoria como tal ... Trabajar en cada uno de los países en el ámbito educativo y cultural y hacer desarrollos editoriales de la mejor calidad posible en estos dos ámbitos tanto en lo educativo como en lo cultural.

2. ¿Puede Ud. definir qué son los valores, desde la perspectiva organizacional?

Para mí un valor organizacional, es algo que es como un modo de actuar de la empresa una manera de actuar en la que toda una compañía está trabajando en sintonía quizás sin nombrarlo mucho porque los valores no se decretan los valores se practican entonces que sea un valor que uno practique constantemente pero que no practiquemos en islas separadas sino que toda una organización en función de ese valor a veces muchas veces es un valor que no concientizamos pero es un valor que esta! como por ejemplo yo creo que el valor de la calidad para nosotros es muy importante pero quizás no lo vemos tanto pero no lo vemos tanto es justamente es un valor que practicamos pero es eso un valor que practicamos siempre que toda la organización practica.

3. ¿Considera importante la gestión organizacional a partir de valores? ¿Por qué?

Si, porque así todo fluye más, si se hacen las cosas convencidos y con reglas claras...si.

4. A partir de esto y de acuerdo naturaleza del negocio ¿cuáles consideraría Ud. que son los cinco valores organizacionales bajo los cuales debería gestionarse la empresa? ¿Por qué?¿Cómo definiría estos valores? ¿Cómo debería comportarse una persona que demuestre tener estos valores?

Yo creo que uno de los valores más claros que tenemos nosotros como editorial es el tema no sé si sea un valor como tal pero el tema de

1.-LA CALIDAD de la excelencia el hacer las cosas el hacer todos nuestros materiales con la mejor calidad no solo con la mejor calidad de contenido sino la mejor calidad grafica la mejor calidad en papel y que tanto en los materiales educativos como los materiales culturales, ofrezcan una visión clara buena e importante de país que somos o lo que queremos ser en el caso de la literatura evidentemente habla de calidad literaria, buscar los autores más representativos del mundo cultural venezolano en el caso educativo pues evidentemente trabajamos con los mejores colaboradores y tratamos de innovar siempre

en el área de los textos escolares, creo que la calidad se ve reflejada si desde ese punto de vista, creo que puede ser un valor importante para todos nosotros acá en Santillana.

2.-EL TRABAJO EN EQUIPO, es el trabajar siempre como equipo y tratar de apoyar los unos a los otros, el tratar de apoyar para lograr nuestras metas tanto internamente o sea cada día trabajamos todos para conseguir nuestras metas, para conseguir lo que esperamos y luego lo que queremos conseguir como compañía y sería hasta las mismas estructuras que nosotros tenemos comerciales, algunas mas allá de que no es específicamente por ejemplo en el tema de la consecución de las ventas comerciales más allá de que la estructura del texto tenga unas metas claras en sus libros de texto saben que todas sus metas se cristalizaran en la medida en la que los otros presupuesto se logren por ejemplo, digamos eso a nivel ya cuantitativo en nivel cualitativo la verdad es que siento que es una empresa en la que su gente trabaja en equipo se apoya se ayuda se involucra cada vez que alguien necesita algo se ayuda tanto en las áreas particularmente como la organización completa yo creo que nosotros tenemos ese espíritu familiar que es importante evidentemente hay excepciones pero eso es digamos que es normal yo creo que acá en Santillana Venezuela el tema del trabajo en equipo el trabajo del bien común es importante desde que se trabaja como una meta comercial hasta como en la relaciones interpersonales dentro de la empresa ese es otro valor, que otro valor puede ser.....

Otro valor puede ser no me acuerdo los nombres de los valores, bueno hay uno que es el valor del tema del tiempo como es que se llama tiene un enunciado particular de entregar las cosas a tiempo de hacer las cosas a tiempo,

3.-PRO ACTIVIDAD, se puede interpretar mas como pro actividad que como sentido de urgencia como generar necesidades generar cosas que no están o que si están pero que están planteadas de una manera distinta, porque son dos cosas distintas una cosa es la pro actividad y la otra cosa en la innovación, tu puedes ser una persona muy proactiva pero no se te ocurre nada nuevo, entonces creo que ese sentido de urgencia, e identificar la oportunidad el sentido de la tiene su nombre ahorita tu seguramente lo buscaras y..... pero me refiero a que para nosotros como editorial es muy importante tener ese sentido de la oportunidad, el sentido de la oportunidad que nos permite por un lado lograr metas comerciales evidentemente porque sacamos productos de calidad innovadores que nos permiten conquistar unos mercados que están vírgenes o que no están bien atendidos no! como textos escolares innovadores como libros de literatura o de interés general innovadores o de un tema que es pertinente para el publico general que hace que pues se convierta en productos digamos prescriptores pero como logramos eso lo logramos con un sentido de poder lograr sacar materiales a tiempo sacar materiales en el momento adecuado e intentando oler el interés del mercado evidentemente como decía por una razón comercial pero también es como parte de ese espíritu que conversaba anteriormente del trabajo en equipo, el trabajar por placer de por el gusto de trabajar en una editorial que puede innovar que pueda ofrecer cosas nuevas eso profesionalmente personalmente enriquece muchísimo a los trabajadores y hace que tu siempre quieras hacer cosas nuevas hacer cosas distintas que no te quedes maullando por los pasillo

haciendo lo mismo siempre sino mas bien eso te hace tener más ímpetu para hacer cosas nuevas siempre tener como más ganas de desarrollar de innovar y eso me une no sé si es un sentido de urgencia se llama eso, pero eso me puede unir al valor que no sé si es un valor como tal pero es el de la

4.-INNOVACIÓN o sea el tema de la innovación para nosotros es clave es un valor muy importante quizás va de la mano al valor de la calidad, nosotros no solo pretendemos como esencia nuestra ofrecer materiales literarios y educativos de calidades tanto intelectual como pedagógica y como grafica y digamos como objeto sino también el tema de la innovación para nosotros es muy importante, evidentemente a nivel literario sacar los libros las novedades de los grandes autores de literatura, o siempre tratamos de alcanzar su último libro pero también tratamos también desarrollar conceptos editoriales novedosos desarrollar conceptos de autores que creemos que tiene cosas interesantes que decir nos pasa muchísimo que nosotros vamos y ofrecemos al autor hacer el libro un ejemplo de esto es que vamos a publicar en estos días el libro de Mikel Melamed pero quienes nos acercamos a ofrecer el libro fuimos nosotros, un poco ese valor de la innovación para nosotros es muy importante, otro ejemplo en el área de texto es enlace, enlace es una colección de libros por área de muchísima calidad grafica de muchísima calidad pedagógica pero que se fundamenta en un concepto muy innovador que es lo que ha definido el producto como tal evidentemente hemos tenido éxito y hemos tenido fracasos pero es el motor que nos mueve a todos acá el tema de la innovación. Bueno creo que otro valor que es importante para nosotros es el tema del

5.- COMPROMISO no solo con el compromiso como se entiende digamos clásicamente sino también con un compromiso como gestores culturales y gestores educativos en el país, o sea como el compromiso entendido desde una visión como muy amplia, el compromiso con el trabajo con el venir a trabajar con el hacer las cosas bien y con todo este tipo de cosas que digamos es parte que un proceso que entra en lo normal pero también está el sentido del compromiso por hacer lo que estamos haciendo hacerlo bien porque redundara en la cultura y la educación del país, nuestro material tiene un efecto muy importante en los ciudadanos, entonces ese es creo otro valor que para nosotros es un valor importante y debe ser importante.

5. **¿Cómo cree que se puede fomentar estos valores entre los miembros de la empresa?**

Yo creo que lo practiquen, no? Como decía, un valor se practica no se decreta por eso cuando hablemos y trabajemos el tema del trabajo en equipo de verdad lo honesto de trabajar en equipo es todos en sintonía no estar pendiente de que está haciendo el otro para ver cómo le meto el pie sino como que se practiquen esos valores esa es la conducta que debemos tener que tengamos no solo la reflexión y la discusión a partir de los valores pero sino que también cada uno de nosotros los practique, cómo? eso que se vea que estamos trabajando en equipo que estemos constantemente innovándolo que estemos constantemente buscando la calidad un poco eso practicándolos pero para eso hay que

reflexionarlo entenderlo y concientizarlo no! Pero esa es la conducta practicarla o sea no quedarme no conformarme con a bueno así está bien así lo voy a vender y ya listo no! Lo voy a hacer lo mejor posible para que el libro funcione lo mejor posible, voy a hacer mi trabajo de la mejor manera para lograr los mejores resultados. Ese tipo de cosas...

Gracias mi amor de nada!

6

Cargo: Director de Operaciones Comercio Exterior, Producción y Sistemas

Fecha: 02 de diciembre de 2011.

Hora: 4:00 pm a 5:40 pm

Duración: 1 hora 40 minutos

Manuscrita

1. ¿Conoce la declaración de misión, visión o principios de gestión de esta empresa? ¿Cuáles es?

Misión como tal definida, creo que no está, hasta ahora no tengo nada definido, no creo que exista. Es más si me remonto a la historia y nos vamos a los PROA, creo que alguna vez leí algo pero pareciera que cada uno tiene su misión, pero no una misión o visión de empresa. No está definida la de la empresa, sólo algunas misiones personales. Y es más, cada uno rema para su lado. Ocurre eso cuando hay confrontación en diferentes áreas y esto pasa muy a menudo, no hay interacción de las áreas, creo que pasa por la misma estructura de la editorial.

A pesar de esto se que nuestra misión es hacer libros, sé que es la enseñanza, todo ese tema, pero nada escrito... ni de la visión y la visión es seguir siendo los primeros, los lideres, si eso..

2. ¿Puede Ud. definir qué son los valores, desde la perspectiva organizacional?

Los valores organizacionales están dados por un criterio puntual que se aplica a toda una sociedad, en este caso la empresa, y toda esta sociedad debe "valorar" o apreciar ese elemento. Por ejemplo: hacer riqueza en si mismo no está mal, pero a costa de qué, o cómo se logra esa riqueza... eso es importante saberlo...

3. ¿Considera importante la gestión organizacional a partir de valores? ¿Por qué?

Si, lógicamente son importantes, son como los mandamientos, los hacemos, si no nos matamos entre todos, jajajaja. Además sirven para diferenciarse de otras empresas, para cohesionarnos, para ser mejores.

Las empresas se diferencian por el hecho de que tienen un rumbo trazado, todos los miembros de una empresa deben viajar en un único sentido, pero aquí pareciera que no. Cada área tiene un líder que la considera su propia empresa y en la medida en que ocurre esto pues cada área tiende a confrontarse, para que esto no ocurra, uno de los valores debería ser:

4. A partir de esto y de acuerdo naturaleza del negocio ¿cuáles consideraría Ud. que son los cinco valores organizacionales bajo los cuales debería gestionarse la empresa? ¿Por qué?¿Cómo definiría estos valores? ¿Cómo debería comportarse una persona que demuestre tener estos valores?

1.-**TRABAJO EN EQUIPO:** Este es crítico, por ejemplo en el almacén si lo hay y no porque sea mi área. Esto es que todos los miembros de un equipo convergen hacia un solo fin, todos convergen hacia lo mismo, cada actividad que se realiza en un área repercute en otra, el otro es más que la suma de sus partes, debe promoverse la sinergia. Es estar conscientes de que todos trabajamos por un mismo fin, darse la mano si alguno falla, no es cubrir las fallas, sino que a partir de ellas se aprende, no es mostrar los errores para la crítica, sino para crecer.

2.-**RESPONSABILIDAD:** Es hacerse responsable, hacerse cargo, asumir un compromiso con algo, con las tareas, hacerlas tuyas, es entregar a tiempo los trabajos, la información que le encomienda alguien, es tener sentido de la oportunidad de la entrega y asumir las consecuencias de lo que se hace.

3.-**COMUNICACIÓN:** Como en una pareja, debe ocurrir en una empresa. Se deben fomentar las comunicaciones formales e informales, para las actividades diarias de cada departamento que afecta a las otras, para acoplar las tareas entre todos. Los proyectos editoriales se deben comunicar a Producción e igual para planificar la logística de los despachos. De igual forma dentro de la comunicación, pero ya más personal, se debe aprender a dar y recibir críticas constructivas, no para destruir, se debe criticar para crecer.

4.-**HONESTIDAD:** esto es respetar los bienes que no son de las personas, ser real, estar acorde con las evidencias del mundo, de nuestro alrededor, ser genuinos, auténticos.

5.-**RESPECTO:** No sólo a la persona como tal, sino también entender que existen jerarquías. Todos podemos ser compañeros pero debe haber una verticalidad que se debe respetar, debe haber respeto al cargo, te guste o no. Somos compañeros de trabajo, no somos familiares.

Importancia de los valores.

6. **¿Cómo cree que se puede fomentar estos valores entre los miembros de la empresa?**

Yo propondría que esto que estás haciendo fuera un proyecto real, que una vez creados y definidos, se hicieran comunicaciones por correo, se colocaran en los habladores, es decir, que luego de creados se difundieran y que se convirtieran en una política real de la empresa con publicidad interna, que se elaborara un manual para los trabajadores y se repartiera.

7

Cargo: Directora Comercial Educativa

Fecha: 11 noviembre de 2011

Hora: 11 am a 1:20 pm

Duración: 2 horas 20 min.

Grabada

1. **¿Conoce la declaración de misión, visión o principios de gestión de esta empresa? ¿Cuál es?**

No me acuerdo de la formal, pero si sé que existe, como misión en este país nosotros debemos tener en conciencia que todas las empresas que trabajan acá en este país deben dar un aporte no solamente un beneficio monetario para la empresa sino cómo hacemos para que el país tenga también ganancia sobre esto, no ganancia en dinero sino en aporte en valores como es el crecimiento de los alumnos y de los niños de este país, una formación de los docentes hacer que cada uno de éstos, tanto la empresa como el estudiantado como los niños y como los docentes ayudemos al crecimiento de la educación y la cultura.

2. **¿Puede Ud. definir qué son los valores, desde la perspectiva organizacional?**

Chama para mí los valores son como la conciencia, la conciencia te determina que vas a hacer porque vienes como con un chip, el valor te orienta a tomar una decisión de este modo o del otro porque es como tu conciencia, entonces es lo que te riges es una reflexión, vamos a manejarlo con otras palabras, vos venís con una información y de esa información la familia lo que hace es que, las mamás a veces no lo saben las mamás hacen es potenciar lo que el hijo tiene, y lo que no tiene entonces lo cubren entonces no le dicen que no lo tienen sino se lo dejan a ella y ella se los hace pero si yo se que tu eres tan responsable yo toda la vida voy a decir que mi hija es muy responsable, pero no va a decir que mi hija es muy desordenada ella te acomoda todo para que tu lo de lo responsable no te baje lo de desordenada, en vez de decirte mira tú para terminar de hacer esto tienes que equilibrar aquí, creo que eso tiene que ver mucho con la familia, con el vivir, con el

vivir en comunidad, yo no creo en falsos discursos y falsas amistades, tu eres mi amiga yo te beso , yo te abrazo y te quiero mucho pero si tú te caes es peo tuyo que te jodas sola. Por lo menos aquí hay gente que está pasando por una transición muy difícil pero esas personas que están pasando una transición muy difícil llego un momento donde le dijimos mira está ocurriendo esto, te está ocurriendo esto porque antes yo te dije esto esto esto esto y tú no me paraste y estas son las consecuencias porque tienes que aprender eso la vida no te va a dejar pasar si eso no lo aprendes, que nos pase que nos duela no quiere decir que lo aprendamos porque lo que tenemos aprendido quiere decir que no va a repetirse otra vez sino que se va a mejorar esos errores no se pueden repetir, particularmente a mi cuando me ocurre dos veces un problema yo siento que me estoy devolviendo y eso es un retraso yo digo que está ocurriendo que está pasando que no he aprendido, que es lo que me faltó porque me estoy devolviendo y cuando es en un contexto de trabajo entre muchas personas tú dices si nosotros hicimos esto si hubo habían 100 pero de los 100 lo hicieron 50 y 50 no lo hicieron y eso te castiga porque el error todavía esta! No lo ha sacado entonces lo tienes que repetir a ti te toca porque estas manejando un equipo.

3. ¿Considera importante la gestión organizacional a partir de valores? ¿Por qué?

Si, porque nosotros decimos que somos muy responsables pero aquí no lo estamos siendo, o nosotros decimos que somos honestos o que somos transparentes y aquí no lo somos, nosotros decimos que somos líderes pero no vendemos lo dijimos que íbamos a vender, entonces yo creo que eso tendría que estar escrito en alguna parte, esta empresa se rige por esto valores y todo el que entre aquí tiene que saber eso, pero no solamente que este escrito sino forjárselo al otro, aquí nosotros resaltamos esto, esto, y esto.

4. A partir de esto y de acuerdo naturaleza del negocio ¿cuáles consideraría Ud. que son los cinco valores organizacionales bajo los cuales debería gestionarse la empresa? ¿Por qué?¿Cómo definiría estos valores? ¿Cómo debería comportarse una persona que demuestre tener estos valores?

El primer valor que se debe regir esta empresa o cualquier empresa debe ser la

1.-**RESPONSABILIDAD**, responsabilidad tanto para ella comenzando por la misma empresa luego para sus empleados y luego para todos aquellos que este o el personal externo con el cual trabajamos en este caso, sería docente, alumno, librerías, asesores pedagógicos personal que trabajan en la empresa porque todo tiene que ser como global.

Y cómo defines tú la responsabilidad exactamente, que es la responsabilidad para ti en este contexto empresa.

Para mí la responsabilidad es, en primer lugar tener objetivos claros de qué se va a hacer qué queremos conseguir con esto, en razón de cuáles van a ser los beneficios no solamente monetarios para la empresa, sino en formación para el país, una responsabilidad que tiene Santillana no solamente en palabras sino en hechos, en cómo formamos a través de nuestro material a través de nuestra formación docente a través de esos talleres que hacemos con los alumnos que cada uno de ellos tengan un nivel más alto.

Si nosotros tenemos una misión como empresa y tenemos una propuesta por años de qué vamos a hacer, no solamente decir lo que vamos a hacer sino ejecutarlo al máximo para llegar a lograr lo que en ese año nos estimamos, el crecimiento de una empresa como responsabilidad no es solamente en un año sino que en progresivo, cada día vas tomando más responsabilidad de lo que hacen.

Que otro valor

yo creo que en todo trabaja la responsabilidad, lo que no es igual con el compromiso, pero **EL COMPROMISO** es otro valor, es algo así como que yo puedo estar aportando pero yo no estoy comprometido, yo tengo mi..... proyecto de vida, pero no está casado con la empresa pero los fines que la empresa necesita yo los consigo, más allá que este comprometido o no, la empresa me paga por una labor y yo por esa labor la hago tal cual como se debe; mas no tiene que ser que este comprometido, como hay otros que sí, que nuestro proyecto de empresa está con nuestro proyecto de vida, quiere decir que hay un compromiso hay un matrimonio entre los dos.

Si, este debería ser un valor porque se hace menos pesada la carga, cuando yo estoy comprometida con algo que me gusta porque lo vivo porque eso me hace vibrar porque lo que se hace dentro de ella me hace feliz, de resto no, lo hago porque necesito dinero, necesito mantener mi familia, o necesito o necesito tener un status que sea criticable o no, no sé cada quien hace lo que mejor le parezca, pero más llevadero es hacerlo por un compromiso porque los proyectos estén casados, que hacerlo porque necesito vivir, porque necesito dinero, porque tengo que sacar adelante mi familia.

Estamos hablando hasta ahora de responsabilidad compromiso y lo otro que es que aquí la gente necesita **COMUNICACIÓN**, ese feedback, pero no el feedback de ese momento que pasa desde mi dirección desde el comienzo de los primeros planes uno tiene que hablar sinceramente con la gente y a medida que vayan ocurriendo cambios tú tienes que irle diciendo a todo el personal como está la empresa y eso tiene que ser contigo justamente para estrechar los lazos entre el empleado con la empresa y yo te puedo decir que yo ejecuto eso, yo le voy diciendo a la gente esto lo vamos a conseguir por esto lo vamos a hacer por esto lo vamos etc., si yo sé lo que pasa alrededor yo puedo decir algo, si en esta empresa hay una situación crítica como la que ocurre en este país en este

momento donde el gobierno se mete con doce millones unidades que sabemos que está tocando un mercado potencial y que hay que salir de una cantidad de personas, yo como directora educativa hubiese llegado hasta diciembre porque se supone que todo el mundo se da cuenta de lo que está pasando en el país, pero no es igual lo que está pasando en el país a nivel de cómo tu lo analizas a como lo analizan los asesores, entonces yo tengo que decirle a los asesores que es lo que yo pienso cuales son los caminos y yo tengo que darle la oportunidad a ellos que ellos tengan tiempo para buscar su trabajo, o sea si te quedan 6 meses aquí, tienes 6 meses para buscar trabajo anda a buscarlo porque en 6 mese no vas a estar no es igual decirle en diciembre en enero en la fecha que se estime en febrero o en marzo o ahora en noviembre decirle sabes que ya no estás porque es que el gobierno es un competidor más y nos está quitando una tajada muy grande del mercado entonces hay que reducir, entonces, qué hice yo? hablé con ellos en el mes de septiembre y le dije cual era la situación planteada les dije: yo no les puedo prometer que nos vamos a quedar todos, pero, si tienen oportunidad búsquense otro trabajo, lo que si les dije es si ya nosotros el trabajo grueso lo que era colocar los productos los colocamos entonces, terminemos de hacer las acciones para poder cobrar el trabajo que realizamos y después se van con su dinero completo y salen por la puerta grande porque al final es una situación de que la empresa necesita decirle a la gente mire ya no está es un acuerdo común no es que yo te despido porque a mí me pareció es un acuerdo conversado entre la gente, pero les diste la oportunidad de que ellos supiesen lo que está pasando.

Yo creo que eso tiene que ver con el compromiso y con la responsabilidad del cargo y con la investidura de mi cargo, y la comunicación, o sea yo aparte de que, lo que a ti no te gusta que te hagan, no se lo debes hacer a los demás, eso no es fácil decirlo y muy difícil de cumplir, a mí no me gustaría que me dijeran sabes que? Te vas a ir dentro de dos meses, no nos haces falta, sino que me fueran diciendo mira Tiby yo creo que tu camino por esta carretera ya concluyo, creo que ahora tienes que buscar otras cosas que hacer, aunque yo creo que en mi caso, ojala dios me dé para eso yo pueda determinar hasta donde. Pero no es igual decirle a una persona responsablemente aquí se podían tomar desde dos puntos de vista uno era como lo ve el trabajador en el momento que tú lo dices, mira aquí no va a pasar, aquí va a pasar esto y esto mejor que te vayas buscando trabajo y después decirle el porqué, las dos tienen que ir de la mano, no decirle solamente lo que te va a pasar sino porque te va a pasar darle la justificación, y creo que con el trabajo que ha hecho la gente de esta empresa lo amerita que le des todas las explicaciones, entonces eso es un compromiso una responsabilidad cada uno de los directores que debemos estar aquí, hablar con su gente lo más sincero posible, dentro del contexto del que se esté desarrollando para que el otro entienda que no es una situación de que ya no te queremos, sino el contexto de dar para que tu le puedas explicar al otro que es lo que va a ocurrir, y bueh...otro valor que creo da mucho en esta circunstancia es la seguridad que tienen con la persona que están trabajando, como se llama eso?

EL LIDERAZGO que la persona tiene para poder explicarle a cada uno, de los detalles que van ocurriendo del día a día según el desarrollo del trabajo que se valla realizando, yo creo

que eso es importante la confianza que haya entre el uno y el otro, y el liderazgo que tú puedas ejercer sobre ellos, dando poniendo claro que no es un liderazgo que me gané en el, que es un liderazgo que llevas continuamente, en el desarrollo de tus acciones si yo tengo un líder que no me engaña si yo tengo un líder que me protege, si yo tengo un líder que me hace ver las cosas que están bien o están mal, si yo tengo un líder que me da confianza si yo tengo un líder que me da seguridad, entonces llega un momento en que yo tengo que devolverle eso a esa persona que me está dando, también mirando los valores que tenga la otra persona, tampoco puedes esperar que te lo devuelvan como tú lo das. Si tú has sido honesto con ellos, si tú has sido responsable si tú has sido compañero, porque hay otras cosas tú puedes ser líder pero el líder no es el que está arriba, líder es el que lucha codo a codo con el otro, con el que está abajo con el que está en el intermedio con el que está arriba, o sea que se mueve en todos los rangos, porque los líderes de arriba son líderes de discurso, y hay líderes de abajo que son líderes de ejecución o del hacer, hay que tener una curva donde tú te metas en cada una de esas curvas arriba y abajo para poder orientar al otro, hay que ir a hacer el trabajo en los colegios, se va a los colegios, hay que dar una charla se da la charla hay que ir a hablar con el director se habla con el director, hay que ir para el ministerio, vamos para el ministerio, hay que ir a hablar con los libreros se habla con los libreros, en todo en cada uno de los procesos que se van desarrollando tú tienes que estar allí, en cada uno.

Tienes que estar metido en todas las fases del proceso si tú te escapabas en una fase del proceso te puede quitar no la autoridad te quita la credibilidad, tú no puedes hablarle a otro de una cosa que no sabe, no importa si tengo 70 años si yo tengo 70 años y hay una cosa que nunca aprendí me va hacer más beneficioso decir que eso no lo sé que ponerme a inventar una cosa un tema que nunca lo he hecho entonces yo conozco muchos líderes y muchos maestros y los maestros no solamente se representan porque sean buenos y también se representan porque sean malos pero es para que tú puedas discernir entre una cosa y la otra, y puedas tomar tu rumbo yo he tenido maestros buenos y he tenido maestros malos y eso solamente son modelos para yo decidir cuál es el camino a tomar. Yo creo que un líder es aquel que hace propuestas establece proyectos, y los construye con todos los que están a su alrededor no importa el que sea, y los construye tanto con discurso con palabra, lo construye con piel, piel digo yo ese que se toca y sabe con la sensibilidad que pueda tener las otras personas mirando las diferencias que puedan tener cada una de estas personas y sacando el máximo de provecho en el buen sentido de lo que pueda explotar de esta persona no para beneficio propio sino para beneficio común, eso es lo que yo entiendo como líder.

Entonces Hablamos de responsabilidad, compromiso, comunicación y liderazgo, como un valores, falta uno...

Fíjate que te hablo mucho de un discurso de cómo te comunicas con el otro, La comunicación que es como un transversal a todo tiene que ser a todo, porque la comunicación no solamente es que te digo sino como te lo digo en el momento que te lo

digo, la comunicación es más importante que cualquier proceso, yo no me sé comunicar con el otro no solamente en la forma verbal sino de mis gestos de lo que me gusta de lo que no me gusta de lo que le gusta al otro de lo que no le gusta si eso no está estrechamente relacionado creo que ninguno de los otros valores se van a reforzar porque creo que la comunicación más que un valor es como es como que reforzar el resto de los valores, esta enlazando otros valores pero creo que además hablas de la confianza pero cuando hablas de liderazgo también hablaste que fundamentalmente lo que hace el líder es generar confianza en su equipo y que eso es como lo que potencia todas las cosas, ese es el motor que te impulsa y la comunicación. Si, si, tienes razón se enlazan mas, eso es como un eje transversal que va dentro de todo o sea cuando yo soy honesto, soy honesto porque te lo digo?, o porque hago cosas que están dentro de la comunicación que no son verbal, que tú sabes que yo soy honesto, como sabes que yo soy responsable, porque te lo digo o porque te lo hago ver con hechos eso es parte de la comunicación, como sé que yo soy líder si no me comunico con la gente para decirle, cuales son las propuestas, que queremos hacer para donde vamos y no solamente eso hay una parte del liderazgo que no es hacer lo que dice el máximo sino hacer lo que dice el común, yo puedo tener una idea muy brillante y la pongo en una mesa y digo a mi me parece esto hay que hacerlo, como te verías tu allí como te ves tú incluido en ese proyecto entonces ya el proyecto no es mío es de todos.

Las empresas tienen que detectar a través de conversaciones con el personal a través del día a día del trabajo tienen que detectar cuáles son las falencias que tienen sus empleados y esas falencias, las tiene que trabajar, por ejemplo, tengo 10 empleados y 7 tienen un problema de compañerismo, yo tengo que buscar que esas 7 personas vayan a un taller no solamente que vayan al taller sino que ejecuten eso no te van a bajar los 7 te van a bajar a 3 aprendieron 4 esos 3 vas a tener que luchar muchísimo para continuar con ellos entonces tú tienes que darle como un ultimátum, ustedes tienen esto, ustedes tienen una problemática de compañerismo, ustedes no son compañeros entonces como hacemos aquí, como hacemos para por lo menos sino no es parecerlo, pero en buen lid.

Si a mí me interesa en este momento que la gente sea vendedora, que promueva bien y voy viendo tengo que resaltar esas dos cosas como principal, pero eso no viene hilado entonces yo voy viendo cual sería la segunda en prioridad la tienen! La tercera en prioridad la tienen! La cuarta no la tienen de ahí pa bajo estoy en negativo entonces tengo que comenzar a meterme en cada uno depende de la prioridad del proyecto que haya que ejecutar y decir aquí necesitamos reforzar, pero son las empresas las que ayudan así como digo que Santillana tiene que aportar para afuera, también dije que tenía que aportar para la formación de adentro y la formación de adentro es mirar que me falta, hay momentos donde la empresa esto no es prioridad pero el hecho que no sea prioridad, no te deja libre al líder de que el busque como solventar esa situación, porque no te puede solapar de la empresa diciendo, a bueno como la empresa no lo da porque entonces todo lo que estás diciendo se te ha caído el discurso, si yo digo mi equipo debe ser así, así, así, y asao o sea con diferentes pasos que ejecutar yo tendría que describir cada uno de los pasos y todo el personal que está aquí debe saber que es lo que hay que hacer, todo el

mundo tiene que estar en conocimiento cuales son las situaciones para comenzar el proyecto y luego como lo vamos a desarrollar y luego cual es el seguimiento pero todo el mundo tiene que estar enterado si hay uno que no esté enterado se cayó, porque por inercia no lo hace entonces el líder no importa si es el de arriba si es el de abajo si es el intermedio, se le va ser mas difícil sino tiene apoyo pero no está exento de que porque la empresa no lo hace la responsabilidad no es de él, porque si no se cae el discurso.

Vale Tibi, que interesante, cuéntame nos falta un valor, cuál crees que debe ser?

Yo creo que la **INNOVACIÓN**, es parte del crecimiento, cuando decían si el mercado no está preparado para los libros por áreas prepáralos, tú vas haciendo material, que nuestro mercado no está preparado para trabajar con lo digital, pues prepáralos, por eso no se lo ibas a dejar de dar porque nadie estaba preparado, para utilizar un celular era igual, pero ahora no, todo el mundo vive con un bendito celular, el mercado no está preparado para trabajar con lo digital, entonces tú tienes que montarte encima para decir va, porque tenemos que hacer esto, esto, esto y esto, eso nos cuesta una bola porque arrancar es difícil, luego vienen las otras empresas las más pequeñas se meten sin problema porque el mercado ya se hizo, pero lo forjaste vos y eso no se olvida y eso de acuerdo a lo que como habías definido un valor y todo eso es importante. Si el miedo me puede paralizar yo me estaciono y no doy un paso adelante, pero el miedo me tiene que impulsar, el miedo me tiene que llevar, la empresa siempre tiene que estar abierta a tomar riesgos. Esto sería como innovación para el mercado pues tener el norte claro mirar más allá de la barrera de la cerca, se da con la visión del mercado, tengo que crear propuestas nuevas, para ver si la gente está dispuesta a cambiar. Yo tengo que ir preparando a parte de ese mercado a que utilice otro producto crear necesidades, pero tengo que ayudarlos a que ellos puedan desprenderse, que es lo que está pasando ahorita con Enlace, creamos una necesidad y transformamos la realidad, eso te da mucho susto en el estomago, llega un momento que uno dice me paro aquí y respiro, para qué me metí en esto, pero después decís pero conseguimos esto, hicimos esto, la gente se metió en esto, por qué nos vamos a parar, si me estrellan allí me tocaba.

Y cómo forjarías, cómo fomentarías estos valores dentro de la empresa?

Trabajándolo con cada uno, a través de la acción de la ejecución, de la sensibilidad, de cursos. Yo los cursos los creo cuando se ejecutan porque si no no sirven, cuando lo pones en práctica.

Tu en tu trabajo has vivido que la gente que después de una actividad como esa, la gente logra cambios, yo he logrado que antes la gente se quedaba por no sé cuantos millones de deudas y yo he logrado que eso vaya al mínimo, la gente se molesta y todo porque al hablar de dinero se toca muchas sensibilidades allí, pero allí vamos...

Tibi, muchísimas gracias!!

Avos estoy a tu orden!!!

