



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN

“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VIII VERSIÓN”

***“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA
IMPLEMENTACION DE LA GERENCIA POR VALORES EN LA EMPRESA
LUZAM S.R.L.”***

Tesis presentada para obtener el Grado
Académico de Magister en
“Administración de Empresas”

POSTULANTE: ANA DANIELA CERVANTES ZAMBRANA

Sucre-Bolivia

2013



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN

“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VIII VERSIÓN”

***“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA
IMPLEMENTACION DE LA GERENCIA POR VALORES EN LA EMPRESA
LUZAM S.R.L.”***

Tesis presentada para obtener el Grado
Académico de Magister en
“Administración de Empresas”

POSTULANTE: ANA DANIELA CERVANTES ZAMBRANA

TUTORA: MBA.ING. SUSANA RENGEL ROJAS

Sucre-Bolivia

2013

Dedicatoria

A mis dos pedacitos de cielo Gabri y Norita, por haber invertido en este propósito el tiempo que era destinado a ellos.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por otra oportunidad de crecimiento profesional. A mi familia por estar a mi lado en cada momento de mi vida. A mi esposo por su ayuda e impulsarme a terminar este proyecto.

A mi tutora de **Tesis**, MBA Ing. Susana Rengel Rojas por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza y amistad.

A la Empresa LUZAM SRL que me abrió las puertas para obtener información y me permitió realizar una propuesta de mejora.

INDICE

		Pag.
CAPÍTULO I		
INTRODUCCIÓN		
1.1.	Antecedentes de la empresa	1
1.2.	Introducción	2
1.3.	Planteamiento del problema	3
1.4.	Justificación	4
1.5.	Establecimiento de objetivos	5
1.5.1.	Objetivo General	5
1.5.2.	Objetivos Específicos	5
1.6.	Delimitación	5
1.6.1.	Delimitación Temporal	5
1.6.2.	Delimitación Espacial	5
1.6.3.	Delimitación Sustantiva	6
1.7.	Metodología de la Investigación	6
1.7.1.	Métodos de Investigación	6
1.7.1.1.	Tipo exploratorio	6
1.7.1.2.	Tipo descriptivo	6
1.7.2.	Técnicas a utilizarse	7
1.7.2.1	La entrevista	7
1.7.2.2	La Observación	7
1.7.2.3	La Encuesta	7
CAPÍTULO II		
MARCO TEORICO		
2.1.	La Dirección Por Valores	8
2.1.1.	Qué es la Dirección Por Valores	8
2.1.2.	Los valores, su conceptualización	10
2.1.3.	Los valores como reguladores reales de la conducta	12
2.1.4.	Valores y cultura de empresa	13
2.1.5.	Clasificación de los valores	14
2.1.5.1.	Clasificación general	14
2.1.5.2.	Clasificación de los valores considerando el tiempo en que operan	14
2.1.6.	Los valores compartidos	16
2.1.6.1.	Composición de los valores compartidos	17
2.1.6.2.	Relación valores individuales – valores compartidos	17
2.1.7.	El nuevo modelo triaxial de valores	18
2.1.7.1.	El triple sentido utilitario, intrínseco y trascendente del trabajo	18
2.1.7.2.	Equilibrio de valores necesario para la salud de la empresa El Modelo Triaxial de la DpV	19
2.1.8.	Premisas conceptuales necesarias para el diseño o concepción de un procedimiento de Dirección por Valores	21
2.1.9.	Fases de la Dirección por Valores	23
2.1.9.1.	FASE I: Necesidad y disposición de la organización para el cambio	24

2.1.9.2.	FASE II: Auditoria constituyente de valores. Revitalización estratégica	25
2.1.9.3.	FASE III: Implementación y desarrollo de la Dirección por Valores	26
2.1.9.4.	FASE IV: Mejora continua	27
2.2.	Clima laboral	28
2.2.1.	Dimensiones del clima laboral	28
2.2.2.	Dimensiones del clima laboral Great Place to Work Institute	29
2.2.2.1.	El modelo Great Place to Work (GPTW), competencias	29
2.2.2.2.	Competencias para generar	30
2.3.	Diagnóstico estratégico	31
2.3.1.	Análisis del macroentorno Análisis PEST	32
2.3.2.	Diagnóstico del microentorno	33
2.3.2.1.	Amenazas de entrada de nuevos competidores	33
2.3.2.2.	Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector	34
2.3.2.3.	Presión de productos sustitutos	35
2.3.2.4.	Poder de negociación de los compradores	35
2.3.2.5.	Poder de negociación de los proveedores	35
2.3.3.	Análisis DAFO	36
2.3.3.1.	Análisis externo	37
2.3.3.2.	Análisis interno	38
2.3.4.	Misión	40
2.3.5	Visión	40

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA LUZAM S.R.L.

3.1.	Análisis del Entorno	41
3.1.1.	Análisis del macro entorno	41
3.1.1.1.	Análisis Pest político, económico, social y tecnológico	41
3.1.1.1.1.	Análisis Político	41
3.1.1.1.1.1.	Plan Nacional de Desarrollo	41
3.1.1.1.1.2.	Plan de Desarrollo del Municipio de Sucre	42
3.1.1.1.1.3.	Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado	43
3.1.1.1.1.4.	Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de La Paz	44
3.1.1.1.2.	Análisis Económico	45
3.1.1.1.2.1.	Crecimiento de la economía boliviana	45
3.1.1.1.2.2.	Recaudación Tributaria	46
3.1.1.1.2.3.	Inversión	47
3.1.1.1.2.4	Inflación	47
3.1.1.1.3.	Análisis Sociocultural	48
3.1.1.1.3.1	Niveles de pobreza en Bolivia	48
3.1.1.1.4	Análisis Tecnológico	49
3.1.2.	Análisis del micro entorno	49
3.1.2.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	49
3.1.2.1.1.	El Ingreso potencial de nuevos competidores	50

3.1.2.1.2.	Amenaza de productos sustitutos	51
3.1.2.1.3.	Poder de negociación de los proveedores o vendedores	53
3.1.2.1.4.	Poder de negociación de los Compradores o Clientes	55
3.1.2.1.5.	La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales	56
3.2.	Diagnóstico Interno	57
3.2.1.	Misión	58
3.2.2.	Visión	59
3.3.	ANÁLISIS FODA	59
3.3.1	Fortalezas	59
3.3.2.	Oportunidades	59
3.3.3.	Debilidades	60
3.3.4.	Amenaza	60

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.	Encuesta al personal de LUZAM S.R. L.	62
4.1.2.	Análisis del personal	62
4.1.2.1.	Edad	62
4.1.2.2.	Sexo	64
4.1.2.3.	Lugar de trabajo	65
4.1.2.4.	Sector en el que trabaja en la empresa	66
4.1.2.5.	Tiempo en el que trabaja en la empresa	68
4.1.2.6.	Nivel de formación del personal de LUZAM S.R.L.	69
4.1.3.	Análisis del bienestar del personal de LUZAM SRL	70
4.1.3.1.	Grado de conformidad del personal de LUZAM S.R.L. hacia su ambiente de trabajo	70
4.1.3.2.	Factores para lograr un ambiente laboral ideal	72
4.1.3.3.	Grado de compromiso del personal hacia la empresa	75
4.1.3.4.	Aspectos que motivan a trabajar en LUZAM S.R.L.	77
4.1.3.5.	Problemas latentes en LUZAM S.R.L.	79
4.1.4.	Análisis de los valores organizacionales	93
4.1.4.1.	Importancia de los valores en la empresa	93
4.1.4.2.	Aplicación de los valores en LUZAM S.R.L.	99
4.1.4.3.	Valoración a futuro de los valores	105
4.1.5.	Análisis de problemas y valores en Luzam SRL basados en las dimensiones utilizadas por la Great Place to Work	111
4.1.5.1.	Problemas en LUZAM SRL por dimensiones (GPTW)	111
4.1.5.1.1.	Problemas / Dimensión Credibilidad	112
4.1.5.1.2.	Problemas / Dimensión Respeto	114
4.1.5.1.3.	Problemas / Dimensión Imparcialidad	115
4.1.5.1.4.	Problemas / Dimensión Orgullo	116
4.1.5.1.5.	Problemas / Dimensión Camaradería o Compañerismo	117
4.1.5.2.	Valores en Luzam SRL por dimensiones	118
4.1.5.2.1.	Valores / Dimensión Credibilidad	119
4.1.5.2.2.	Valores / Dimensión Respeto	120
4.1.5.2.3.	Valores / Dimensión Imparcialidad	122
4.1.5.2.4.	Valores / Dimensión Orgullo	123
4.1.5.2.5.	Valores / Dimensión Camaradería	125

4.2.	Sondeo a clientes de LUZAM SRL (Nacional)	126
4.2.1.	Sondeo a clientes de LUZAM SRL Tarija	126
4.2.2.	Sondeo a clientes de LUZAM SRL Sucre	127
4.2.3.	Sondeo a clientes de LUZAM SRL La Paz	127
CAPÍTULO V		
PROPUESTA		
5.1.	FASE I: Necesidad y disposición de la organización para el cambio	128
5.2.	FASE II: Auditoria constituyente de valores. Revitalización estratégica	130
5.3.	FASE III: Implementación y desarrollo de la Dirección por Valores	131
5.3.1.	Taller para la comunicación de valores	132
5.3.2.	Políticas de Gerencia de Recursos Humanos en base a valores	135
5.3.3.	Promover una cultura organizacional	136
5.4.	FASE IV: Mejora continua	136
5.5.	Diagrama de flujo de la Gerencia por Valores en LUZAM SRL	137
5.6.	Presupuesto implementación Gerencia por Valores	140
5.7.	Cronograma de actividades	142
	Conclusiones y Recomendaciones	144
	Bibliografía	146

INDICE DE GRÁFICOS

		Pag.
Gráfico N° 1	Evolución organizativa	10
Gráfico N° 2	Clasificación de los valores a gerenciar en las organizaciones	15
Gráfico N° 3	Modelo Triaxial de la Dirección por Valores	19
Gráfico N° 4	Equilibrio Valores en la empresa	21
Gráfico N° 5	Modelo de Fases de la Gestión de Valores	24
Gráfico N° 6	Economía boliviana referente al PIB	45
Gráfico N° 7	Edad del personal de Luzam S.R.L.	63
Gráfico N° 8	Sexo del personal de Luzam S.R.L.	64
Gráfico N° 9	Lugar de trabajo	66
Gráfico N° 10	Sector en el que trabaja en Luzam S.R.L.	67
Gráfico N° 11	Tiempo en el que trabaja en LUZAM S.R.L.	69
Gráfico N° 12	Nivel de formación del personal de LUZAM S.R.L.	70
Gráfico N° 13	Grado de conformidad del personal de LUZAM S.R.L.	71
Gráfico N° 14	Grado de conformidad del personal de LUZAM S.R.L.	75
Gráfico N° 15	Grado de compromiso del personal de LUZAM S.R.L.	76
Gráfico N° 16	Factores que motivan a trabajar en LUZAM S.R.L.	78
Gráfico N° 17	Problemas latentes en LUZAM S.R.L.	79
Gráfico N° 18	Falta de cumplimiento de lo pactado o acordado / Sector de trabajo	81
Gráfico N° 19	Falta de liderazgo en responsables de departamento / Sector de trabajo	82
Gráfico N° 20	Falta de autoridad en departamentos / Sector de trabajo	84
Gráfico N° 21	Falta de stock de mercadería / Sector de trabajo	85
Gráfico N° 22	Carencia de capacitaciones / Sector de trabajo	86
Gráfico N° 23	Carencia de planificación de actividades / Sector de trabajo	88
Gráfico N° 24	Comunicación deficiente entre departamentos / Sector de trabajo	89
Gráfico N° 25	Tardanza en despacho de almacenes o sucursales / Sector de trabajo	90
Gráfico N° 26	Falta de compromiso por parte del personal / Sector de trabajo	92
Gráfico N° 27	Falta de trabajo en equipo / Sector de trabajo	93
Gráfico N° 28	Nivel de importancia de los valores en la empresa	94
Gráfico N° 29	Aplicación de los valores en la empresa	100
Gráfico N° 30	Nivel de importancia de los valores en la empresa	105
Gráfico N° 31	Flujograma de implementación de Gerencia por Valores en LUZAM S.R.L.	138

INDICE DE CUADROS

		Pag.
Cuadro N° 1	Valoración de los factores que determinan el ingreso potencial de nuevos competidores	51
Cuadro N° 2	Productos sustitutos de LUZAM SRL	52
Cuadro N° 3	Valoración de los factores que determinan la presión de productos sustitutos	53
Cuadro N° 4	Valoración de los factores que determinan el poder de negociación que ejercen los proveedores	54
Cuadro N° 5	Valoración de los factores que determinan el poder de negociación que ejercen los clientes o compradores	55
Cuadro N° 6	Valoración de los factores que determinan la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales	57
Cuadro N° 7	Marcas que comercializa LUZAM SRL	58
Cuadro N° 8	Análisis FODA	61
Cuadro N° 9	Número de encuestas realizadas	62
Cuadro N° 10	Edad del personal de Luzam S.R.L.	63
Cuadro N° 11	Sexo del personal de Luzam S.R.L.	64
Cuadro N° 12	Lugar de trabajo	65
Cuadro N° 13	Sector en el que trabaja en Luzam S.R.L.	67
Cuadro N° 14	Tiempo en el que trabaja en LUZAM S.R.L.	68
Cuadro N° 15	Nivel de formación del personal de LUZAM S.R.L	69
Cuadro N° 16	Grado de conformidad del personal de LUZAM S.R.L.	71
Cuadro N° 17	Factores necesarios para lograr un ambiente laboral ideal en LUZAM S.R.L.	72
Cuadro N° 18	Mayor compañerismo / Ambiente laboral ideal	73
Cuadro N° 19	Funciones claras / Ambiente laboral ideal	73
Cuadro N° 20	Mejores ambientes físicos / Ambiente laboral ideal	73
Cuadro N° 21	Mayor trabajo en equipo / Ambiente laboral ideal	74
Cuadro N° 22	Mayor interés por las personas / Ambiente laboral ideal	74
Cuadro N° 23	Otro / Ambiente laboral ideal	74
Cuadro N° 24	Grado de compromiso del personal de LUZAM S.R.L.	76
Cuadro N° 25	Factores que motivan a trabajar en LUZAM S.R.L.	77
Cuadro N° 26	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de cumplimiento de lo pactado o acordado.	80
Cuadro N° 27	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de liderazgo en responsables de departamento.	82
Cuadro N° 28	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de autoridad en departamentos	83
Cuadro N° 29	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de stock de mercadería	84
Cuadro N° 30	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Carencia de capacitaciones	86

Cuadro N° 31	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Carencia de planificación de actividades	87
Cuadro N° 32	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Comunicación deficiente entre departamentos	88
Cuadro N° 33	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Tardanza en despacho de almacenes o sucursales	90
Cuadro N° 34	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de compromiso por parte del personal	91
Cuadro N° 35	Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de trabajo en equipo	92
Cuadro N° 36	Nivel de importancia de la ética	94
Cuadro N° 37	Nivel de importancia de la honestidad	95
Cuadro N° 38	Nivel de importancia de la puntualidad	95
Cuadro N° 39	Nivel de importancia de la responsabilidad	96
Cuadro N° 40	Nivel de importancia del respeto	96
Cuadro N° 41	Nivel de importancia de la orientación hacia el cliente	97
Cuadro N° 42	Nivel de importancia de la lealtad	97
Cuadro N° 43	Nivel de importancia del compromiso	98
Cuadro N° 44	Nivel de importancia de la actitud de liderazgo	98
Cuadro N° 45	Nivel de importancia del trabajo en equipo	99
Cuadro N° 46	Grado de aplicación de ética	100
Cuadro N° 47	Grado de aplicación de honestidad	101
Cuadro N° 48	Grado de aplicación puntualidad	101
Cuadro N° 49	Grado de aplicación de responsabilidad	102
Cuadro N° 50	Grado de aplicación de respeto	103
Cuadro N° 51	Grado de aplicación de orientación hacia el cliente	103
Cuadro N° 52	Grado de aplicación de lealtad	103
Cuadro N° 53	Grado de aplicación de compromiso	104
Cuadro N° 54	Grado de aplicación de liderazgo	104
Cuadro N° 55	Grado de aplicación de trabajo en equipo	105
Cuadro N° 56	Valoración de la influencia de la ética	106
Cuadro N° 57	Valoración de la influencia de la honestidad	106
Cuadro N° 58	Valoración de la influencia de la puntualidad	107
Cuadro N° 59	Valoración de la influencia de la responsabilidad	107
Cuadro N° 60	Valoración de la influencia del respeto	108
Cuadro N° 61	Valoración de la influencia de la orientación hacia el cliente	108
Cuadro N° 62	Valoración de la influencia de la lealtad	109
Cuadro N° 63	Valoración de la influencia del compromiso	109
Cuadro N° 64	Valoración de la influencia del liderazgo	110
Cuadro N° 65	Valoración de la influencia del trabajo en equipo	110

Cuadro N° 66	Calificación de Credibilidad / Falta de cumplimiento de lo pactado o acordado	112
Cuadro N° 67	Calificación de Credibilidad / Falta de liderazgo en responsables de departamento	113
Cuadro N° 68	Calificación de Credibilidad / Carencia de capacitaciones	113
Cuadro N° 69	Calificación de Credibilidad / Problemas latentes en Luzam SRL	114
Cuadro N° 70	Calificación de Respeto / Falta de autoridad en departamentos	114
Cuadro N° 71	Calificación de Respeto / Comunicación deficiente entre departamentos	115
Cuadro N° 72	Calificación de Respeto / Problemas latentes en Luzam SRL	115
Cuadro N° 73	Calificación de Imparcialidad / Tardanza en despacho de almacenes o sucursales	116
Cuadro N° 74	Calificación de Imparcialidad / Problemas latentes en Luzam SRL	116
Cuadro N° 75	Calificación del Orgullo / Falta de compromiso por parte del personal	117
Cuadro N° 76	Calificación de Orgullo / Problemas latentes en Luzam SRL	117
Cuadro N° 77	Calificación la camaradería / Falta de trabajo en equipo	118
Cuadro N° 78	Calificación de Camaradería / Problemas latentes en Luzam SRL	118
Cuadro N° 79	Calificación de Credibilidad / Ética	119
Cuadro N° 80	Calificación de Credibilidad / Honestidad	119
Cuadro N° 81	Calificación de Credibilidad / Valores en Luzam SRL	120
Cuadro N° 82	Calificación de Respeto / Puntualidad	120
Cuadro N° 83	Calificación de Respeto / Responsabilidad	121
Cuadro N° 84	Calificación de Respeto / Respeto	121
Cuadro N° 85	Calificación de Respeto/ Valores en Luzam SRL	122
Cuadro N° 86	Calificación de Imparcialidad/ Lealtad	122
Cuadro N° 87	Calificación de Imparcialidad/ Actitud de liderazgo	123
Cuadro N° 88	Calificación de Imparcialidad / Valores en Luzam SRL	123
Cuadro N° 89	Calificación del Orgullo/ Orientación al cliente	124
Cuadro N° 90	Calificación del Orgullo/ Compromiso	124
Cuadro N° 91	Calificación de Orgullo / Valores en Luzam SRL	125
Cuadro N° 92	Calificación de la camaradería/ Trabajo en equipo	125
Cuadro N° 93	Calificación de Camaradería / Valores en Luzam SRL	125
Cuadro N° 94	Calificación de dimensiones Luzam SRL / GPTW	126
Cuadro N° 95	Modelo de boletín interno	129
Cuadro N° 96	Programas de acción Necesidad y disposición de la organización para el cambio	130
Cuadro N° 97	Programas de acción Auditoría Constituyente de Valores	131
Cuadro N° 98	Dinámicas a aplicarse en taller de valores	133

Cuadro N° 99	Presupuesto implementación Gerencia por Valores Expresado en bolivianos	141
Cuadro N° 100	Cronograma de actividades Implementación Gerencia por Valores	143

RESUMEN

La Dirección por Valores es una herramienta de liderazgo para la realización de un proyecto humanizador y participativo, impulsado desde la dirección de la empresa cuyo objetivo es hacer explícitos los valores intangibles a construir por todas las personas que forman parte de la organización, que resalten la calidad del servicio disponible para el cliente y la calidad de vida disponible para el empleado.

Es de suma importancia la implementación de la Gerencia por Valores en Luzam SRL, al ser ésta una empresa familiar, debido a las características que tienen las empresas familiares en las que las relaciones de poder dentro de la compañía complican su desenvolvimiento generando caos interno.

Es así que en el presente estudio se analizan estrategias organizacionales para la implementación de Gerencia por Valores en la empresa Luzam S.R.L. para dicho cometido se realizó un análisis tanto del macroentorno como del microentorno en el que opera la empresa.

Se aplicaron encuestas estructuradas en tres aspectos: análisis del personal, análisis del bienestar del personal y análisis de los valores organizacionales, para conocer la percepción que se tiene del agrado de su trabajo y de la relación con el resto de personal.

A partir de los resultados obtenidos se aplicó la valoración de la Great Place to Work basada en cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, para comparar los valores de percepción positiva obtenidos con los valores manejados por la GPTW para las mejores empresas de América Latina.

Una vez realizada la comparación se evidenció la necesidad de la implementación de la Gerencia por Valores en Luzam SRL, por ello en el capítulo V se realizó una propuesta basada en las 4 fases de Dirección por Valores, en la que se propone en primera instancia la socialización dentro de la empresa de la Gerencia por Valores y de los valores que hayan sido definidos por los directivos, para posteriormente realizar un taller en el que participen todos los integrantes de la empresa.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes de la empresa

LUZAM nace el 2 de enero de 1984 en la ciudad de Tarija, como empresa unipersonal, con capital netamente propio, de propiedad del señor Luis Zambrana.

Esta empresa, en principio, se dedica a la comercialización de repuestos Volkswagen, bombas de agua y otros requerimientos de la agroindustria. Empieza en base a pedidos y compras a empresas grandes del medio, teniendo márgenes de utilidad muy reducidos ya que ganaba de descuentos que realizaba.

En 1990 LUZAM fue representante y distribuidora de ROGHUR LTDA., empresa con matriz en Santa Cruz y sucursales en todo el país, trabajando con mercadería a consignación.

En 1998 se convierte en importadora, consiguiendo representaciones exclusivas de fábricas brasileñas, realizando una inversión superior a 45000 dólares.

De 1999 al 2004 la empresa se va consolidando como importadora, teniendo representaciones de importantes marcas a nivel mundial, como BAMBOZZI, WEBER BRASIL, WEBER ALEMANIA, TRAPP, SCHULZ, y otras.

En el año 2005, buscando mayor crecimiento analiza la incursión en nuevos mercados, por ello realiza un plan de negocios para la implementación de una sucursal en la ciudad de Sucre y es en el año 2006 que abre su primera sucursal en Sucre.

El 2008 se constituye como empresa de sociedad de responsabilidad limitada, siendo el señor Luis Zambrana, su esposa y sus hijos socios de la misma.

El 2009 inaugura su segunda sucursal en Bermejo y el 2010 inicia con una sucursal en La Paz.

LUZAM opera dentro del sector que comprende la venta de equipos y herramientas para el sector agropecuario, construcción y la industria. Siendo el sector de mayor importancia la construcción.

1.2. Introducción

El presente proyecto se plantea como ejercicio de grado, para la aplicación de los conocimientos adquiridos a través de la “Maestría en Administración de Empresas 8º Versión” ya concluido en su fase presencial, el proyecto se constituye en una propuesta orientada a la dirección de la empresa Luzam S.R.L., brindando una alternativa al mejor desenvolvimiento de sus recursos humanos.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio. Esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

En muchas empresas del país existe un gran vacío en lo referente a saber gestionar dentro de los valores, desde luego ello se nota en los resultados que se presentan en la actividad empresarial.

La *Gerencia por Valores* propone una clarificación práctica al diferenciar operativamente entre Visión, Misión y Valores.

No hay que descuidar, por tanto, que cuando se crea una cultura basada en valores se busca la capacidad de supervivencia de la empresa en el largo plazo sobre la base de una cultura fuerte de valores.

La gerencia por valores implica:

- Generar mayor cohesión interna donde el compromiso es factor fundamental.
- Generar una mejor imagen externa, gracias a las relaciones basadas en la confianza en el largo plazo
- Facilitar la transición entre generaciones de mando debido a que se comparten maneras de actuar y de progresar.
- Aumentar ética en todos los niveles de la empresa.
- Facilitar la selección de personal, gracias a perfiles anteriormente definidos.
- Desarrollar una cadena de liderazgo confiable y comprometida con la filosofía de la empresa.

Los valores en la dirección de una empresa se traducen en una fuerza que impulse la empresa en forma eficiente hacia el logro de sus metas, y a las personas a su realización profesional y personal.

Se hace cada vez más necesaria la definición y socialización no sólo de la misión y la visión empresarial, sino también de los valores y actitudes a través de los cuales se logren los objetivos en la empresa.

La socialización de los valores en la empresa lleva a que todos los integrantes de la misma tengan un direccionamiento estratégico.

Los valores constituyen la diferencia a la hora de comparar las empresas. No son la tecnología, las estructuras administrativas o los procesos, el mercadeo o la solidez financiera, lo que en último término constituye la clave del éxito empresarial.

Los valores compartidos podrían considerarse, de acuerdo a los investigadores y consultores gerenciales, como una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en las empresas.

1.3. Planteamiento del problema

Luzam S.R.L. es una empresa familiar que inició sus actividades como empresa unipersonal por el Sr. Luis Zambrana, quien con sus conocimientos técnicos logró una cuota en el mercado. La administración del negocio, a cargo de él y su esposa, se realizó en forma empírica. Con el pasar de los años y por el crecimiento que tuvo la empresa fue incorporando como fuerza laboral a sus hijos, uno de los cuales actualmente es el Gerente General de la empresa. Generando un gran apoyo a la dirección de la empresa.

El constante y rápido crecimiento que la empresa ha tenido en participación de mercado, ampliación de servicios, incremento en recursos humanos e incursión en nuevos mercados, han hecho surgir falencias en la dirección estratégica de la misma.

El ser una empresa familiar y el crecimiento no planificado y poco organizado han llevado a Luzam S.R.L. a no contar con buenos canales de comunicación y poca coordinación entre sus diferentes departamentos, dificultando la eficiencia en logro de los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta que la empresa ha desarrollado ciertos aspectos de planificación estratégica, un aspecto que llama la atención es la ausencia de formulación de valores que proporcionen un sentido de dirección para todos los empleados y directrices para su compromiso en su desempeño diario.

Siendo los valores fundamentales para el fortalecimiento de la visión de la empresa es que surge la necesidad de evaluar los valores con los que actualmente cuenta la fuerza laboral en la empresa y formular los que no se tengan pero que sean necesarios para lograr el compromiso personal de los trabajadores.

La formulación clara de los valores de la empresa dará directrices para el desenvolvimiento diario de los trabajadores que además ayudará al cumplimiento de la misión y de los objetivos de Luzam S.R.L., sirviendo como herramienta hacia una misma meta empresarial al margen de la pertenencia a un departamento en específico.

El problema en la presente investigación es:

¿Qué factores inciden en la apropiación de valores organizativos del personal de la empresa Luzam S.R.L.?

1.4. Justificación

Desde el inicio de sus actividades Luzam S.R.L. ha ido experimentado un crecimiento poco planificado centrado en la participación de mercado, logrando actualmente ser una de las principales importadoras del sector en Bolivia.

Sin embargo el crecimiento experimentado no ha ido de la mano con el desarrollo de una gerencia por valores.

En la empresa se tienen definidas la misión y la visión pero no los valores empresariales, como bien sabemos implícitamente todas las personas cuentan con valores personales, bajo los cuales se desenvuelven en su trabajo, pero la apreciación de los mismos puede ser muy diferente entre unos y otros.

Por ello surge la necesidad de realizar el presente trabajo que lleve a la empresa a evaluar y reconocer los valores que se tienen en la empresa, y los que no se tienen pero son necesarios para la organización, puesto que las personas, en cualquier tipo de institución, sólo llegan a desarrollarse totalmente en cuanto a su capacidad se refiere, cuando creen sinceramente en lo que hacen, esto es, cuando “sienten” que se realizan personalmente y que cumplen los objetivos de su institución a la vez.

1.5. Establecimiento de objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar Estrategias Organizacionales con enfoque de Gerencia por Valores para la implementación en la Empresa Luzam S.R.L.”

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la importancia y relevancia de la Dirección por Valores.
- Evaluar los valores presentes en LUZAM SRL e identificar los que deberían promoverse.
- Analizar los valores empresariales en Luzam S.R.L. como ventaja competitiva de la gestión de recursos humanos.
- Diseñar una estrategia de comunicación de los valores de la empresa.

1.6. Delimitación

1.6.1. Delimitación Temporal

La presente investigación se realiza con datos extraídos de Luzam S.R.L. de las gestiones 2010-2013.

1.6.2. Delimitación Espacial

El estudio se realizará en la ciudad de Sucre, sin embargo el análisis comprende la sucursal Luzam S.R.L. Sucre, la casa central Luzam S.R.L. Tarija y la Sucursal Luzam S.R.L. La Paz.

1.6.3. Delimitación sustantiva

El estudio centrará su interés en el manejo de conceptos, teorías y principios técnicos, económicos y financieros.

1.7. Metodología de la investigación

1.7.1. Métodos de Investigación

1.7.1.1. Tipo exploratorio

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.¹

El presente es un estudio exploratorio debido a que nunca antes se ha investigado sobre la aplicación de la Gerencia por Valores en la empresa LUZAM S.R.L.,

Este método será utilizado en el capítulo de Diagnóstico, se analizará el comportamiento ordinario, natural del personal de la empresa Luzam S.R.L. en su realidad cotidiana, para descubrir los valores que están presentes implícitamente en la empresa.

1.7.1.2 Tipo descriptivo

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.²

Se desarrollará una investigación descriptiva al detallar la importancia que le da el personal de la empresa a diferentes valores y definir los mismos para la empresa.

¹ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, México, MAcGraw-Hill, 1991

² Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, México, MAcGraw-Hill, 1991

1.7.2 Técnicas a utilizarse

Las técnicas de campo a utilizarse en la investigación son:

1.7.2.1 La entrevista

Es una técnica de recolección de información que se aplica a una población no homogénea. Permite obtener información directa y personal.³

Se empleará la entrevista en formato abierto, no estructurado a los gerentes de los departamentos comercial, técnico y administrativo, considerándolos expertos en el área al manejar cada departamento con un sistema de valores actual, y siendo potenciales usuarios del sistema propuesto.

1.7.2.2 La Observación

Técnica de investigación que consiste en describir y comprender conductas, hechos, procesos y objetos.⁴

Se utilizará esta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades cotidianas y como miembros de la organización. Para determinar los valores que hay y que faltan en el desenvolvimiento del personal.

1.7.2.3 La Encuesta

Esta técnica, mediante la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, permite obtener información sobre una población.⁵

Se realizará un censo al universo de estudio, es decir se aplicará esta técnica a todo el personal de la empresa para indagar sobre la apreciación de los valores que existen en el cotidiano accionar y los que deberían estar presentes.

³ Roberto Ágreda Maldonado, *Diccionario de investigación científica*, Bolivia, Editorial Kipus, 2007

⁴ Roberto Ágreda Maldonado, *Diccionario de investigación científica*, Bolivia, Editorial Kipus, 2007

⁵ Andrés Hueso Gonzáles, M^º Josep Cascant i Sempere, *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*, España, Editorial Universitat Politècnica de València, 2012

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. La Dirección Por Valores

2.1.1. Qué es la Dirección Por Valores

La Dirección por Valores es una herramienta de liderazgo para la realización de un proyecto humanizador y participativo conscientemente impulsado desde la propiedad y la dirección de la empresa y cuyo objetivo es hacer explícitos los valores intangibles finales e instrumentales a construir por el conjunto de la organización, seguido de acciones de coherencia igualmente explícitas para poner en práctica, evaluar y mejorar la efectividad organizativa de esta construcción cultural.⁶

Todas las organizaciones de todos los tiempos se han gobernado por valores (desde el imperio Romano hasta la ONG del vecino). También, si analizamos una “mini empresa” como la familia, podemos usar el concepto de la congruencia o incongruencia de los valores como punto de referencia para explicar éxito o fracaso familiar. Cada una de ellas en cada momento de su evolución. La mafia se dirige por valores. Cualquier país, se dirige por valores. Igual que las iglesias o el ejército. General Electric se dirige por valores. El Presidente de Estados Unidos de Norteamérica afirma dirigir el país por valores. Incluso Al Qaeda se dirige por valores.

Todo proyecto humano, y por tanto, toda empresa se gobierna o dirige en base a unos determinados valores que desde dentro de la organización tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción. En ocasiones, estos valores son explícitamente declarados. En otras, la mayoría, flotan en el ambiente o, académicamente hablando, en el “clima organizacional”. Y, en todo caso, no siempre hay una estrecha coherencia entre los valores que se declaran y los que realmente se observan y respiran en las organizaciones, lo que puede obstaculizar la constitución de su verdadero capital axiológico o patrimonio de valores acumulado a lo largo del tiempo.

⁶ Salvador García Sanchez, Simón Dolan *La Dirección por Valores: la Gestión del cambio más allá de la Dirección por Objetivos*, Madrid, Mc Graw-Hill, 1997 2ª Ed.

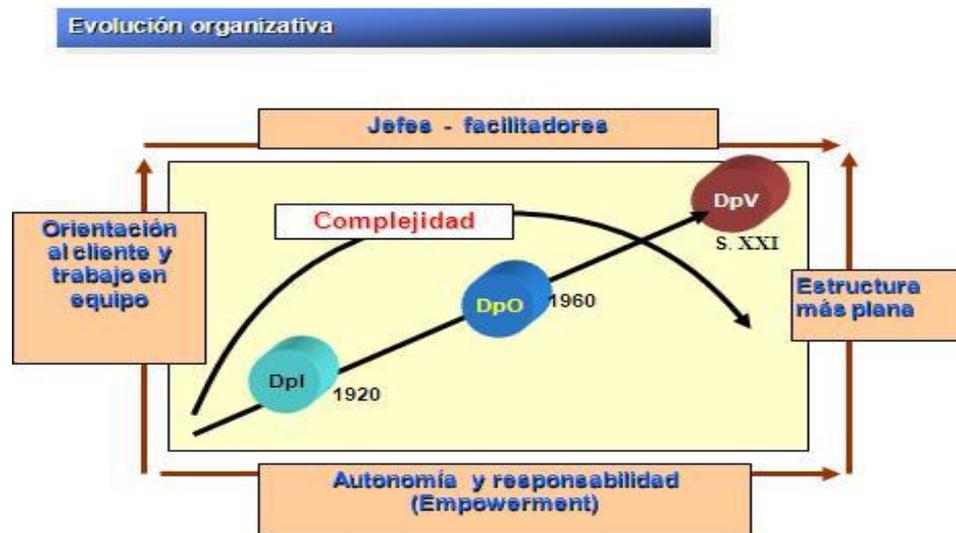
El término "Dirección por Valores" (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Simón Dolan y Salvador García, el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas Ken Blanchard y Michael O'Connor "Managing by Values". Blanchard y O'Connor plantean de forma amena la Dirección por Valores como un proceso de tres fases: 1) Clarificar el objetivo y los valores de la compañía, 2) Comunicarlos y 3) Alinearlos con las prácticas. Dolan y García plantean en un texto algo más académico pero igualmente dirigido a los agentes de cambio (coaches y expertos en desarrollo organizacional (DO)) un proceso similar, compuesto por cuatro fases:

- 1.- Auténtica legitimación del proceso de cambio por parte de la propiedad de la empresa y del equipo directivo.
- 2.- Formulación participativa de valores finales y, sobre todo, de los instrumentales.
- 3.- Valores en acción. Equipos de proyecto específicos responsables de la implantación de la reingeniería cultural a través de sistemas y prácticas de recursos humanos para soportar la nueva cultura. Este sistema incluye entre otros, comunicación de los valores, selección por valores, formación para valores de futuro y reconocimiento del cumplimiento de valores compartidos.
- 4.- Auditoria de coherencia de valores.

Al proponer la "Dirección por Valores" o "DpV", Dolan y García, plantean una clara diferenciación entre visión y misión y sugieren la necesidad de una armonía sinérgica entre valores éticos-sociales, valores competenciales de control (ej. Económicos y pragmáticos), y valores competenciales de desarrollo, lo que posteriormente denominan valores "poiéticos", o valores conectado con las emociones y la pasión. Todo esto, integrado en un modelo triaxial. Su esencia radica en la construcción de confianza como metavalor central.

Y le confieren un papel más evolucionado e integrador que las anteriores filosofías de gestión tal como la "Dirección por Objetivos" o la "Dirección por Instrucciones". En nuestra sociedad y nuestro tiempo, pensamos que la Dpl o la DpO tienen capacidad limitada para enfrentar los niveles de alta complejidad empresarial, pero el DpV tiene los elementos esenciales para potenciar los empleados a enfrentar esta complejidad. Como se puede observar en el Gráfico N° 1.

Gráfico N° 1
Evolución organizativa



Fuente: La Dirección por Valores: La gestión del cambio más allá de la Dirección por Objetivos / Salvador García Sánchez, Simón Dolan 1997

2.1.2. Los valores, su conceptualización.

Según Rockeach⁷, un valor es una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia.

Para otros autores, un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye sobre la selección de los modos, medios y fines de acción accesibles. O también metas transituacionales deseables, que varían en importancia y que sirven como principios guía en la vida de las personas.

⁷ Salvador García Sánchez, Simón Dolan *La Dirección por Valores: la Gestión del cambio más allá de la Dirección por Objetivos*, Madrid, Mc Graw-Hill, 1997 2ª Ed.

Cuando se habla de “valores” de empresa, tanto a nivel popular como incluso académico, se acostumbra a restringir el término a los valores éticos o morales, tales como la integridad, la sinceridad, la honestidad, la justicia, la dignidad o el respeto. Por supuesto, estos valores éticos son esenciales para la supervivencia y evolución de la especie humana, y en la empresa corresponden a la dimensión social y medioambiental del discurso actual de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, en un sentido amplio, un valor es algo digno de estima, lo cual abre el campo de los valores, por ejemplo, a la creatividad, la alegría o la misma eficiencia.

Valor es la convicción o creencia de un determinado modo de conducta que influye en la actuación de las personas y organizaciones, por lo que rigen a las empresas y miembros pertenecientes a ella y constituyen el cimiento de toda cultura organizacional.

La existencia del valor está en la individualidad, a través de la persona concreta que lo forma y desarrolla mediante su historia personal; por tanto, no puede haber valores expresados en el lenguaje de otros sino contenidos valorativos asumidos de forma individual.

Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos. Sin duda son aprendizajes estratégicos que conforman la base de principios de la empresa.

Estos valores determinan si la organización tendrá éxito o no. Es importante recordar que para cada empresa los valores suelen ser diferentes, desde su conceptualización, aplicación e identificación. En este sentido los valores se pueden convertir en un elemento central unificador que relaciona a todos los empleados mediante una única fuente de compromiso compartido alrededor de la identidad corporativa que se crea.

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada entidad, crean sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, así como para determinar la forma en que se gestionan los recursos. Son capaces además de brindar tanto dirección (sentido), como motivación y reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema.

En fin, en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones, como promotores de comportamiento.

2.1.3. Los valores como reguladores reales de la conducta

El proceso educativo que se produce en la organización como mediadora social tiene como objetivo la formación y desarrollo del hombre; en esencia: la socialización del individuo para lograr su inserción plena y armónica en el contexto social en que se desenvuelve. Este proceso requiere aprendizaje, a veces largo, y se concreta en la incorporación del individuo a tres esferas de la vida: la laboral, la social y la cultural.

La socialización permite, entonces, la apropiación por el individuo de los conocimientos, valores, normas y principios socialmente aceptables; en todos. Por tal razón las organizaciones empresariales no solo tienen una pero este proceso no transcurre en una sola dirección, el sujeto es un elemento activo de la propia sociedad por lo que estas normas y valores no se reflejan de la misma forma responsabilidad económica (producción de bienes o servicios), sino también social (transmisión de la herencia cultural, organización social, control social y mejoramiento humano).

Desde una perspectiva psicológica se comprende el valor a partir de su relación con el sujeto como ente activo, sustentándose en la interacción con el objeto. De esta forma el valor se asume como una cualidad de los objetos surgida en el proceso de desarrollo de la sociedad.

Así, existen tres planos de análisis de la categoría valor:

Sistema objetivo de valores: Los valores son parte constitutiva de la realidad social. Cada objeto, fenómeno, conducta, cada resultado de la actividad humana, desempeña una determinada función en la sociedad; en tanto – como acciones objetivas, materiales - afectan los intereses de otros hombres.

Diversidad de sistemas subjetivos: Subjetivamente los valores son reflejados en la conciencia del hombre y/o de la colectividad, por tanto son también expresión de motivos, preferencias, necesidades, representaciones, etc. de cada sujeto y/o grupo.

Sistema social instituido: La sociedad se encuentra organizada estructural y funcionalmente alrededor de un sistema de valores reconocidos e instituidos, que son básicamente dinámicos y dialécticos: al cambiar las condiciones socioeconómicas cambia también la jerarquía de valores de la sociedad, por lo tanto el significado social (en función del contexto histórico-cultural) tendrá gran peso en la construcción de valores (y su jerarquía) que haga el sujeto.

Por tanto los valores son relaciones especiales, objetivas y subjetivas. Son objetivas por cuanto derivan en acciones materiales, redes que afectan los intereses de otros hombres, puesto que se forman independientemente de la voluntad del individuo; y son subjetivos por cuanto expresan motivos, preferencias, representaciones acerca de lo moral y lo amoral, de lo correcto y lo incorrecto, derivados de los imperativos del deber y la conciencia.

2.1.4. Valores y cultura de empresa

Los valores constituyen el componente esencial de las denominadas culturas organizativas, y a menudo son reconocidos como factores de diferenciación y éxito empresarial.

Tanto los valores como sus antecedentes, las creencias, constituyen el corazón o núcleo vital de la llamada "cultura" o "personalidad" de una empresa. Una cosa es lo que verdaderamente se piensa, otra, lo que se hace y otra lo que se dice que se piensa y lo que se aparenta. Lamentablemente, todavía hay empresas que confunden su "modernización" con comprar ordenadores o, peor aún, con cambiar el logotipo.

Los valores son estructuras mentales intangibles, que –metafóricamente hablando- no se pueden ni deben tocar con las manos, y menos si éstas están sucias. Ese es el paradigma esencial de nuestro modelo sobre la DpV (Dirección por valores).

Los valores son solamente palabras, y en muchas empresas (y familias) quedan a este nivel. Como palabras, no significan nada. Pero cuando los valores son compartidos y cuando se traducen a nivel de acción y comportamiento, se convierten en algo muy poderoso y permiten alcanzar metas individuales y organizacionales con pasión y eficacia.

2.1.5. Clasificación de los valores:

Los valores tienen diferentes clasificaciones:

2.1.5.1. Clasificación general.

Los Valores Personales o Estéticos. Son aquellos que tienen connotación estética ya que posibilitan que las personas en su búsqueda se sientan bien consigo mismas. Definen la forma en que la persona se adapta a los estímulos y presiones del medio ambiente familiar, laboral, profesional.

Los Valores Sociales o humanos. Son los que están muy relacionados a la actuación correcta ya que se orientan y dirigen hacia las otras personas, la vida en sociedad y los límites a los derechos propios frente a los derechos de los demás, o sea, influyen en otras personas y en la sociedad. Son los que prevalecen en las relaciones entre grupos y en las empresas. Se encuentran desarrollados en las personas que ayudan al prójimo. Tienen en cuenta los conceptos de equidad y justicia.

Los Valores Económicos o Productivos. Son aquellos que se relacionan a mejorar la calidad de vida y vivir bien mediante la labor productiva y el rol que juega cada persona dentro de las organizaciones. Están enfocados en los conceptos de productividad y eficiencia, son los que se incentivan a las empresas. Se encuentran desarrollados en las personas emprendedoras que toman decisiones que involucran personas y que manejan recursos con fines utilitarios tales como los ejecutivos, administradores, empresarios, directores tributarios.

2.1.5.2. Clasificación de los valores considerando el tiempo en que operan.

Unos operan a más largo plazo, por lo que asumen un carácter estratégico, otros operan como cauces de los procesos cotidianos, por lo que se presentan como valores de carácter táctico.

Siguiendo este criterio de clasificar los valores como estratégicos y tácticos, el esquema que a continuación se presenta nos dice cuáles serían valores de un tipo o de otro. (Ver Gráfico N° 2)



Fuente: Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores”, Díaz Llorca C. “2000: 33

Clasifican como valores estratégicos o que se alcanzan en el mediano o largo plazo: la identidad, la misión y la visión. La identidad nos muestra la historia o trayectoria de la organización es decir, nos describe el cómo es la organización o cuáles son los elementos que la han caracterizado en el tiempo. La misión nos presenta la razón de ser o para que existimos y se formula desde el servicio que recibe el cliente y no desde el servicio que prestamos. Por último, la visión nos manifiesta hacia dónde vamos o que queremos llegar a ser.

Los valores tácticos son aquellos que trabajamos cotidianamente y de esta forma se presentan como el cauce estratégico para alcanzar la misión y visión, pueden ser: éticos, prácticos y de desarrollo.

Los valores éticos son aquellos que nos expresan como debemos relacionarnos con nuestro entorno, los valores prácticos nos dicen cómo debemos relacionarnos entre nosotros y los valores de desarrollo describen como debemos crear, crecer, desarrollar la organización.

2.1.6. Los valores compartidos

Se establece entre los valores personales y los de la organización, que se puede encontrar la existencia de valores compartidos y valores distanciados. Se entiende por valor compartido, aquel que la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia. Cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado.

Es imposible proyectar una situación anhelada si no va acompañada de valores que den soporte a la visión para tenerla presente en cada obrar. Compartir lo que se quiere alcanzar es lograr el compromiso de todos. Se trata de que los valores se vean reflejados en la misión y sean el fundamento para el logro de la visión.

Los valores nucleares o compartidos tienen un carácter táctico, mientras que los valores finales son estratégicos, por lo tanto los valores compartidos son los medios tácticos que se utilizan para alcanzar la misión, la visión e ir ajustando nuestra identidad de comportamiento.

En la memoria organizacional está grabada un saber hacer, una personalidad propia que va asociada a una cultura, es el marco de referencia a la hora de identificarla entre lo que la institución cree y dice que es y lo que realmente hace, es verificable en los momentos de verdad. Compartir valores es una tarea que depende de quien aprende y de la organización. En la actualidad la riqueza de una organización está dada por su capital intelectual, este vale más que el dinero. El conocimiento y los valores compartidos son los que confieren la imagen y la cultura, traducidos en crecimiento personal e institucional.

Se entiende por valores compartidos al conjunto de patrones que caracterizan la cultura organizacional y que guían la conducta de todos los individuos de la empresa a la hora de realizar cualquier acción dentro de la misma (misión, visión, identidad y objetivos estratégicos) por lo que logra la efectividad en la dirección estratégica, y eleva la efectividad y eficacia.

2.1.6.1. Composición de los valores compartidos:

Los valores compartidos están formados por los valores estratégicos y los valores tácticos.

Valores Estratégicos: son aquellos valores que se trabaja por alcanzarlos en el tiempo y que han sido enmarcados dentro de la entidad, la misión y la visión.

Valores Tácticos: son los pocos valores críticos con los cuales los enunciados de la organización deben comprometer sus energías en su forma de actuar. Son los valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos. Son clasificados como éticos, prácticos y de desarrollo.

1. Valores éticos: son aquel conjunto de valores que tienen que ver con el cómo nos relacionamos con los demás.
2. Valores Prácticos: son aquellos valores que tienen que ver con el cómo actuamos en nuestro trabajo.
3. Valores de Desarrollo: son aquellos valores que tienen que ver con el cómo creamos y generamos ideas para el desarrollo de la organización.

2.1.6.2. Relación valores individuales – valores compartidos

Los valores se pueden clasificar en función del grado en que son aceptados socialmente. El significado otorgado puede ser un criterio individual no coincidente con el resto de los individuos de un grupo o de una sociedad, en cuyo caso es un valor aislado pero si el criterio del individuo coincide con los del grupo o la sociedad se denomina valor compartido. Los valores aislados son el primer paso para llegar a los compartidos pero no siempre un valor aislado llega a ser compartido, ya sea porque es errado o porque aún no es el momento para ser ilegitimizado a nivel social, y la sociedad necesite de siglos para reconocer su valía.

En función del grado en que la existencia de un valor regule la conducta del individuo estos se clasificaran en reguladores o de aceptación. Los valores de aceptación son aquellos que el individuo acepta y enuncia como válidos pero sin embargo no lo considera a la hora de su acción mientras que los valores reguladores son los que influyen y determinan en los niveles de actuación de los hombre.

La existencia de un valor de aceptación es el primer paso para que un valor se convierta en un valor regulador, pero no siempre un valor de aceptación llega a ser regulador depende mucho de los intereses y nivel de voluntad de las personas. La relación entre los valores individuales y compartidos y los valores de aceptación y reguladores puede ser representada de la siguiente forma

2.1.7. El nuevo modelo triaxial de valores

2.1.7.1. El triple sentido utilitario, intrínseco y trascendente del trabajo

Cuanto más valor (o cuanto más sentido) tiene para la persona la acción de trabajo que realiza, más se compromete a dar lo mejor de sí mismo o, lo que es lo mismo, más le entusiasma trabajar. Según muchos autores existen tres posibles niveles de valor o de satisfacción de una acción. Estos niveles son:

El valor utilitario o extrínseco: satisfacción que para quien realiza la acción supone la reacción de intercambio del entorno, el que reacciona suministrando, por ejemplo, dinero o prestigio.

El valor intrínseco: satisfacción que supone para el agente que realiza la ejecución de la acción (con independencia de los efectos externos que ésta tenga). Incluiría aspectos tales como aprendizaje, estímulo, diversión o posibilidad de mostrar valía.

El valor trascendente: satisfacción que la acción produce en personas distintas a quien la ejecuta, percibiéndose por tanto útil para otras personas.

Según estos niveles descritos, el trabajo plenamente motivador tiene un triple sentido: utilitario, intrínseco y trascendente. Estar bien pagado por lo que uno hace, pasárselo bien y sentirse útil para los demás es toda una dicha en esta vida.

Lamentablemente, pocas veces se produce satisfacción simultánea en los tres niveles. Pero hay que procurarlo, tanto desde el punto de vista del diseño de puestos de trabajo como de la propia configuración mental de lo que queremos hacer con nuestra vida a través de nuestro trabajo.

2.1.7.2. Equilibrio de valores necesario para la salud de la empresa: El Modelo Triaxial de la DpV

Gráfico N° 3
Modelo Triaxial de la Dirección por Valores



Fuente: La Dirección por Valores: La gestión del cambio más allá de la Dirección por Objetivos / Salvador García Sánchez, Simón Dolan 1997

El gráfico N° 3 muestra el modelo llamado triaxial, por representarse en tres ejes y por ser un modelo axiológico o referente en el que sitúan los valores éticos-sociales en un eje del triángulo, del cual los otros dos grandes grupos o ejes de valores incluye: los prácticos (Económicos-pragmáticos) y los poéticos (emocionales). El mundo no gira en torno al imperativo ético ni al de la emocionalidad creativa o poético, sino en torno al imperativo pragmático del dinero, del poder y de la tecnología para la eficiencia. En todo caso, el mundo empresarial es esencialmente práctico y prosaico, estando gobernado por valores de orientación a la operatividad y el control (p.ej. cumplimiento y optimización). Sin embargo, su legitimación y desarrollo depende de la incorporación de valores éticos y poéticos, construyéndose así un equilibrio socio técnico a la medida humana.

Los tres grupos de valores son necesarios y debe buscarse su equilibrio mutuo con el fin de aumentar los resultados del sistema, tanto a nivel de la autoestima organizativa como a nivel individual. En los últimos años se han desarrollado herramientas para medir los ejes de valores más importantes para las personas, y al mismo tiempo los más relevantes para su entorno (familia o trabajo).

La DpV pretende esencialmente:

Buscar un equilibrio entre la salud económica, la salud ética y la salud emocional de la empresa, generando así una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor. Lo mismo puede suceder en una familia o en un equipo más reducido de trabajadores. El equilibrio de los tres ejes permite una sinergia donde el cuerpo y el alma se reúnen. Sin ellos, el alma se convierte en un fantasma y el cuerpo en un cadáver. Ver Gráfico N°4 (pag. 22)

Construir conjuntamente una idea ilusionante de hacia dónde vamos, para qué y cuál es el compromiso con las reglas del juego.

Humanizar la empresa, en el sentido de considerar a las personas como fines a potenciar y no como meros “recursos humanos –medios- a “maximizar”.

Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la propiedad y del equipo directivo de la empresa ante sí mismos, ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

Gráfico N° 4
Equilibrio Valores en la empresa



Fuente: La Dirección por Valores: La gestión del cambio más allá de la Dirección por Objetivos / Salvador García Sánchez, Simón Dolan 1997

2.1.8. Premisas conceptuales necesarias para el diseño o concepción de un procedimiento de Dirección por Valores.

Los sistemas organizacionales abarcan elementos complejos, interdependientes e interconectados, dispuestos como un todo único mutuamente reforzado. Son sistemas abiertos en constante intercambio adaptativo con su entorno, que se movilizan en función de cumplir su misión o razón de ser y alcanzar su visión. Para ello deben lograr un perfecto engranaje entre las estrategias, estructuras, procesos, sistemas y políticas de personas.

Lo que brinda coherencia y sinergia a estos elementos son precisamente las creencias y valores nucleares de la organización, los cuales son la base y soporte de todo el sistema. Así, toda empresa que pretenda estar culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidiana: los valores estratégicos o finales (asociados con su visión y misión) y los valores operativos o compartidos (asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y misión) (García, S. y Dolan, S., 1997).

Estos valores constituyen la esencia misma de la Dirección por Valores, pero para lograr su definición y su real regulación en el funcionamiento y gestión empresarial es fundamental la participación y comunicación amplia y constante de los miembros de la organización a todos los niveles. Lo primero es conseguir que los trabajadores se impliquen y participen en el proceso de cambio. Sus criterios serán esenciales para definir qué nuevas normas, conductas, expectativas y recompensas habrá que introducir para apoyar la conformación de la nueva cultura. Así como el consenso sobre los valores culturales compartidos que se desean, su definición, conceptualización y comunicación (transmisión y divulgación).

En la medida que las personas afectadas por un cambio (cualquiera que sea su dimensión positiva o negativa) estén implicadas en las decisiones que rodean al mismo, más comprometidas estarán con su implementación. Si por el contrario, las personas no se sienten tratadas con respeto, no participan en el diseño, no pueden opinar ni emitir sus criterios, el proceso, sin dudas, encontrará mucha resistencia, por lo que será mucho menos efectivo.

En este sentido la comunicación adquiere una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la participación, el intercambio y el aprendizaje. Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura organizacional propicia una comunicación integrada con sus estrategias, objetivos y valores. Así, la comunicación para enfrentar un cambio cultural, como el que supone la introducción de la Dirección por Valores en una organización, puede entenderse en tres niveles diferentes (García, S. y Dolan, S., 1997).

La comunicación como herramienta para el cambio (como un instrumento crítico para el cambio, siendo una de las tácticas esenciales para disminuir la resistencia al mismo). La comunicación como medio en que se produce el fenómeno del cambio (El cambio cultural es creado, producido y mantenido no sólo - a través de -, sino y sobre todo, - dentro de - la comunicación interpersonal. Si no llega a cambiar la forma de hablar entre las personas, no puede decirse que se haya producido un cambio cultural). La comunicación como objetivo del cambio: (En este sentido, la comunicación para el cambio puede llegar a contemplarse como un cambio esencial: una nueva forma de hablar y aprender dentro de la organización).

El desafío consistiría entonces en hacer comprender que la inversión en un “intangible” como es la comunicación devuelve beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros “contables”, ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos (tanto internos como externos) tienen de sus acciones y a transmitir los valores que constituyen su médula espinal.

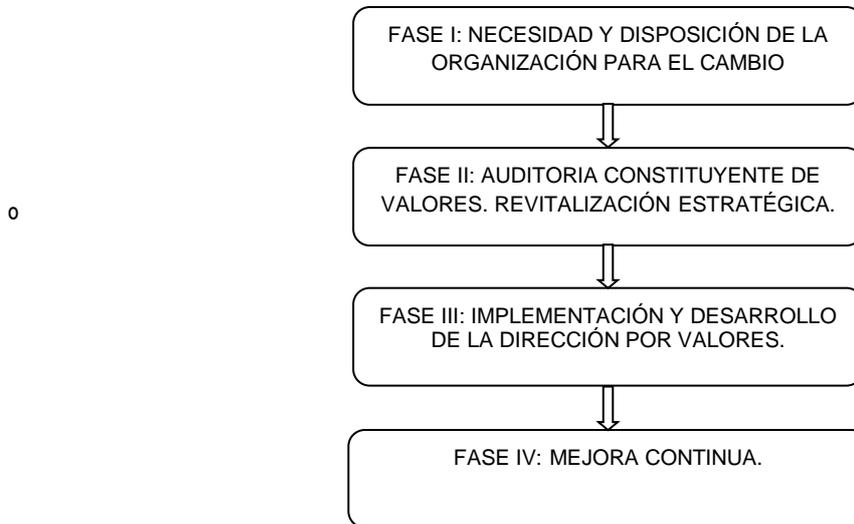
Así, una vez definidos de forma participativa, los valores estratégicos y compartidos por los miembros de la organización se debe ajustar en torno suyo todo el sistema. Esta alineación implicaría una redefinición de la misión y la visión de la organización para lograr su ajuste con los valores declarados; así como una revisión y reordenamiento funcional de las estructuras, procesos, sistemas y políticas de personas (selección, formación, evaluación y reconocimiento). Todo esto buscando que exista coherencia entre estos elementos y los valores nucleares de la organización en función del logro de las estrategias de la organización y de la satisfacción de los trabajadores.

2.1.9. Fases de la Dirección por Valores

En el gráfico N° 5 se recogen las fases de una gestión de valores en una empresa, demostrando cómo un proceso de este tipo debe concebirse no como un elemento acabado, sino con posibilidades de desarrollarse a partir de la identificación de las propias dificultades que se puedan presentar en el mismo. Cada fase del proceso está concebida de forma tal que se pueda poner en práctica sin que se pierda el control del proceso, siendo los valores elementos subjetivos, intangibles.⁸

⁸ Salvador García Sanchez, Simón Dolan *La Dirección por Valores: la Gestión del cambio más allá de la Dirección por Objetivos*, Madrid, Mc Graw-Hill, 1997 2ª Ed.

GRÁFICO N° 5
Modelo de Fases de la Gestión de Valores.



Fuente: La Dirección por Valores: La gestión del cambio más allá de la Dirección por Objetivos / Salvador García Sánchez, Simón Dolan 1997

2.1.9.1. FASE I: Necesidad y disposición de la organización para el cambio.

El primer paso sería determinar si la organización necesita de un proceso de cambio y si la misma posee disposición y condiciones reales para asumirlo. Para constatar esto se deben cumplir los siguientes objetivos:

Realizar un diagnóstico estratégico de la organización (o analizarlo en caso de que ya exista). Incluye la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades), de los escenarios y las áreas de resultados claves.

Realizar un diagnóstico estratégico de la GRH. Incluye un análisis de las políticas de GRH, caracterización de la fuerza laboral, estilo de liderazgo, la motivación, perspectivas e insatisfacciones de los trabajadores, la tecnología de las tareas, entre otros factores.

Evaluar el liderazgo del máximo directivo de la empresa y de su equipo aplicado específicamente al proyecto de cambio. El liderazgo se presenta como un elemento crítico para conseguir una organización estructurada sobre valores.

Desde esta misma fase es importante diseñar y desarrollar un plan de comunicación interna y externa que consiga poner en comunicación permanente a todos los grupos de interés de la organización tanto durante la fase de configuración y definición de los valores como a lo largo de todo el proceso e incluso después. Así mismo, deben quedar establecidas las expectativas de tiempo necesarias no sólo para la duración de la puesta en marcha del proceso de cambio sino además el tiempo que se invertirá por concepto de encuentros y reuniones con todo el personal.

2.1.9.2. FASE II: Auditoria constituyente de valores. Revitalización estratégica.

Para lograr un destilado de los valores esenciales de la organización es preciso dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

Diagnosticar de forma participativa los valores estratégicos o finales de la organización.

Diagnosticar de forma participativa los valores instrumentales o compartidos (reales y deseados) así como los antivalores.

Realizar la declaración de principios de los valores (estratégicos y compartidos).

Comunicar los valores estratégicos y compartidos a lo interno y externo de la organización.

La comunicación es el eslabón final y también fundamental de esta fase, aunque la misma ha estado presente durante todo el proceso en este momento específico su rol es fundamental, pues como dijera Edgar Schein: ...la eficiencia de toda organización empresarial gira alrededor de la buena comunicación interna, la flexibilidad, la creatividad y el compromiso psicológico genuino de todos sus miembros (Schein, E., 1985).

En el marco de la Dirección por Valores, es fundamental que se logre una comunicación abierta, con una finalidad bien definida, vinculada a objetivos y valores previamente definidos.

Debe ser multidireccional, o sea, ascendente, descendente, horizontal, transversal, interna y externa. La misma debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debiendo ser capaz de integrarse y/o adaptarse a los sistemas de información ya existentes en la organización.

Tomando en cuenta todos estos elementos se debe conformar una estrategia de comunicación que garantice la gestión de los valores organizacionales. La misma debe utilizar distintas herramientas y medios para su puesta en marcha, los cuales serán elegidos de acuerdo a los objetivos planteados previamente.

2.1.9.3. FASE III: Implementación y desarrollo de la Dirección por Valores.

Para lograr realmente implementar la Dirección por Valores es preciso dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

Convertir los valores compartidos en objetivos de acción. Alinear objetivos y valores para hacer estos últimos medibles y que tengan salida al comportamiento y los resultados.

Definir pautas de comportamiento que respalden la manifestación de los valores compartidos.

Diseñar las políticas de GRH basada en valores. Selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento.

Por tanto, la verdadera consolidación de la definición de los valores esenciales de la organización se produce únicamente si se ponen en práctica políticas de personas integradas y coherentes entre sí y con el resto del sistema de gestión (por valores); entiéndase sistemas de selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento en función de los valores asumidos por la organización.

En este sentido el punto de partida fundamental lo constituye la selección del personal en tanto sería muy difícil pretender que un adulto posea determinados valores, tanto morales como de competencia, que no haya aún incorporado en su desarrollo como persona a lo largo de su vida. Aunque realmente no es imposible formar valores, sería mucho más conveniente seleccionar aquellos candidatos que posean valores personales que se encuentren en sintonía con los valores requeridos por la empresa que aquellos que no los tengan.

Por otro lado, para diseñar planes de formación y desarrollo de valores habría que centrarse en las creencias que hay que aprender o desaprender para poder sustentar y desarrollar los valores esenciales de la empresa, así como los conocimientos y habilidades a desarrollar para poder materializar conductas coherentes con estos valores.

Así mismo, si se desea que los valores compartidos sean tomados verdaderamente en serio es fundamental evaluar y recompensar adecuadamente las conductas que sean coherentes con ellos. De modo que exista una estrecha relación entre los valores que se exigen (en la selección), los que se forman y promueven en la organización y por lo que se reconoce y recompensa al trabajador.

2.1.9.4. FASE IV: Mejora continua.

Para lograr una mejora continua con relación a la práctica de la gestión de los valores en la organización es preciso dar cumplimiento a los siguientes objetivos:

Evaluar en qué medida los valores compartidos orientan y regulan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización.

Ajustar y perfeccionar el sistema.

Sin dudas, la introducción de un diálogo colectivo para la formulación de los valores estratégicos y compartidos que supone la DpV es, en sí mismo un cambio cultural. Pero más allá de eso, lo que supone realmente mejora continua es el ejercicio de auditar o confrontar la diferencia entre los valores asumidos y compartidos por los trabajadores y las conductas cotidianas emitidas a todos los niveles de la organización, desde la máxima dirección hasta el trabajador más simple.

La auditoría no es otra cosa que un examen sistemático de la realidad para confrontarlo con principios teóricos o con voluntades expresamente formuladas por la dirección, es la revisión de la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos.

Ahora bien, llevar a cabo una auditoría de valores no supone el control y sanciones que genera otro tipo de auditorías. Ésta más bien proporciona a la organización la posibilidad de brindar coherencia a su gestión y establecer un mayor compromiso de los miembros a partir de asegurar la coherencia entre la filosofía de la empresa y las prácticas cotidianas. El fin último de esta auditoría es ajustar y perfeccionar el sistema; lo cual viene a constituir la retroalimentación o feedback de este.

2.2. Clima laboral

El “clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

2.2.1. Dimensiones del clima laboral

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (Patterson et al, 2005). Por otra parte no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones.

- Según Cabrera (1999) las variables que configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.
- Litwin y Stinger (1978) proponen 9 dimensiones que explicarían el Clima Organizacional, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

- Moos (1974) Plantea diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad.
- Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados, Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño.
- Great Place To Work Institute (2005) plantea 5 dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Compañerismo.

2.2.2. Dimensiones del clima laboral great place to work institute

Great Place To Work Institute es una empresa global de investigación, consultoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y sostener excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas de confianza, opera en 30 países y su metodología es aplicada en 55 países⁹. Propone las siguientes 5 dimensiones:

1. Credibilidad: Cómo el empleado percibe a sus superiores (y a la empresa).
2. Respeto: Cómo el empleado piensa que es visto por sus superiores.
3. Imparcialidad: Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras.
4. Orgullo: Valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad.
5. Compañerismo: Sentimiento de familia y de equipo.

2.2.2.1. El modelo Great Place to Work (GPTW), competencias:

- Las competencias del modelo GPTW son las actividades que las empresas deben desarrollar relativas al capital humano para ser un “Gran lugar para trabajar”
- Las competencias de un GPTW se constituyen con base en las políticas y prácticas de capital humano y con los comportamientos de los directivos con los colaboradores.

⁹Jorge Ferrari, *Great Place To Work Institute Mexico*, Mexico DF, Nov. 2005

2.2.2.2. Competencias para generar:

1. Credibilidad

Cómo el empleado percibe sus superiores (y a la empresa)

- Comunicación: Genera información completa y transparente de la empresa a los colaboradores.
Incentiva la accesibilidad de los directivos.
- Capacidad: Desarrolla la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de los colaboradores.
- Integridad: Asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio.

2. Respeto

Como el empleado piensa que es visto por sus superiores.

- Apoyo profesional: Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo.
Reconoce el buen desempeño y metas.
- Colaboración: Incentiva a directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo.
- Valoración del individuo: Equilibra la vida profesional y personal.
Estimula la consideración del ser humano.
Instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo. Ambiente emocionalmente saludable.

3. Imparcialidad

Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras.

- Equidad: Establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo.
Asegura el buen trato sin importar la posición.
- Imparcialidad: Asegura la ausencia de favoritismos y politiquería como medios para obtener ventajas.
- Justicia: Asegura la ausencia de discriminación.
Establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas.

4. Orgullo

Valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad.

- Orgullo del trabajo: Genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.
- Orgullo del equipo: Incentiva logros del equipo. Crea un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.
- Orgullo de la empresa: Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores.
Impulsa la contribución a la comunidad.

5. Compañerismo

Sentimiento de familia y de equipo

- Cercanía: Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar.
Estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.
- Hospitalidad: Programas de inducción. Prácticas de bienvenida.
- Sentido de comunidad: Incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.

2.3. Diagnóstico estratégico

En las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

Asimismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la pro-actividad necesaria para evitar las posibles sorpresas.

El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno o local y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

El paso del diagnóstico es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA).

2.3.1. Análisis del macroentorno Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición y dirección de un negocio.

Es una herramienta de medición de negocios; PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad; para cada factor se plantean las situaciones actuales o futuras que afecten positiva o negativamente a la empresa¹⁰.

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

¹⁰ Chapman A., *Análisis DOFA y análisis PEST*, 2006

- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

2.3.2. Diagnóstico del microentorno

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard¹¹.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes (compradores).
- Poder de negociación de los proveedores.

La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una.

2.3.2.1. Amenazas de entrada de nuevos competidores.

Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto.

¹¹ Porter M., *Estrategia Competitiva*, México, Editorial Continental, S.A. de C.V. 1997

La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.

a) Barreras de entrada. Altas barreras y claras expectativas de contragolpe reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado. Se conocen las siguientes barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

- Economía de escala.
- Diferenciación de los productos.
- Demanda de capital.
- Costos alternativos.
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas de los costos independientemente de la escala.
- Política gubernamental.

b) Expectativas de contragolpe. La nueva entrada también puede ser frenada si la expectativa de la nueva firma entrante impulsa a los competidores a responder energicamente. Estas expectativas son razonables si el sector tiene una historia de contragolpes vigorosos a nuevos entrantes o si el crecimiento del mercado es lento. Contragolpes pueden esperarse si las firmas establecidas son comprometidas por el sector y han fijado valores especializados que no son transferibles a otros sectores, o si la firma tiene suficiente liquidez o capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro.

2.3.2.2. Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector

La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. La intensidad de los competidores depende de uno de estos factores.

- Numerosos competidores iguales o balanceados.
- Crecimiento lento del mercado.
- Costos fijos o de almacenaje elevados.
- Ausencia de diferenciación o costos alternos.

- Capacidad de crecimiento en grandes proporciones.
- Diversos competidores.
- Altos riesgos estratégicos.
- Altas barreras de salida.

2.3.2.3. Presión de productos sustitutos

Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.

2.3.2.4. Poder de negociación de los compradores

Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias.

- Los compradores están concentrados en la compra de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector.
- Los productos que los clientes adquieren representan un porcentaje significativo de los costos de los compradores.
- Los productos que los clientes compran son estándar o indiferenciados.
- Los compradores enfrentan costos alternativos.
- Los compradores obtienen bajas ganancias.
- Los compradores pueden entrar en una integración hacia atrás (se convierten en sus propios suministradores).
- Los productos del sector no son importantes para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
- Los compradores tienen toda la información.

2.3.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios. Las condiciones que hacen a los abastecedores poderosos son:

- Si el sector de suministro es dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende sus productos.
- Cuando no existen productos sustitutos.
- El que compra no es un cliente importante de los abastecedores.
- Cuando los productos del abastecedor son insumos importantes para el negocio del comprador.
- Cuando los productos del abastecedor son diferenciados o se han erigido sobre los costos alternativos.
- Los abastecedores enfrentan amenazas o están integrados hacia delante. (se pueden convertir sus propios clientes).

Como se puede apreciar, en un extremo una empresa puede operar con ganancias en un sector con altas barreras de entrada, baja intensidad de competencia, entre un grupo de firmas, donde no existen productos sustitutos, compradores débiles y abastecedores endeblados. Por otro lado, una empresa haciendo negocios con bajas barreras de entrada, competencia intensa, varios productos sustitutos y poderosos compradores o bajo una fuerte presión puede también alcanzar una ganancia adecuada. La clave, por supuesto, está en el estudio, análisis y comprensión del sector para establecer la posición estratégica y en consecuencia trazar las estrategias adecuadas para sacar el máximo provecho de las oportunidades, reducir los impactos de las amenazas y atenuar las debilidades que permita mantener las ventajas competitivas.

2.3.3. Análisis DAFO

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

2.3.3.1. Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

En el análisis externo se evalúan los siguientes factores:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

AMENAZAS

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

2.3.3.2. Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

FORTALEZAS

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Así como los peligros que estas traen.

DEBILIDADES

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto.

2.3.4. Misión

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

2.3.5 Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA LUZAM S.R.L.

3.1. Análisis del Entorno

3.1.1. Análisis del macro entorno

El análisis del macro entorno está referido a las variables macroeconómicas, para el mismo se aplica el análisis PEST.

3.1.1.1. Análisis Pest político, económico, social y tecnológico

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que afectan a las empresas. Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques: Político, Económico, Social y Tecnológico.

3.1.1.1.1. Análisis Político

Según la Constitución Política del Estado 2009, el Estado desarrollará periódicamente un Plan Nacional de Desarrollo, en base al elaborado para las gestiones 2006-2011 “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”

3.1.1.1.1.1. Plan Nacional de Desarrollo

*ARTÍCULO 1.- (OBJETO). El presente Decreto Supremo tiene por objeto aprobar el Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República: “Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien– Lineamientos Estratégicos”, que en Anexo forma parte del presente Decreto Supremo, con la finalidad de orientar y coordinar el desarrollo del país en los procesos de planificación sectorial, territorial e institucional.*¹²

¹² Decreto Supremo Nº 29272, 2007:2

La constitución Política del estado en su artículo 144 dispone que el Estado formulara periódicamente un plan general de desarrollo económico y social de la República, dicho planteamiento comprenderá a los sectores estatal, mixto y privado de la economía nacional.

El Plan Nacional de Desarrollo vigente tiene la consigna “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”, a través del cual el Estado busca transformar el futuro del país, acorde al proceso de cambio que promueve el Gobierno actual.

Dentro de la política comercial estratégica del Plan Nacional de Desarrollo establece:

*La política de comercio exterior forma parte de la nueva modalidad de relacionamiento económico internacional, consistente en un patrón exportador diversificado y con mayor valor agregado. Esta política implica el uso de criterios de selectividad en la aplicación de incentivos fiscales, financieros e institucionales a las exportaciones. Con relación a las importaciones, se implementarán medidas apropiadas para proteger al mercado interno frente al contrabando y a las prácticas desleales de comercio.*¹³

La protección del mercado interno frente al contrabando y a las prácticas desleales del comercio es un factor favorable para Luzam SRL, puesto que sus importaciones son totalmente legales.

3.1.1.1.2 Plan de Desarrollo del Municipio de Sucre

Según el Plan de desarrollo del municipio de Sucre del año 2007 entre las políticas de desarrollo productivo están:

- *Construcción y mejoramiento de la infraestructura de apoyo a la producción y comercialización agropecuaria.*
*Con el concurso de las instituciones públicas y privadas se dotará de infraestructura productiva al Municipio mediante la construcción y mejoramiento de caminos, sistemas de riego y microriego.*¹⁴

¹³ Plan Nacional de Desarrollo, 2007: 136

¹⁴ Plan de Desarrollo del Municipio de Sucre, 2007: 56

- **Ampliar la cobertura y permanencia educativa**

En el marco de la Reforma Educativa, se implementarán acciones destinadas a la construcción, equipamiento y mantenimiento de las unidades educativas.¹⁵

- **Implementación y diversificación de la infraestructura y equipamiento deportivo.**

Orientada a dotar de infraestructura, equipamiento, así como a mejorar y mantener centros deportivos, en la perspectiva de impulsar el desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas deportivas de niños y jóvenes de ambos sexos¹⁶

Estas políticas muestran que el sector de la construcción de Sucre seguirá creciendo con el apoyo del municipio en inversión en infraestructura pública. Ello supone el crecimiento en la cadena de proveedores de dicho sector, donde se encuentra Luzam SRL.

3.1.1.1.2. Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado

En el Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado se mencionan entre otras las siguientes políticas de acción:

- *Ejecución de programas y proyectos orientados a mejorar las condiciones de la educación a través de la dotación y /o mejoramiento de la infraestructura escolar y equipamiento moderno, que permita una educación acorde con el avance de la educación a nivel mundial.¹⁷*
- *Mejorar las condiciones de atención y prestación de servicios de salud, a través de la ejecución de programas y proyectos de construcción-mejoramiento de infraestructura y equipamiento, y la capacitación de los recursos humanos.¹⁸*
- *Desarrollar y ejecutar programas y proyectos de articulación vial provincial e interprovincial, a través de la formulación y ejecución de proyectos de construcción y mejoramiento de las vías de comunicación e infraestructura vial Campo Ciudad.¹⁹*

¹⁵ Plan de Desarrollo del Municipio de Sucre, 2007: 87

¹⁶ Plan de Desarrollo del Municipio de Sucre, 2007: 93

¹⁷ Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado, 2010: 39

¹⁸ Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado, 2010: 39

¹⁹ Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado, 2010: 40

La ejecución de programas y proyectos viales, de educación, de salud y otros reflejan el desarrollo que ha ido experimentando la ciudad de Tarija en los últimos años, planteando nuevos retos en su Plan de Desarrollo Municipal que muestran un desarrollo en el sector de la construcción convirtiéndose en oportunidades de crecimiento para Luzam SRL Tarija.

3.1.1.1.1.3. Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de La Paz

Políticas:

- *El Gobierno Municipal diseña y construye proyectos de infraestructura vial y de apoyo al desarrollo integral del Área Metropolitana, para consolidar y modernizar el sistema vial de ciudad.*²⁰
- *El Gobierno Municipal de La Paz construye parques y habilita espacios forestales como opciones recreacionales pasivas y activas, para mejorar el hábitat urbano y la calidad de vida de la población.*²¹
- *El Gobierno Municipal de La Paz consolida la red de centros de abasto modernos y competitivos, a través de la refacción y construcción de la infraestructura física óptima e integral.*²²
- *El Gobierno Municipal de La Paz consolida la infraestructura y el equipamiento por ciclos en las redes educativas de las áreas urbana y rural del Municipio para mejorar las condiciones de la educación pública.*²³
- *El Gobierno Municipal de La Paz consolida el funcionamiento de la red de salud, mejorando y construyendo la infraestructura de primer y segundo nivel. Así como el fortalecimiento, ampliación y equipamiento del tercer nivel.*²⁴
- *El Gobierno Municipal de La Paz genera condiciones de infraestructura adecuada, libre de acceso, para la práctica masiva de la actividad física y deportiva de* ° los planes de desarrollo municipales de Sucre y Tarija el de la ciudad de La Paz cuenta con políticas de mejoramiento de la calidad de vida de su población que suponen inversión en infraestructura beneficiando al sector de la construcción al que atiende Luzam SRL.

²⁰ Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de La Paz, Resumen Ejecutivo, 2007:71

²¹ Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de La Paz, Resumen Ejecutivo, 2007:72

²² Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de La Paz, Resumen Ejecutivo, 2007:73

²³ Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de La Paz, Resumen Ejecutivo, 2007:75

²⁴ Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de La Paz, Resumen Ejecutivo, 2007:75

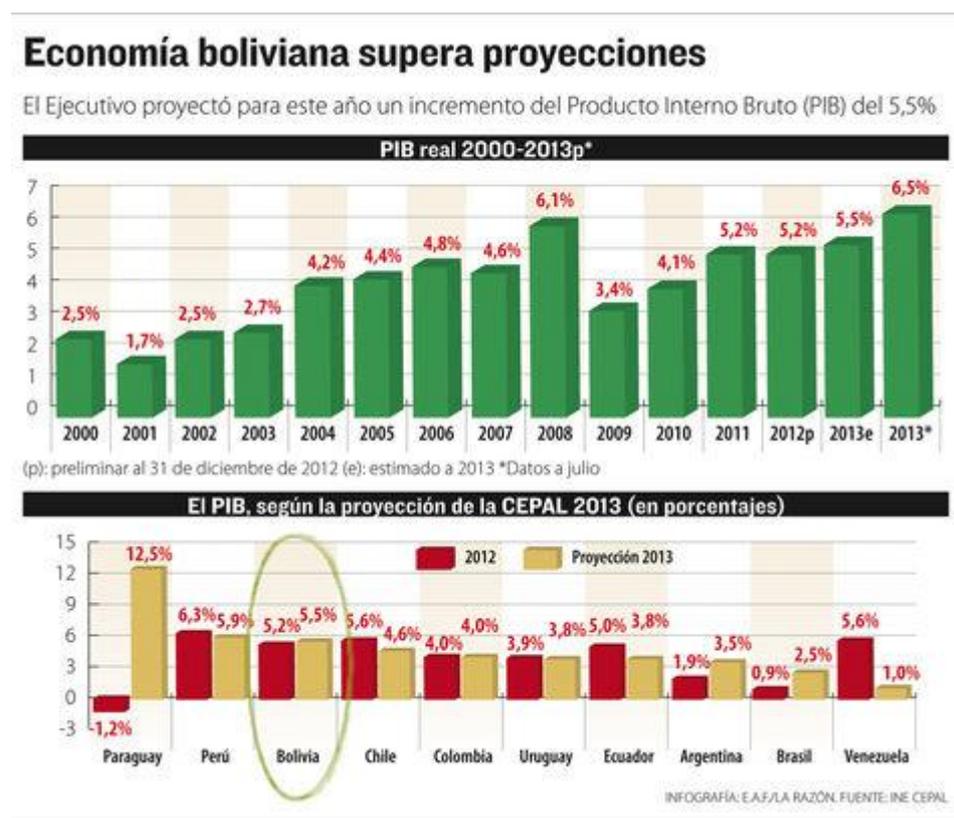
3.1.1.1.2. Análisis Económico

Las variables analizadas dentro del análisis económico son: el crecimiento de la economía boliviana, la recaudación tributaria, la inversión y la Inflación.

3.1.1.1.2.1. Crecimiento de la economía boliviana

En los primeros siete meses de este año, la economía boliviana ha registrado un crecimiento del 6,5%. El Órgano Ejecutivo ratificó que Bolivia es el tercer país con mayor desarrollo en América Latina y el Caribe²⁵, como se puede observar en el gráfico N°6.

Gráfico N° 6
Economía boliviana referente al PIB



Fuente: La Razón / Aline Quispe, 2013

²⁵ Quispe A, (2013) "La economía boliviana registra un crecimiento del 6,5% a julio, *La Razón*, 7 de agosto del 2013

El Gobierno proyectó en la Ley Financial 2013 que el PIB aumentará esta gestión a un ritmo del 5,5%. Según los pronósticos de crecimiento, Bolivia se sitúa entre los países con mayor crecimiento económico en Latinoamérica.

El ministro de Economía y Finanzas Públicas, Luis Arce, precisó que al primer semestre de 2013 la economía registró un alza del PIB del 6,1%, impulsada por los sectores de hidrocarburos, establecimientos financieros, construcción, transporte, manufacturas, el sector agropecuario y sobre todo la minería, que —señaló— reaccionó bien. En ese marco, Arce aseguró que todo apunta a que se cerrará esta gestión con un PIB de cerca del 6%, muy por encima de la tasa prevista del 5,5%.²⁶

El crecimiento de la economía superará la meta prevista promovida por un mejor desempeño de ciertas actividades de la economía y una mayor inversión pública y privada.

Según dichas proyecciones, se tienen indicadores macroeconómicos positivos que motivarán a mejorar el desarrollo y por ende la competitividad en el país.

3.1.1.1.2.2. Recaudación Tributaria

A junio, sólo la recaudación de impuestos subió en 24% respecto a igual periodo de 2012, al pasar de Bs 19.071 millones a Bs 23.631 millones. Respecto a los ingresos de la Aduana, entre el 1 de enero y el 22 de julio, se elevaron a Bs 7,04 millones, 18,28% en comparación con similar periodo de 2012 (Bs 5,95 millones).²⁷

Bolivia registra un aumento en las importaciones en los últimos años y mayor presión tributaria al sector formal de la economía, que debería regir también para el sector informal.

²⁶ Quispe A, (2013) “La economía boliviana registra un crecimiento del 6,5% a julio, *La Razón*, 7 de agosto del 2013

²⁷ Quispe A, (2013) “La economía boliviana registra un crecimiento del 6,5% a julio, *La Razón*, 7 de agosto del 2013

3.1.1.1.2.3. Inversión

*Según informó el Presidente Evo Morales Ayma la inversión pública en 2005 era de \$us 629 millones, mientras que en 2012 subió a “\$us 3.626 millones”. La Ley Financial 2013 proyecta que la inversión pública debe ejecutar un total de \$us 3.807 millones. Respecto a la inversión privada nacional, el año pasado llegó a \$us 1.000 millones.*²⁸

Las inversiones tanto públicas como privadas también muestran un incremento en los últimos años, traduciéndose este como un factor positivo en la economía nacional.

3.1.1.1.2.4. Inflación

*Al primer semestre de 2013, la inflación acumulada en el país llegó a 2,23%, lo que representa el 46% de la proyección realizada por el Gobierno para esta gestión y que alcanza a 4,8%.*²⁹

*Para el año 2014 se espera que la inflación sea de 4%, es decir, baje en comparación con la gestión actual. En tanto que al cierre del 2012, la tasa anual de inflación fue de 4.5%.*³⁰

En el país se registra una inflación en crecimiento en comparación a la gestión anterior (2012), sin embargo según proyecciones estaría dentro de la inflación proyectada por el Gobierno (de 4,8%), según analistas financieros esto se debe a la política ejercida por el Gobierno para controlar la liquidez en la economía a través de la emisión de bonos a atractivas tasas de interés para captar recursos de la gente.

²⁸ Quispe A, (2013) “La economía boliviana registra un crecimiento del 6,5% a julio, *La Razón*, 7 de agosto del 2013

²⁹ Chipana W. (2013) “La inflación a junio llega a 2,23%, la mitad de lo previsto para 2013”, *La Razón*, 5 de julio de 2013

³⁰ (2013), “Inflación del 2013 será mayor que la registrada en 2012”, *Correo del Sur*, 22 de febrero del 2013

3.1.1.1.3. Análisis Sociocultural

3.1.1.1.3.1. Niveles de pobreza en Bolivia

Según un informe divulgado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ubica a Bolivia entre países con Desarrollo Humano Medio.

En el caso boliviano, un incremento del 3 por ciento en el ingreso per cápita en los dos últimos años; un aumento de la esperanza de vida al nacer en 14,9 años entre 1980 y 2012 y un incremento en el promedio de escolaridad en 4,7 años, son las razones que cita el PNUD.

Otros informes confirman la tendencia. Según el FMI, en los últimos años el tamaño de la economía se duplicó de 11.500 millones de dólares en 2006 a 24.600 millones en 2011, mientras que el PIB per cápita aumento en este periodo de 1.200 a 2.400 dólares al año.

Ya el año pasado el PNUD dijo que el “estrato medio” en Bolivia creció en 33 por ciento de 2,4 millones a 3,6 millones de personas en las últimas tres décadas.³¹

Según el PNUD, Bolivia ha avanzado en la construcción de una sociedad con mayor igualdad, si se analizan factores como el incremento en la esperanza de vida, en el promedio de escolaridad, en el PIB per cápita y otros, sin embargo persiste la desigualdad en desarrollo en áreas rurales frente a áreas urbanas. La distribución de ingreso sigue siendo una de las más extremas en América Latina: en Bolivia, el 20% más rico de la población concentra 60% del ingreso, mientras que el 20% más pobre apenas acumula el 2%

El penúltimo censo, de 2001, mostró que de 8,2 millones de habitantes, un 24,4% vivía en condiciones de extrema pobreza. Casi el mismo porcentaje (24%) de miseria y marginalidad fue revelado por la Ministra de Desarrollo Productivo y Economía Plural Teresa Morales con datos del Censo 2012. Así lo corrobora el Mapa de la Pobreza de 2001 (INE) y un reporte de Unicef sobre Bolivia.

³¹ (2013) “PNUD Bolivia sale del fondo en cuanto a pobreza”, *Los Tiempos*, 15 de marzo de 2013

Las políticas sociales de redistribución económica (a través de bonos) han bajado las cifras de extrema pobreza.³² Sin embargo, se tiene en duda la sostenibilidad de dichos bonos.

3.1.1.1.4. Análisis Tecnológico

Si se hace un análisis a nivel Latinoamérica, Bolivia ocupa el penúltimo lugar de Latinoamérica, en el puesto 18, seguido por Nicaragua que ocupa el puesto 19.

Al tratar el tema de desarrollo tecnológico, los expertos tienen en cuenta que en Bolivia el costo del acceso a internet es el más elevado de toda la región, además de que este servicio aún no llega en forma efectiva a toda la población. En el país el uso de la red centra buena parte de su actividad en las redes sociales y el entretenimiento en lugar de acortar distancias en servicios públicos, salud o educación.³³

En comparación con el 2012 Bolivia ha subido ocho posiciones, estaba en el lugar 127, sin embargo este avance no es suficiente, puesto que las carencias en tecnología son aún considerables en comparación con otros países de la región. Este es un factor que influye de manera negativa en la competitividad especialmente referido a las instituciones públicas y al desarrollo económico que se logra a través de la tecnología. Pese a que ya se está empezando a utilizar las tecnologías en ciertas áreas como se manejan las licitaciones en adquisiciones, todavía queda mucho camino por recorrer en el área tecnológica en el país.

3.1.2. Análisis del micro entorno

3.1.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En el análisis del micro entorno se analizan las cinco fuerzas de Porter³⁴: El ingreso potencial de nuevos competidores, La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, Amenaza de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores o vendedores y Poder de negociación de los vendedores o clientes.

³² Aramayo A., "Factores claves de la conflictividad en Bolivia", *La Razón*, 29 de abril de 2012

³³ Pau A., "Bolivia es el país 119 de 144 en desarrollo de tecnologías", *Página siete*, 2 de mayo de 2013

³⁴ Porter M., *Estrategia Competitiva*, México, Editorial Continental, S.A. de C.V. 1997

3.1.2.1.1. El Ingreso potencial de nuevos competidores

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Los factores que actúan como barreras para el ingreso de competidores para Luzam SRL son:

- Economías de escala, en el sector de provisión de maquinaria liviana de construcción es difícil que las empresas nuevas alcancen niveles de costos bajos, hasta que su cuota de mercado sea lo suficientemente grande para que les permita volúmenes considerables de comercialización, y de este modo sus costos fijos se repartan entre un mayor número de unidades. Las importaciones de mayor cantidad de productos disminuyen los costos fijos de transporte e impuestos.
- Diferenciación del producto, existe diferenciación en la oferta de Luzam SRL, ya que supone además de la venta del producto, el servicio post-venta brindando mantenimiento y entrega en obra, constituyéndose ambos aspectos en una barrera de entrada, debiendo los nuevos entrantes implementar un taller y contar con una movilidad para poder igualar el servicio que da la empresa.
- Requisitos de capital, al ser los productos costosos y necesitando un stock mínimo de productos en exhibición, la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir genera una barrera de ingreso.
- Costos cambiantes, existen costos de cambio de un proveedor a otro en cuanto a reentrenamiento del empleado y tiempo de capacitación y prueba cuando se cambia de producto.
- Curva de aprendizaje o experiencia, los diferentes competidores actuales del sector tienen gran experiencia en el rubro siendo empresas consolidadas y cuentan con personal capacitado con conocimiento técnico y experiencia en ventas al sector de la construcción.

En el cuadro N° 1 se puede ver el grado de amenaza del ingreso potencial de nuevos competidores:

Cuadro N° 1
Valoración de los factores que determinan el ingreso potencial de nuevos competidores

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
Economías de escala				X	
Diferenciación del producto				X	
Requisitos de capital					X
Costos cambiantes		X			
Curva de experiencia					X
Ventajas en costos				X	

Fuente: Elaboración Propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008:5)
Nuevos Competidores Baja=1; Alta=5

La amenaza de nuevos entrantes es alta, existen barreras de entrada: la inversión inicial es alta, necesitando un stock mínimo de productos en exhibición y estos son costosos, se precisa experiencia en el rubro y conocimiento técnico del producto, además se debiera tener ventajas en costo, puesto que las principales empresas competidoras son importadores directos.

3.1.2.1.2. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre.

Se toman en cuenta como sustitutos los productos de otras marcas que manejan los competidores de Luzam SRL.

En el presente trabajo se analiza el sector construcción de la cartera de clientes de Luzam SRL debido a que es el principal grupo de clientes al que llega con su oferta.

A continuación en el Cuadro N° 2 se detallan los productos sustitutos a los productos que comercializa Luzam SRL, como sustitutos están los productos de otras marcas.

Cuadro N° 2
Productos sustitutos de LUZAM SRL.

Producto	Marca (comercializa Luzam)	Sustitos (a los productos que comercializa Luzam)
Motobombas de riego	Ballena Honda	Briggs Stratton Power Usa Kaili Honda (imitación) Forest Garden
Generadores de Luz	Ballena Eternus Honda	Power tool Power Usa Kaili Honda (imitación) Forest Garden
Compactadoras	Weber	Waker Honda
Motores eléctricos	GY Weg	Kaili Real
Motores a gasolina	Ballena Honda	Briggs Stratton Power Usa Kaili Honda (imitación) Forest Garden
Bombas de agua eléctricas	Leo Ballena	Pedroleo Gardem pump Citi pump Nocchi
Vibradoras eléctricas	Ballena Weg	Kaili
Vibradoras a gasolina	Ballena Honda	Power tool Kaili Honda (imitación)
Máquinas de soldar	Bambozzi	Telwin

Fuente: Elaboración Propia

Entre factores que inciden la presión de productos sustitutos se analizan:

- Disponibilidad de sustitutos, existen en el mercado diferentes marcas de un mismo producto como se puede observar en el cuadro N° 2

- Precios de sustitutos, así como existe variedad de sustitutos, hay también variedad de precios de acuerdo a marcas e industrias.
- Costos de cambio para el cliente, los costos de cambio de proveedor para el cliente no son significativos, entre estos costos están los costos de transporte, o los que impliquen el tiempo de entrega de los productos.

Cuadro N° 3

Valoración de los factores que determinan la presión de productos sustitutos

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
Disponibilidad de sustitutos			X		
Precios de sustitutos				X	
Costos de cambio para el cliente			X		

Fuente: Elaboración Propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008:5)

Nuevos Competidores Baja=1; Alta=5

La amenaza productos sustitutos es relativamente alta, como se puede ver en el cuadro N° 3, habiendo en el mercado variedad de productos con diferentes marcas, calidades y precios.

3.1.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Entre los factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores están:

- Mayor concentración que el sector industrial al que vende, los proveedores venden a clientes más fragmentados, lo que hace que tengan una influencia considerable en los productos, calidad y en las condiciones.
- Existencia de proveedores de productos sustitutos en el sector, existen diferentes fabricantes a nivel mundial.

- La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, los volúmenes de compra de la empresa no son significativos frente a otras de otros países más desarrollados.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante, es muy difícil que los proveedores fabricantes vayan a interesarse en la venta directa al consumidor final y más aún en Bolivia. Sin embargo algunos proveedores trabajan con estrategias de exclusividad con representantes en Bolivia.

Cuadro N° 4

Valoración de los factores que determinan el poder de negociación que ejercen los proveedores

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
Concentración de proveedores			X		
Proveedores sustitutos			X		
Importancia de la empresa para el proveedor		X			
Amenaza de integración hacia adelante				X	

Fuente: Elaboración Propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008:5)

Nuevos Competidores Baja=1; Alta=5

El cuadro N° 4 muestra que el poder de negociación de los proveedores es relativamente alto, principalmente porque algunos fabricantes trabajan con estrategias de exclusividad con una sola empresa a nivel nacional para la comercialización de sus marcas.

Por otra parte existen productos sustitutos disponibles en el mercado a nivel mundial, los costos por cambio de proveedor son básicamente las preferencias arancelarias dependiendo del país de origen de las importaciones, existe evolución de precios de fabricantes.

3.1.2.1.4. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Las circunstancias siguientes inciden en el poder de negociación de los compradores:

- Concentración de clientes, los clientes del sector son empresas constructoras, constructores y la empresa pública, no están concentrados.
- Volumen de compra, en general los volúmenes de compra de los clientes no son grandes. Salvo ciertas ventas ocasionales.
- Diferenciación de productos, los productos se diferencian en marcas, precios e industrias. Sin embargo la oferta del servicio adicional al producto que se vende hace mayor diferencia entre competidores.

Cuadro N° 5

Valoración de los factores que determinan el poder de negociación que ejercen los clientes o compradores

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
Concentración de los clientes	X				
Volumen de compra			X		
Diferenciación de los productos				X	

Fuente: Elaboración Propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008:5)

Nuevos Competidores Baja=1; Alta=5

El poder de negociación de los clientes es bajo, existen productos sustitutos, hay sensibilidad al precio, los costos para los clientes por cambiar de proveedor son los que incurre en transporte al recurrir a otro proveedor del mercado nacional, los volúmenes de compra promedio no son grandes.

3.1.2.1.5. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento.

Entre los factores que inciden en la rivalidad de un sector están:

- Gran número de competidores, el sector está relativamente concentrado, existen en el país pocas empresas que están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos.
- Costos fijos de almacenamiento, se manejan volúmenes relativamente grandes de compra a proveedores tratándose de importaciones, aspecto que hace costoso el almacenamiento de la mercadería. En este caso, las empresas están sujetas a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas.
- Falta de diferenciación, en muchos productos los clientes perciben a los mismos como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.
- Fuertes barreras de salida, las empresas del sector son empresas consolidadas con muchos años de experiencia, lo que hace que existan barreras de salida fuertes traduciéndose en factores económicos, estratégicos y emocionales.

Para el presente estudio se analizaron como competidores de Luzam S.R.L. los principales a nivel nacional. A continuación los analizan con mayor detalle:

Agencias Generales S.A. Fundada en 1957, es el único competidor que cuenta con agencias en las mismas ciudades en las que opera Luzam SRL (Sucre Tarija y La Paz), por tanto podríamos decir el competidor más fuerte, importa marcas reconocidas y su estrategia se basa en la rotación alta de mercadería, apoyándose para este fin en la venta mayorista revendiendo sus productos a distribuidores.

Hiller S.A.: Fundada en 1956, cuenta con sucursales en Santa Cruz, La Paz y Cochabamba. Tiene exclusividad en importación de ciertas marcas con las que trabaja con distribuidores a nivel nacional.

Roghur S.A.: Cuenta con sucursales en La Paz, Santa Cruz y Cochabamba. Su oferta en productos dirigidos al sector construcción es más diversificada trabajando no sólo con maquinaria liviana de construcción si no también con herramientas. Compite con precios más bajos, con marcas de menor calidad.

Eurobol: Fundada en 1973, cuenta con oficinas en la ciudad de Santa Cruz, cuenta con distribuidores en distintas ciudades del país.

Cuadro Nº 6

Valoración de los factores que determinan la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Factores	Ponderación				
	1	2	3	4	5
Número de competidores				X	
Costos de almacenamiento				X	
Falta de diferenciación				X	
Barreras de salida					X

Fuente: Elaboración Propia en base a información extraída de (Orlandini, 2008:5)

Nuevos Competidores Baja=1; Alta=5

El cuadro Nº 6 muestra que la rivalidad entre competidores actuales es alta debido a la diversidad de competidores, al tamaño de los mismos, a las barreras de salida altas y a la experiencia que tienen en el rubro.

3.2. Diagnóstico Interno

LUZAM, nace como empresa familiar el 2 de enero de 1984, siendo en principio una empresa unipersonal dedicada a la comercialización de repuestos Volkswagen (VW), bombas de agua y todos los requerimientos de la Agroindustria. El Año 2006 LUZAM se convierte en LUZAM S.R.L, inaugurando este año su primera sucursal en la ciudad de Sucre. En el año 2010 se inaugura una nueva sucursal en la ciudad de La Paz.

Registrada en Fundempresa el 10 de abril de 2008 como Sociedad de Responsabilidad Limitada, actualmente pertenece a la Cámara de Industria y Comercio, está registrada en Sigma y tiene una participación activa en contrataciones del Estado.

LUZAM S.R.L. cuenta en la actualidad con la distribución y representación de las siguientes marcas (Cuadro N° 7):

Cuadro N°7
Marcas que comercializa LUZAM SRL.

HONDA	MOTORARG
ROTOR PUMP	STIHL
TRAPP	BOUNOUS
MONTERO	SOMAR
BALLENA	BAMBOZZI
SCHENEIDER	VULCANO LUBRICACION
GY	GRACO
GEOTUB	WEG
FRANKLIN ELECTRICT	TREPANOS SAN YUAN
ALLMAND	SCHULZ S.A.
VULCANO PISCINAS	

Fuente: Elaboración Propia, en base a información obtenida en www.luzamsrl.com

Siendo importadores de varias de las anteriores, comercializando equipos seguros, fiables, rentables y de última tecnología.

3.2.1. Misión

Proveer a los sectores, construcción, agropecuario, industrial y perforación con productos de calidad y marcas reconocidas, para poder facilitar el trabajo de manera eficiente, brindando al cliente un excelente servicio y asesoramiento técnico para su satisfacción plena, trabajamos en equipo para poder cumplirla y de esta forma poder abarcar de la mejor manera el mercado nacional.

3.2.2. Visión

Consolidar a LUZAM SRL como una comercializadora de productos para la industria, la construcción y el agro, en el estado plurinacional de Bolivia.

3.3. ANALISIS FODA

3.3.1 Fortalezas

1. Luzam SRL muestra rentabilidad en sus Estados Financieros de las últimas gestiones.
2. Estar en el mercado por más de 29 años en Tarija, además de tener 3 sucursales en el país, entre otros factores, hacen que la empresa cuente con una buena participación de mercado.
3. Diferentes factores como el servicio técnico post-venta, competitividad en precios, diversidad en la oferta dan a Luzam SRL una buena posición entre sus competidores.
4. El presupuesto general de la empresa es realizable, la empresa se maneja con cifras reales.
5. El servicio post-venta que tiene la empresa se constituye en una ventaja competitiva puesto que al comercializar maquinaria liviana de construcción, el servicio de mantenimiento es de suma importancia para la vida útil del equipo, aspecto que importa mucho al cliente.
6. Experiencia de los Recursos Humanos, la mayoría del personal de la empresa trabaja hace más de 1 año y varios hace más de 5 años, aspecto muy favorable por el conocimiento en sus labores.

3.3.2. Oportunidades

1. El mercado de la construcción está en crecimiento como se pudo observar en el Plan de Desarrollo Municipal de Sucre, Tarija y La Paz.
2. La tecnología está en constante cambio, haciendo más fácil el trabajo diario de las personas, este aspecto se convierte en una oportunidad para Luzam SRL al vender equipos de última tecnología.
3. Luzam SRL ofrece mejor servicio que la competencia directa, cuenta con mayor diversidad en su cartera de productos, mejor servicio post-venta.

4. Poca práctica de Gerencia por valores en el sector, los competidores no practican Gerencia por Valores.
5. En el mercado existe necesidad del producto.
6. Los reclamos de clientes se atienden adecuadamente, en caso de ser necesario se da asistencia técnica en obra, reposición de repuestos en casos de fallas de fábrica y se tiene stock permanente de repuestos al ser importadores directos.

3.3.3. Debilidades

1. En la empresa existe cuello de botella al estar a cargo del Gerente General muchas actividades, por ello existe falta de planificación a mediano y largo plazo.
2. Poca experiencia en procesos de cambio, el personal está habituado a los procedimientos y al desempeño que se ha ido dando en la empresa.
3. Percepción de desigualdad de oportunidades por parte de empleados, existe recelo entre el personal en cuanto a salario y obligaciones.
4. Indefinición de las funciones de los empleados.
5. No cuenta con un catálogo de valores.
6. Pocas capacitaciones, no se planifican capacitaciones, solo se aprovechan las que ofrecen ciertos proveedores.

3.3.4. Amenazas

1. Competencia muy agresiva, los competidores son fuertes, cuentan con personal calificado, tienen experiencia y capital.
2. Mala administración estatal, existen procedimientos que perjudican a la empresa como las nuevas instrucciones aduaneras que decomisan productos en tránsito interdepartamental, que implican procesos judiciales largos.
3. Algunos trabajadores además de ser antiguos, son mayores y hacen que exista resistencia al cambio.
4. Tendencias desfavorables en el mercado.

Cuadro N° 8
Análisis FODA

	<p align="center">FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa rentable. 2. Buena participación de mercado. 3. La posición de la organización entre sus competidores es buena. 4. El presupuesto general de la empresa es realizable. 5. Buena percepción de los servicios por parte de los clientes. 6. Experiencia de los Recursos Humanos. 	<p align="center">DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planificación a mediano y largo plazo. 2. Poca experiencia en procesos de cambio. 3. Percepción de desigualdad de oportunidades por parte de empleados. 4. Indefinición de las funciones de los empleados. 5. No cuenta con un catálogo de valores. 6. Pocas capacitaciones.
<p align="center">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado creciente. 2. Actualización tecnológica. 3. Ofrecer mejor servicio que la competencia directa. 4. Poca práctica de Gerencia por valores en el sector. 5. Necesidad del producto. 6. Los reclamos de clientes se atienden adecuadamente. 	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar a una consultora para la socialización de valores. (F1, F4, O4, O6) 2. Implementar nuevas marcas en la cartera de productos. (F1, F2, F6, O1, O2, O5) 	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los Valores corporativos (D2, D5, O4). 2. Desarrollar el Manual de funciones de la empresa. (D3, D4, O3, O6)
<p align="center">AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia muy agresiva. 2. Nuevas políticas estatales. 3. Resistencia al cambio 4. Tendencias desfavorables en el mercado. 	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la oferta de servicios post venta. (F-3, F5, F6, A1, A4) 	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programas motivacionales de esparcimiento con los empleados. (D2, D3, A3). 2. Implementar programas de capacitaciones anuales (D1, D2, A1, A3)

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Encuesta al personal de LUZAM S.R. L.

La investigación de mercado para el presente trabajo contempla la aplicación de la encuesta, que se puede apreciar en (Anexo N°1), con el objetivo de recopilar, tabular y analizar la información relevante desde un punto de vista del personal de la empresa. Los resultados obtenidos se presentan en cada uno de los siguientes puntos detallados de manera sistemática.

El cuadro N° 9, presenta el tamaño de la muestra que se refiere a 34 personas que actualmente trabajan en la empresa a las que se realizaron todas las preguntas para obtener la información relevante para el presente estudio.

Cuadro N° 9
Número de encuestas realizadas

Frecuencia	Porcentaje
34	100%

Fuente: Elaboración propia, en base al personal de LUZAM S.R.L.

4.1.2. Análisis del personal

En el análisis del personal destaca la información referente a los empleados y directorio de LUZAM S.R.L., para diagnosticar la situación actual de los mismos.

4.1.2.1. Edad

El cuadro N° 10, presenta las frecuencias y porcentajes de las edades de todo el personal de LUZAM S.R.L., como se puede observar el intervalo de edades más representativas es de 20 a 30 años con un 47,1%, seguido del intervalo de 30 a 40 años con un 41,2%, el intervalo de 40 años a adelante tiene un 8,8% y en último lugar con un el intervalo de menos de 20 años tiene un 2,9%.

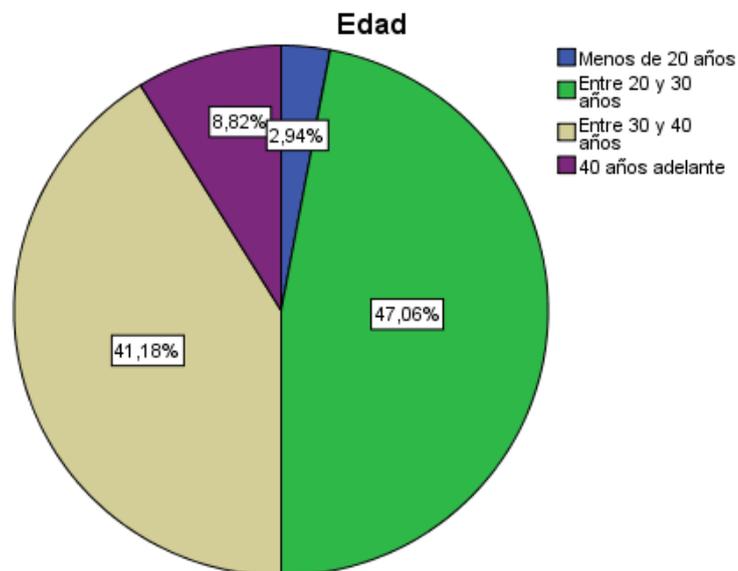
Cuadro N° 10
Edad del personal de Luzam S.R.L.

Edad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 20 años	1	2,9	2,9	2,9
Entre 20 y 30 años	16	47,1	47,1	50,0
Válidos Entre 30 y 40 años	14	41,2	41,2	91,2
40 años adelante	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En el gráfico N° 7 se representa la variación de edades del personal de LUZAM S.R.L., donde se puede observar que más del 90% del personal de la empresa tiene menos de 40 años de edad, siendo una ventaja para la empresa puesto que mientras más jóvenes sean las personas es menor la resistencia al cambio, siendo un aspecto favorable para la aplicación de la Gerencia por Valores.

Gráfico N° 7
Edad del personal de Luzam S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.2.2. Sexo

El 79.4% del personal de LUZAM S.R.L. es de sexo masculino y el 20.6% de sexo femenino, como se puede observar en el cuadro N° 11 y en el gráfico N° 8.

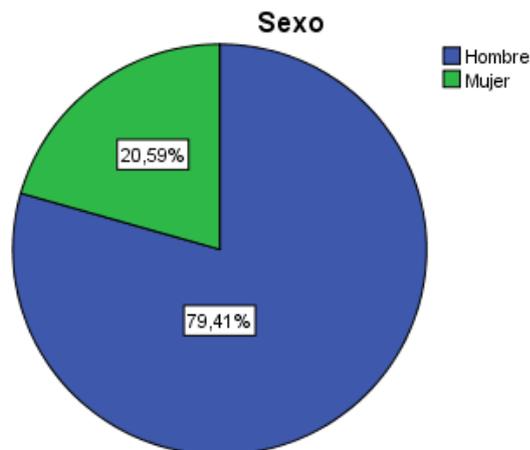
Al ser una empresa comercializadora dirigida al sector de la construcción, rubro en el que predomina el trabajo de hombres y por las aptitudes que caracterizan las labores de venta y mantenimiento de maquinaria liviana, la fuerza de ventas y el sector de taller de la empresa están compuestos totalmente por hombres.

Cuadro N° 11
Sexo del personal de Luzam S.R.L.

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	27	79,4	79,4	79,4
	Mujer	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Gráfico N° 8
Sexo del personal de Luzam S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.2.3. Lugar de trabajo

Luzam S.R.L. cuenta con 3 sucursales en el país y con un taller denominado taller Astra en diferente ubicación que las oficinas en la ciudad de Tarija.

El cuadro N° 12 detalla la cantidad de personal que cada sucursal tiene, siendo la central en Tarija la que cuenta con mayor número de personal con 22 personas que representan el 64,7%.

La sucursal Luzam SRL La Paz cuenta con 5 personas siendo el 14,7%, en el taller Astra trabajan 4 personas que son el 11,7% y finalmente la sucursal Luzam S.R.L. Sucre cuenta con 3 personas, siendo el 8,8%.

Cuadro N° 12
Lugar de trabajo

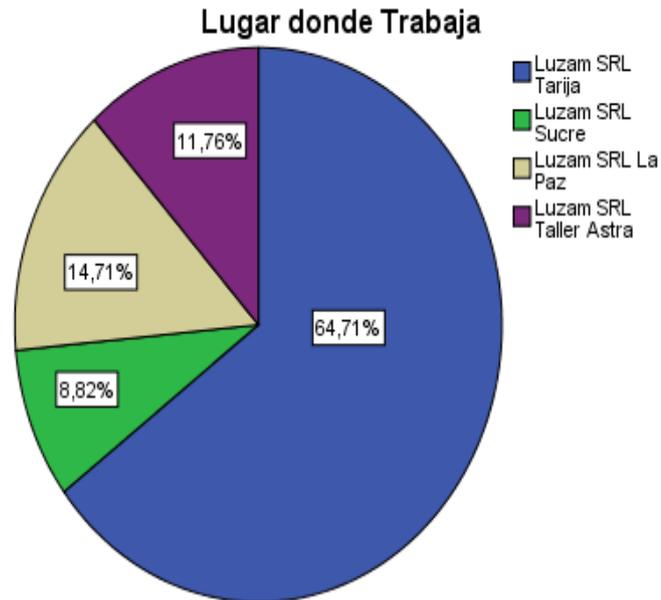
Lugar donde Trabaja

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Luzam SRL Tarija	22	64,7	64,7	64,7
Luzam SRL Sucre	3	8,8	8,8	73,5
Válidos Luzam SRL La Paz	5	14,7	14,7	88,2
Luzam SRL Taller Astra	4	11,7	11,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El gráfico N° 9 refleja el porcentaje de personal de acuerdo al lugar donde trabaja, en Tarija es donde se tiene mayor cantidad de gente debido a que es el lugar empezó la empresa y por ende es donde mayor tiempo de vida tiene, además de contar con un departamento técnico más grande que el de las sucursales La Paz y Sucre y tener el departamento de administración y contabilidad que centralizan la información financiera de la empresa.

Gráfico N° 9
Lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.2.4. Sector en el que trabaja en la empresa

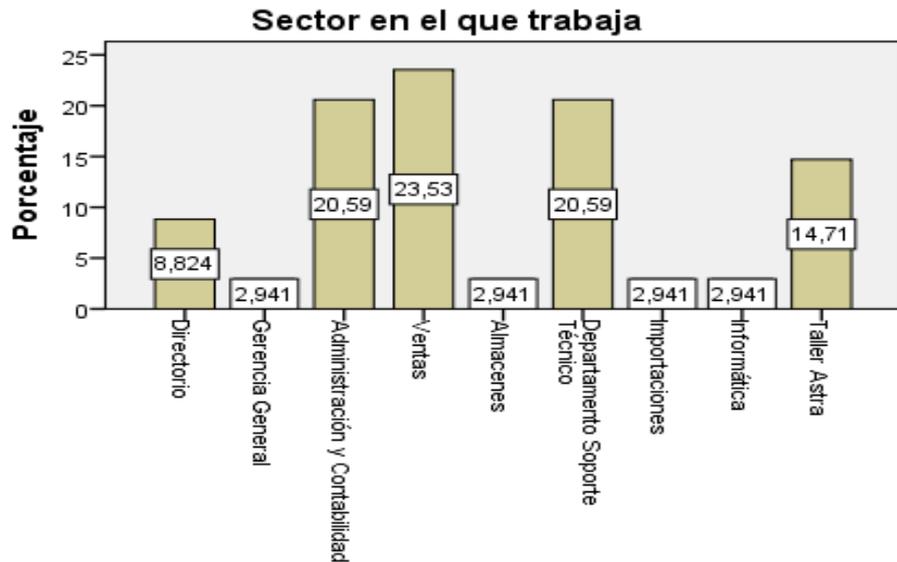
La mayoría del personal de LUZAM S.R.L., el 23,5%, se desempeña en el área de ventas, seguido por los sectores de administración y contabilidad y el departamento de soporte técnico con un 20,6% cada uno, en el taller Astra trabaja el 14,7%, el directorio tiene el 8,8% y el resto de sectores de la empresa, gerencia general, almacenes, importaciones e informática, tienen 2,9% de personal cada uno, como se puede observar en el Cuadro N° 13 y Gráfico N° 10.

Cuadro Nº 13
Sector en el que trabaja en Luzam S.R.L.

Sector en el que trabaja					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Directorio	3	8,8	8,8	8,8
	Gerencia General	1	2,9	2,9	11,7
	Administración y Contabilidad	7	20,6	20,6	32,3
	Ventas	8	23,5	23,5	55,8
	Almacenes	1	2,9	2,9	58,7
	Departamento Soporte Técnico	7	20,6	20,6	79,3
	Importaciones	1	2,9	2,9	82,2
	Informática	1	2,9	2,9	85,1
	Taller Astra	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Gráfico Nº 10
Sector en el que trabaja en Luzam S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.2.5. Tiempo en el que trabaja en la empresa

En cuanto a la antigüedad del personal de Luzam S.R.L. se puede observar en el cuadro N° 14 y en el gráfico N° 11 que destaca el personal con una antigüedad de 1 a 5 años, con un 52,9%, seguido del personal con antigüedad de 5 a 10 años, con un 23,5%, quedando luego los menos antiguos, el 14,7%, con una permanencia menor a un año en la empresa, los más antiguos de 15 años a más representan el 5,9% y finalmente el personal con una antigüedad de 10 a 15 años suma un 2,9%.

Cuadro N° 14
Tiempo en el que trabaja en LUZAM S.R.L.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	5	14,7	14,7
	1 a 5 años	18	52,9	67,6
	5 a 10 años	8	23,5	91,1
	10 a 15 años	1	2,9	94,0
	15 años o mas	2	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

La antigüedad del personal en la empresa es sin duda alguna una ventaja competitiva puesto que la mayoría del personal tiene una permanencia mayor a un año en la empresa, aspecto que demuestra la experiencia con que cuentan los trabajadores de la misma.

Existen 11 personas que tienen una permanencia mayor a 5 años, aspecto que refleja intrínsecamente el grado de comodidad del personal con Luzam S.R.L.

Gráfico N° 11
Tiempo en el que trabaja en LUZAM S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.2.6. Nivel de formación del personal de LUZAM S.R.L.

Como se puede observar en el cuadro N° 15 y en el gráfico N° 12 en cuanto al nivel de formación del personal de LUZAM S.R.L. destaca la formación a nivel universitario del personal con un 32,4% seguido de la formación a nivel técnico con un 29,4%, el personal con formación a nivel secundario suma un 17,6%, el que tiene formación a nivel postgrado el 14,7% y el que tiene formación a nivel primario el 5,9%.

Cuadro N° 15
Nivel de formación del personal de LUZAM S.R.L.

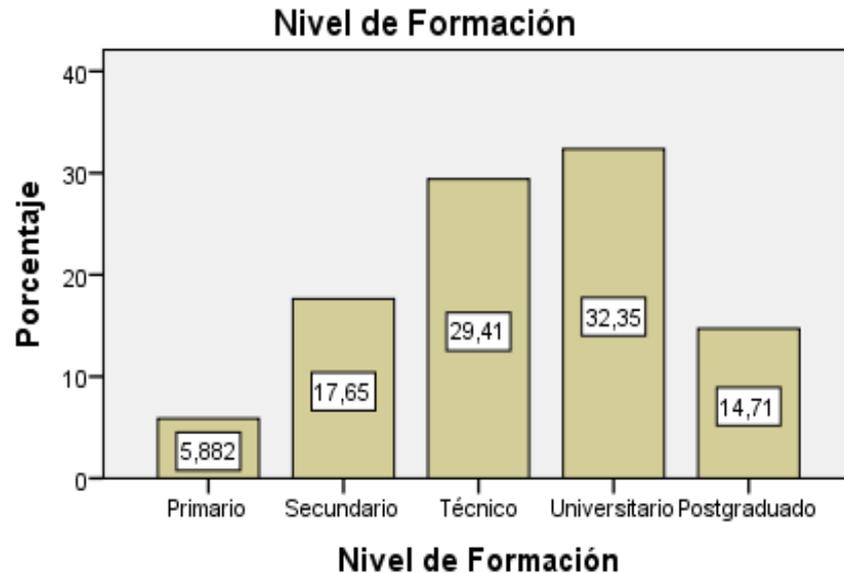
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primario	2	5,9	5,9	5,9
Secundario	6	17,6	17,6	23,5
Técnico	10	29,4	29,4	52,9
Universitario	11	32,4	32,4	85,3
Postgraduado	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Por las características de las empresas comerciales de este rubro el contar con más del 75% del personal con nivel de formación técnico universitario y postgraduado es un aspecto que favorece el trabajo dentro de la empresa en su crecimiento y frente a su competencia.

Gráfico N° 12

Nivel de formación del personal de LUZAM S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.3. Análisis del bienestar del personal de LUZAM SRL

4.1.3.1. Grado de conformidad del personal de LUZAM S.R.L. hacia su ambiente de trabajo.

El cuadro N° 16, presenta las frecuencias y porcentajes de qué tan a gusto se siente el personal de LUZAM S.R.L. con la empresa y con el ambiente de trabajo, como se puede observar el 85,3% del personal se siente a gusto, el 8,8% indiferente, el 2,9% nada a gusto y una persona que no responde a esta pregunta y que representa el 2,9%.

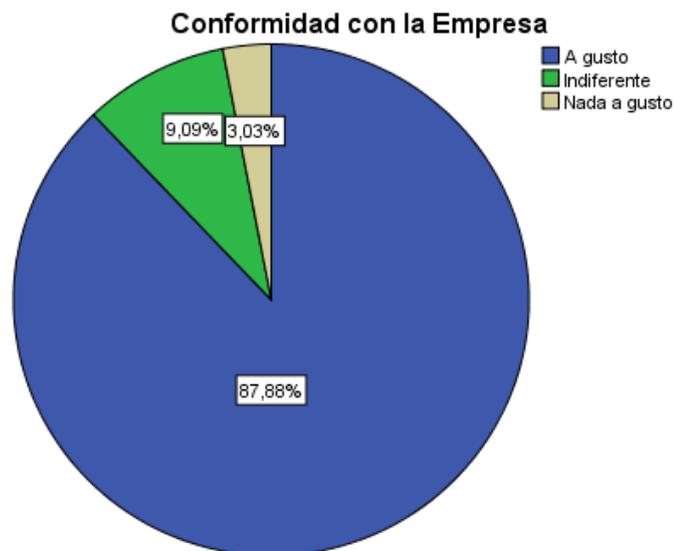
Cuadro Nº 16
Grado de conformidad del personal de LUZAM S.R.L.

Conformidad con la Empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A gusto	29	85,3	87,9
	Indiferente	3	8,8	97,0
	Nada a gusto	1	2,9	100,0
	Total	33	97,1	100,0
Perdidos	Sistema	1	2,9	
	Total	34	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En el gráfico Nº13 se representa el grado de conformidad del personal respecto a su ambiente de trabajo y a la empresa, donde se puede observar que la mayoría del personal de LUZAM S.R.L., el 87.9% (porcentaje válido), se siente a gusto con la empresa y con el ambiente de trabajo. Este es un aspecto favorable puesto que es imprescindible tener un buen ambiente laboral para el buen desempeño de una empresa.

Gráfico Nº 13
Grado de conformidad del personal de LUZAM S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.3.2. Factores para lograr un ambiente laboral ideal

El cuadro N° 17 representa los factores que se necesitan implementar en la empresa para lograr un ambiente laboral ideal en frecuencias.

Cuadro N° 17
Factores necesarios para lograr un ambiente laboral ideal en LUZAM S.R.L.

Estadísticos						
	Mayor compañeris mo	Funciones claras	Mejores ambientes físicos	Mayor trabajo en equipo	Mayor interés por las personas	Otros
Válidos	13	15	6	25	4	2
N Perdido s	21	19	28	9	30	32

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El factor que sobresale es mayor trabajo en equipo habiendo contestado que falta este aspecto en la empresa 25 de las 34 personas encuestadas.

Seguido de mayor trabajo en equipo, están funciones claras y mayor compañerismo con 15 y 13 personas respectivamente que citaron estos factores.

Con menor respuesta se encuentran mejores ambientes físicos citados por 6 personas y mayor interés por las personas citados por 4 personas.

Dos personas mencionaron otros aspectos para lograr el ambiente laboral ideal citando estudio de mercado y trato igualitario según cuadro N° 23

Los siguientes cuadros muestran cada factor en frecuencias y porcentajes

Cuadro Nº 18
Mayor compañerismo / Ambiente laboral ideal

Mayor compañerismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	13	38,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	21	61,8		
Total		34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Cuadro Nº 19
Funciones claras / Ambiente laboral ideal

Funciones claras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	15	44,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	19	55,9		
Total		34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Cuadro Nº 20
Mejores ambientes físicos / Ambiente laboral ideal

Mejores ambientes físicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	17,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	28	82,3		
Total		34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Cuadro Nº 21
Mayor trabajo en equipo / Ambiente laboral ideal

Mayor trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	25	73,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	9	26,5		
Total		34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Cuadro Nº 22
Mayor interés por las personas / Ambiente laboral ideal

Mayor interés por las personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	11,8	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	30	88,2		
Total		34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Cuadro Nº 23
Otro / Ambiente laboral ideal

Otro

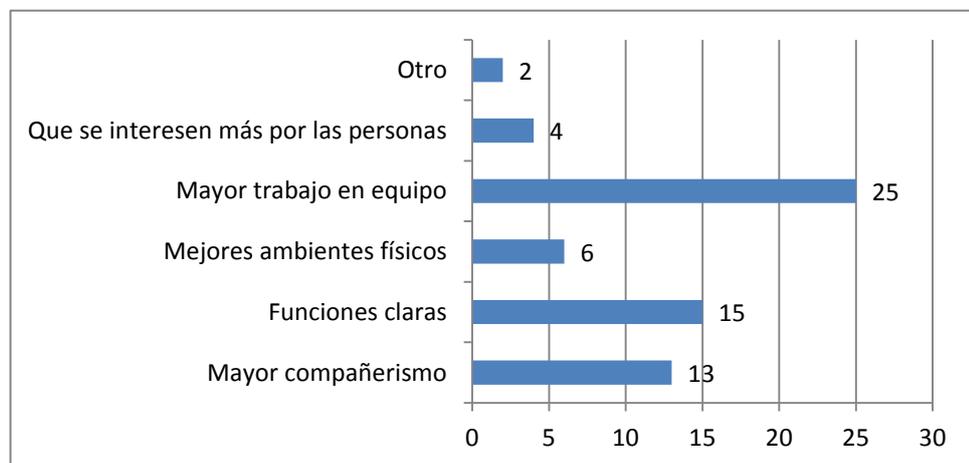
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	5,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	32	94,1		
Total		34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Se puede observar en el Gráfico Nº 14 que si bien en la pregunta anterior a ésta en la encuesta el 85% del personal respondió sentirse a gusto en la empresa, existen factores que faltan en el desempeño de las actividades para poder llegar a tener un ambiente laboral ideal.

Se puede inferir que existen falencias en el trato interpersonal dentro de la empresa, mostrando el personal la inconformidad del trabajo en equipo, citando además que las funciones no están claras, que falta compañerismo y en menor medida falta mayor interés por las personas, siendo un aspecto importante para poder desarrollar una Gerencia por Valores que implica mayor cohesión interna donde el compromiso es factor fundamental. La Gerencia por Valores se basa en el conjunto de valores o principios de acción compartidos que hacen que la empresa se interese más por las personas y que el personal se motive y encuentre sentido a su labor.

Gráfico N° 14
Grado de conformidad del personal de LUZAM S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.3.3. Grado de compromiso del personal hacia la empresa

Los resultados obtenidos de esta pregunta se muestran en el Cuadro N° 24 donde se puede constatar que el 64,7% del personal se siente comprometido siempre con su trabajo y con la empresa, el 17,6% frecuentemente y 17,6% a veces.

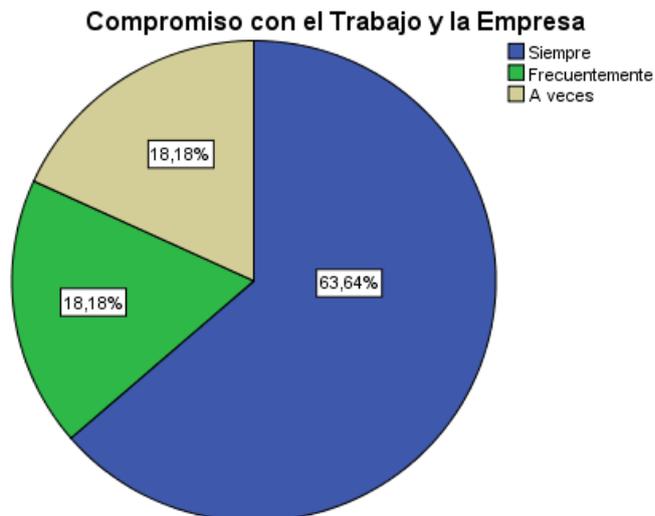
Cuadro Nº 24
Grado de compromiso del personal de LUZAM S.R.L.

Compromiso con el Trabajo y la Empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	22	64,7	64,7
	Frecuentemente	6	17,6	82,3
	A veces	6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

La mayor parte del personal se siente comprometido con su trabajo y con la empresa como muestra el gráfico Nº 15, aspecto necesario para poder implementar un proceso de cambio en la empresa como se propone con el presente trabajo donde el compromiso del personal es imprescindible.

Gráfico Nº 15
Grado de compromiso del personal de LUZAM S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.3.4. Aspectos que motivan a trabajar en LUZAM S.R.L.

El cuadro N° 25 califica numeral y porcentualmente los factores que motivan a trabajar en LUZAM S.R.L. al personal de la empresa. Esta es una pregunta abierta en la encuesta, las respuestas han sido tabuladas de acuerdo al grado de similitud de los criterios vertidos.

Cuadro N° 25
Factores que motivan a trabajar en LUZAM S.R.L.

Factor que motiva a trabajar en la empresa					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Aprender más	11	32,4	39,3	39,3
	Necesidad de Trabajar	4	11,8	14,3	53,6
	Empresa seria	3	8,8	10,7	64,3
	Primera experiencia Laboral, aplicar los conocimientos	1	2,9	3,6	67,9
	El esfuerzo del personal	3	8,8	10,7	78,6
	Salario	1	2,9	3,6	82,2
	El sector en el que se trabaja	2	5,9	7,2	89,4
	Empresa Familiar	2	5,9	7,2	96,6
	El compromiso con el personal	1	2,9	3,6	100,0
	Total	28	82,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	17,7	
Total	34	100,0			

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

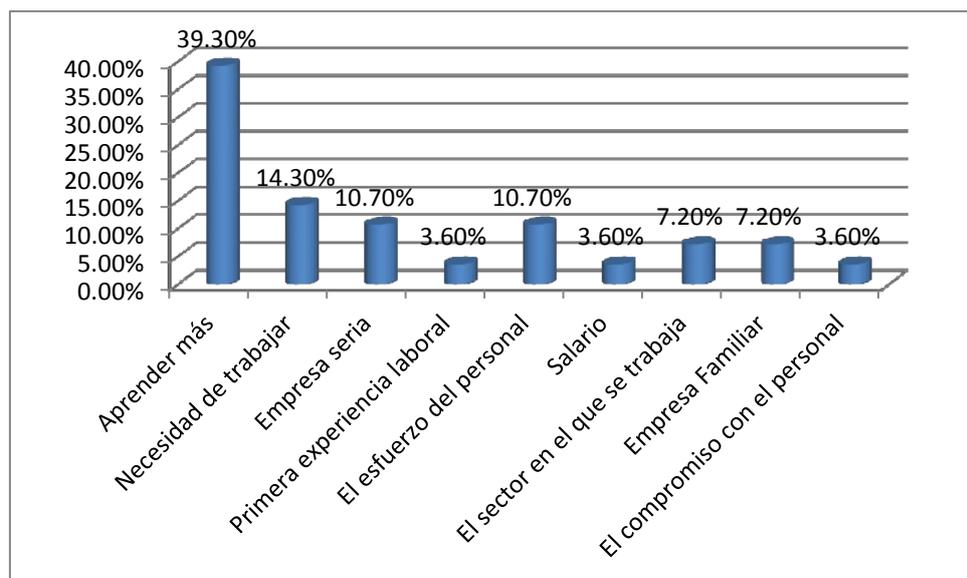
Progresar personalmente, superación profesional y personal, aprender más, han sido las respuestas más representativas, que están englobadas en el primer factor “Aprender más”, 11 personas que representan el 32,4% del total del personal, han seleccionado esta opción.

Como otras opciones, con menor porcentaje, están: la necesidad de trabajar con un 11,8%, trabajar en una empresa seria, consolidada con un 8,8%, el esfuerzo que pone el personal en el trabajo con el 8,8%, el sector en el que se trabaja con el 5,9%, el ser una empresa familiar y un ejemplo con el 5,9%, el ser la primera experiencia laboral con el 2,9%, el Salario con el 2,9% y el compromiso que se tiene con el personal con el 2,9%.

El 17,7%, 6 personas, no respondieron a esta pregunta.

El gráfico N° 16 señala los factores que motivan al personal a trabajar en LUZAM SRL, Se debe aclarar que en el gráfico se toman los porcentajes válidos, vale decir del 100% de las personas que contestaron a esta pregunta sin tomar en cuenta los perdidos, que son las personas que no contestaron esta pregunta.

Gráfico N°16
Factores que motivan a trabajar en LUZAM S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Es una ventaja para la empresa que la mayoría del personal se sienta motivado por superarse, aprender más, esto refleja la predisposición a crecer como profesionales y por ende a hacer crecer a la empresa.

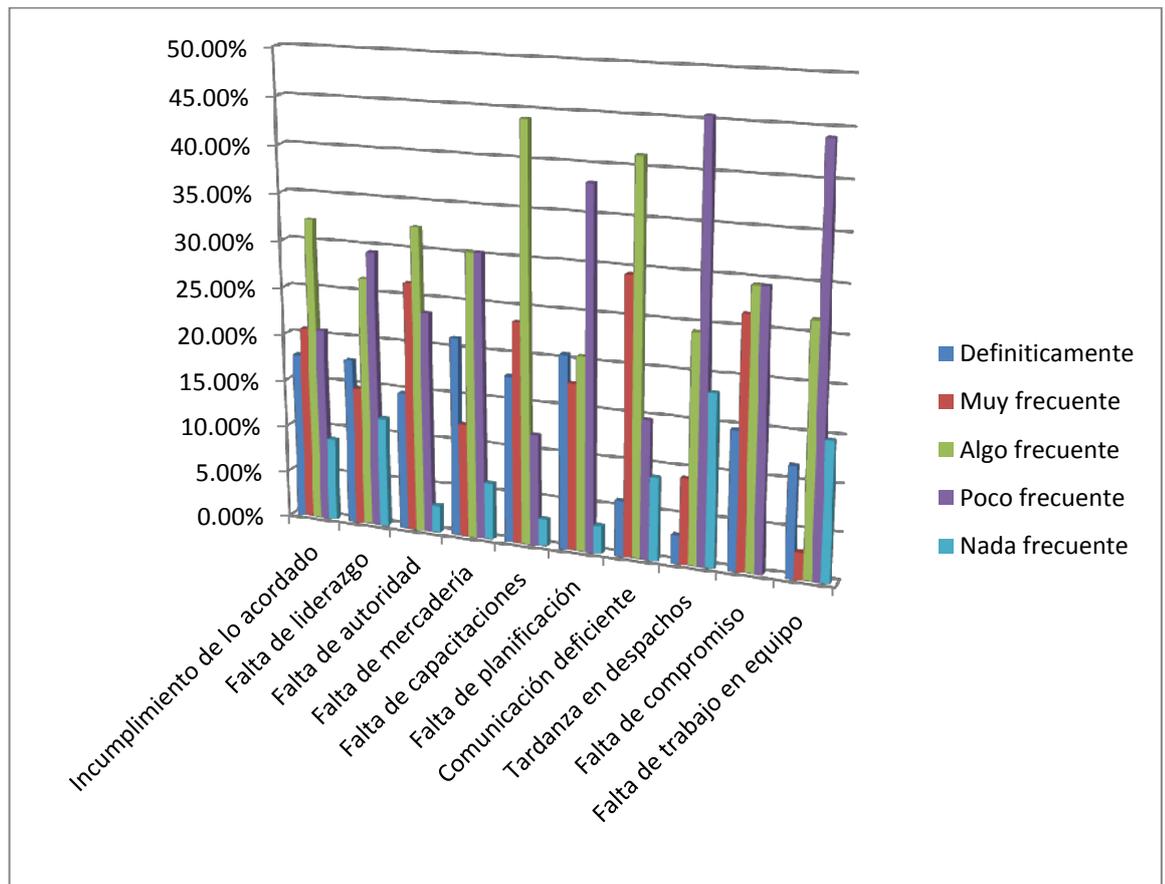
El esfuerzo del personal es un aspecto que muestra la valoración de los empleados hacia el trabajo realizado por sus compañeros, otro aspecto positivo para LUZAM S.R.L. es la percepción que el personal tiene de la organización al citarla como una empresa seria.

Sin embargo un factor negativo es que el 11,8% del personal haya citado que su motivación sea la necesidad que tiene por trabajar, vale decir este personal no se siente motivado ni el 17,7% que no respondió a esta pregunta (porcentajes cuadro N° 25).

4.1.3.5. Problemas latentes en LUZAM S.R.L.

El gráfico N° 17 refleja todos los problemas que actualmente existen en LUZAM S.R.L. calificados estos por la frecuencia con la que ocurren.

Gráfico N°17
Problemas latentes en LUZAM S.R.L.



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Entre los problemas que ocurren con mayor frecuencia actualmente en la empresa, calificados como definitivamente están la falta de stock de mercadería y la falta de planificación de actividades.

Los problemas que suceden muy frecuentemente son comunicación deficiente, falta de autoridad y falta de compromiso.

La carencia de capacitaciones y la comunicación deficiente destacan entre los problemas algo frecuentes.

Como problemas que ocurren con poca frecuencia resaltan la tardanza en despachos de mercadería, el trabajo en equipo y la falta de planificación.

La tardanza en despachos y la falta de trabajo en equipo son problemas calificados como nada frecuentes.

Cada uno de los problemas que actualmente existen en la empresa y el grado de frecuencia en el que el personal cree que se estos ocurren se analiza a continuación.

Cuadro Nº 26

Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de cumplimiento de lo pactado o acordado.

Falta de cumplimiento de lo pactado o acordado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Definitivamente	6	17,7	17,7	17,7
	Muy Frecuente	7	20,6	20,6	38,3
Válidos	Algo Frecuente	11	32,3	32,3	70,6
	Poco Frecuente	7	20,6	20,6	91,2
	Nada Frecuente	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

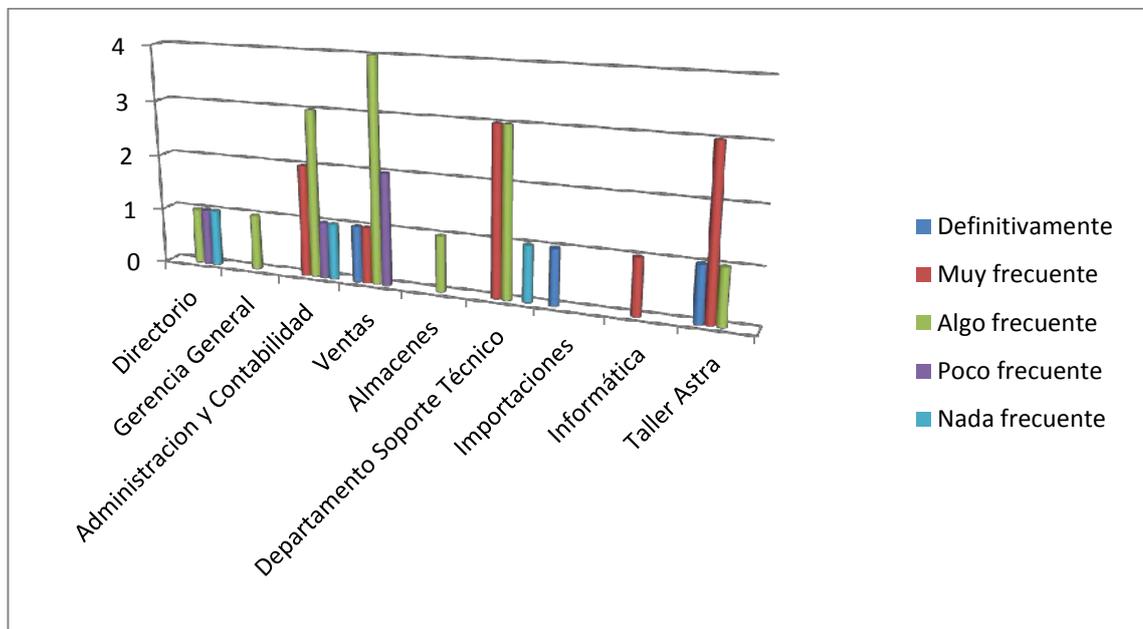
En cuanto a la falta de cumplimiento de lo pactado o acordado resalta la calificación de algo frecuente con un 32,3% de respuesta, como muestra el cuadro Nº 26.

Según el gráfico N° 18 se puede constatar que taller Astra ventas e importaciones califican éste como un problema que existe definitivamente en LUZAM S.R.L., fue nombrado también por personas del sector de soporte técnico y de administración y contabilidad, ventas e informática como un problema muy frecuente en la empresa. Aspecto que muestra la disconformidad con la puesta en marcha de las decisiones que se toman principalmente en estos sectores de la empresa.

Para el resto del personal este es un problema algo, poco o nada frecuente en la empresa.

Gráfico N° 18

Falta de cumplimiento de lo pactado o acordado / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Se puede observar en el cuadro N° 27 la respuesta más representativa referida a la falta de liderazgo en responsables del departamento es el 29,4% del personal que califica como un problema poco frecuente, seguido del 26,5% que califica como algo frecuente, el 17,7% califica como definitivamente, el 14,7% como muy frecuente y el 11,7% como nada frecuente.

Cuadro Nº 27
Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de liderazgo en responsables de departamento.

Falta de liderazgo en responsables de departamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	6	17,7	17,7	17,7
	Muy Frecuente	5	14,7	14,7	32,4
	Algo Frecuente	9	26,5	26,5	58,9
	Poco Frecuente	10	29,4	29,4	88,3
	Nada Frecuente	4	11,7	11,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

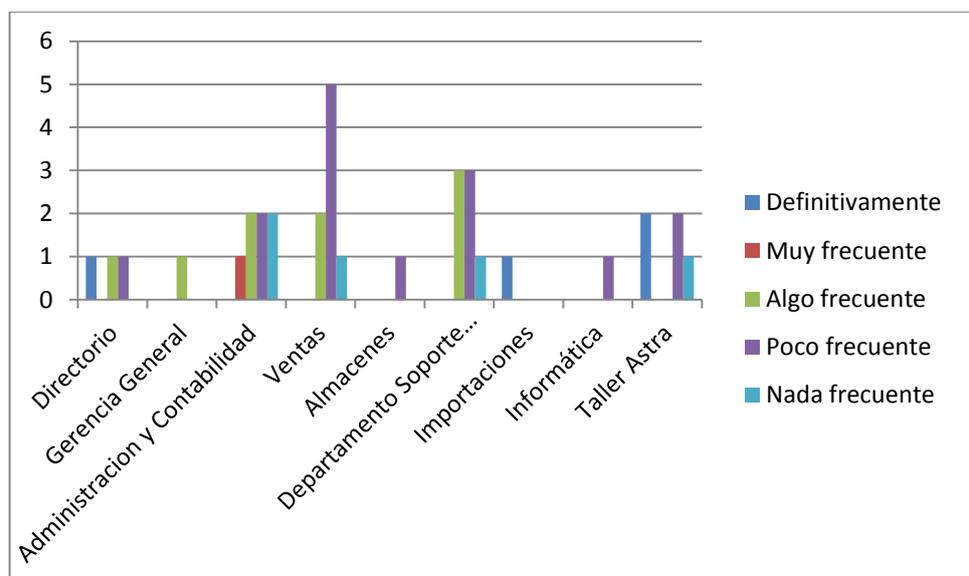
Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El gráfico Nº 19 refleja que la falta de liderazgo en responsables de departamentos es más valorada por personas del directorio, importaciones y taller Astra, quienes calificaron que definitivamente existe este problema.

En los demás sectores es problema algo, poco o nada frecuente.

Gráfico Nº 19

Falta de liderazgo en responsables de departamento / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 28 refleja las frecuencias y porcentajes de la calificación dada a la falta de autoridad en responsables de departamentos, para el 32,4% del personal es un problema algo frecuente, para el 26,5% es muy frecuente, para el 23,5% poco frecuente, para el 14,7% definitivamente y para el 2,9% nada frecuente.

Cuadro N° 28
Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de autoridad en departamentos

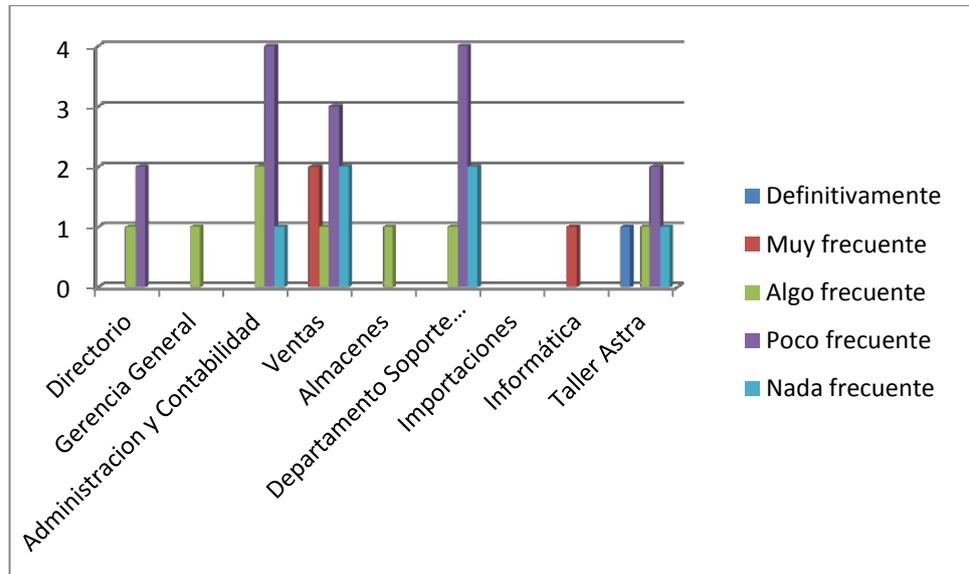
		Falta de autoridad en departamentos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	5	14,7	14,7	14,7
	Muy Frecuente	9	26,5	26,5	41,2
	Algo Frecuente	11	32,4	32,4	73,6
	Poco Frecuente	8	23,5	23,5	97,1
	Nada Frecuente	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

La falta de autoridad en responsables de cada departamento es un problema en general poco frecuente como se puede ver en el gráfico N° 20, para el personal de ventas, informática y taller Astra ocurre muy frecuentemente y definitivamente, aspecto que muestra la disconformidad con la autoridad que ejercen los jefes de dichos sectores.

Gráfico N° 20

Falta de autoridad en departamentos / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En cuanto a la falta de stock de mercadería, los valores más representativos con 29,4% cada uno son algo frecuente y poco frecuente, seguidos por definitivamente con el 20,6%, muy frecuente con el 11,8% y nada frecuente con el 5,9%, como se puede constatar en el cuadro N° 29.

Cuadro N° 29

Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de stock de mercadería

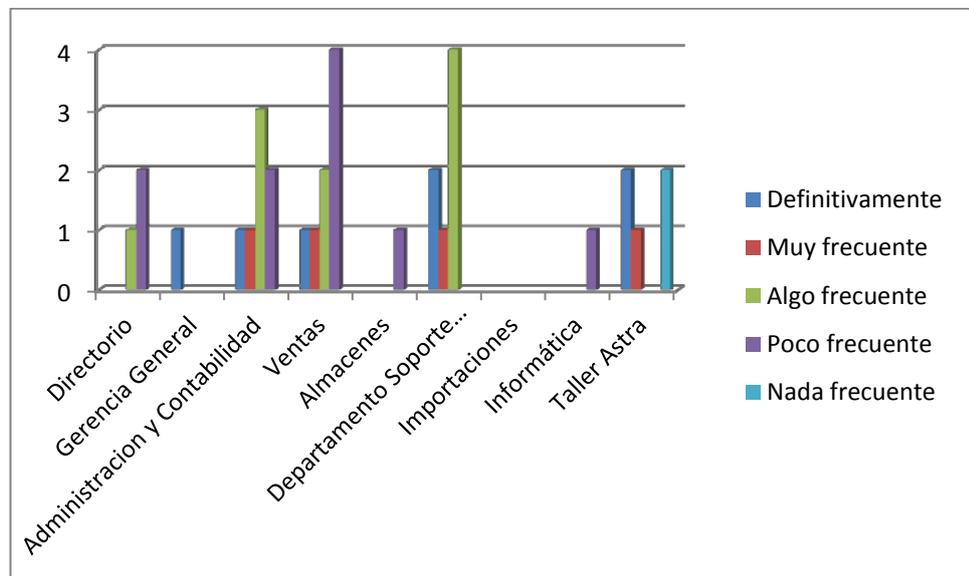
		Falta de Stock de mercadería			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	7	20,6	21,2	21,2
	Muy Frecuente	4	11,8	12,1	33,3
	Algo Frecuente	10	29,4	30,3	63,6
	Poco Frecuente	10	29,4	30,3	93,9
	Nada Frecuente	2	5,9	6,1	100,0
Total		33	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,9		
Total		34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El gráfico N° 21 refleja la percepción por sectores de la empresa de la frecuencia con que ocurre la falta de mercadería, siendo éste uno de los problemas mayor valorados teniendo calificaciones de definitivamente y muy frecuente por gerencia general, administración y contabilidad, ventas, soporte técnico y taller Astra, estos últimos son los departamentos que mayor conocimiento tienen sobre la mercadería al requerirla a diario.

La falta de mercadería se debe a la mala planificación de demanda y a la poca liquidez ya que cada importación requiere fuertes sumas de capital.

Gráfico N° 21
Falta de stock de mercadería / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Según el cuadro N° 30 la falta de capacitaciones en la empresa es un problema citado como algo frecuente por el 44,1% del personal, para el 23,5% muy frecuente, para el 17,7% definitivamente, para el 11,8% poco frecuente y para el 2,9% nada frecuente.

Cuadro N° 30
Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Carencia de capacitaciones

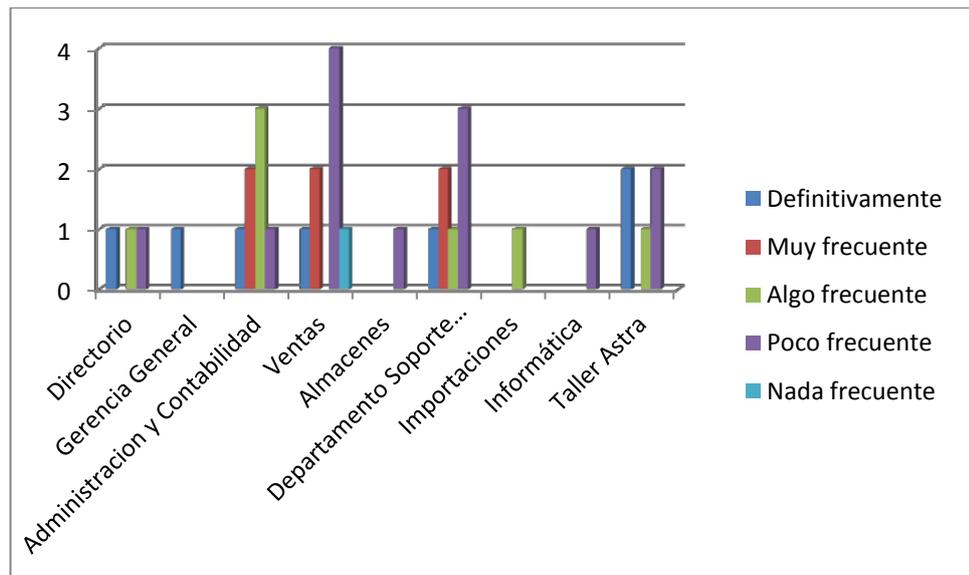
		Carencia de capacitaciones			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	6	17,7	17,7	17,7
	Muy Frecuente	8	23,5	23,5	41,2
	Algo Frecuente	15	44,1	44,1	85,3
	Poco Frecuente	4	11,8	11,8	97,1
	Nada Frecuente	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Mayor cantidad de personal citó este problema como algo frecuente sin embargo en casi todos los departamentos hubo personas que le asignaron la máxima calificación como un problema que definitivamente existe en la empresa como se puede constatar en el gráfico N° 22.

La carencia de capacitaciones se debe en gran medida a la falta de planificación de actividades.

Gráfico N° 22
Carencia de capacitaciones / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Otro problema latente en LUZAM S.R.L. es la poca planificación de actividades como se puede observar en el cuadro N° 31 el mayor porcentaje de respuesta el 38,2%, es que este problema ocurre con poca frecuencia, sin embargo el 41.2% mencionaron que es un problema definitivamente y algo frecuente (con un 20,6% cada uno), el 17,7% dijeron que es un problema muy frecuente y el 2,9% que es nada frecuente.

Cuadro N° 31

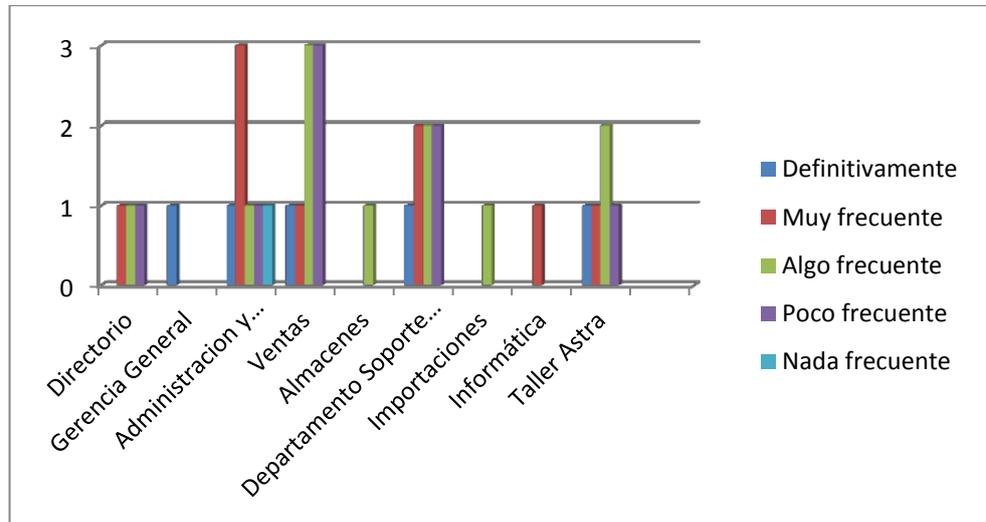
Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Carencia de planificación de actividades

Carencia de planificación de actividades				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	7	20,6	20,6
	Muy Frecuente	6	17,7	38,3
	Algo Frecuente	7	20,6	58,9
	Poco Frecuente	13	38,2	97,1
	Nada Frecuente	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Existe un descontento general respecto a la planificación de actividades en la empresa, ha sido calificado como un problema definitivamente y muy frecuente por personas de todos los sectores con excepción de almacenes e importaciones, como se puede constatar en el gráfico N° 23.

Gráfico N° 23
Carencia de planificación de actividades / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

La comunicación entre departamentos es deficiente según la mayoría del personal de la empresa, el 41,2% piensa que es un problema algo frecuente, el 29,4% que es muy frecuente, el 14,7% que es poco frecuente el 8,8% que es nada frecuente y el 5,9% que definitivamente existe el problema. El cuadro N° 32 muestra las respuestas en frecuencias y porcentajes.

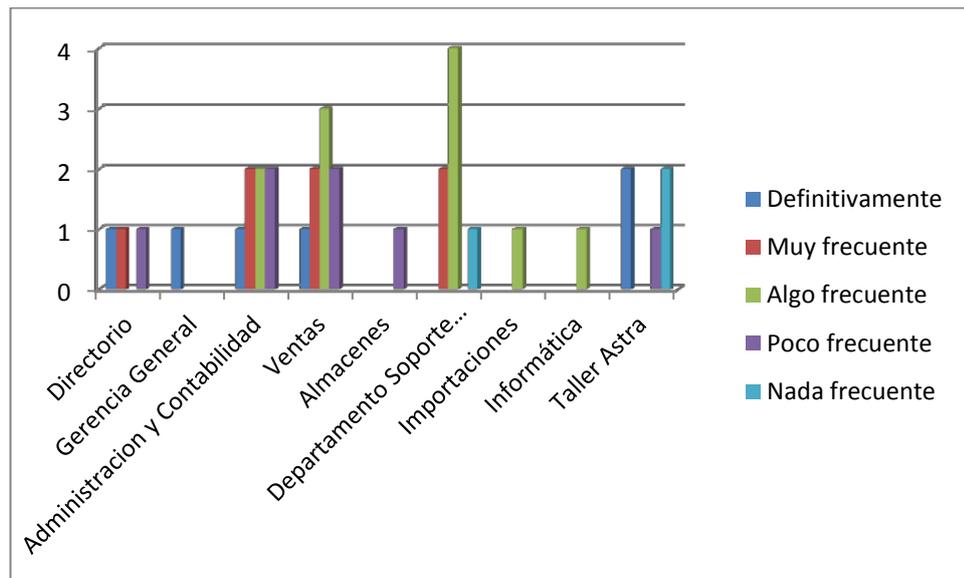
Cuadro N° 32
Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Comunicación deficiente entre departamentos

Comunicación deficiente entre departamento				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	2	5,9	5,9
	Muy Frecuente	10	29,4	35,3
	Algo Frecuente	14	41,2	76,5
	Poco Frecuente	5	14,7	91,2
	Nada Frecuente	3	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El gráfico N° 24 muestra que la mayoría de los departamentos de la empresa le asignaron calificaciones altas a la frecuencia con que ocurre este problema: el directorio, gerencia general, administración y contabilidad, ventas, soporte técnico y taller Astra mencionaron que es un problema que definitivamente y muy frecuentemente existe en la empresa.

Gráfico N°24
Comunicación deficiente entre departamentos / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En cuanto a la tardanza en despachos de mercadería entre almacenes o sucursales se puede ver en el cuadro N° 33 que es para la mayoría del personal un problema poco frecuente calificado así por el 44,1%, el 23,5% lo calificó como algo frecuente, el 17,7% como nada frecuente, el 8,8% como muy frecuente y el 2,9% como definitivamente.

Cuadro Nº 33
Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Tardanza en despacho de almacenes o sucursales

Tardanza en despachos de almacenes o de sucursales

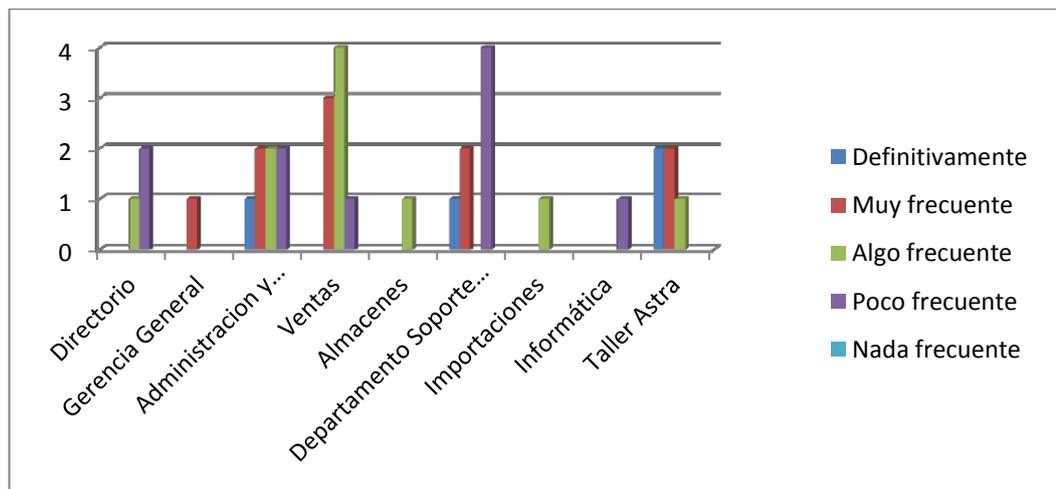
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	1	2,9	3,0	3,0
	Muy Frecuente	3	8,8	9,1	12,1
	Algo Frecuente	8	23,5	24,2	36,3
	Poco Frecuente	15	44,1	45,5	81,8
	Nada Frecuente	6	17,7	18,2	100,0
Total		33	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,9		
	Total	34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Según el sector de trabajo, el gráfico Nº 25 refleja que para los departamentos que implican el trato directo con el cliente vale decir ventas, soporte técnico y taller Astra, es un problema que ocurre con mayor frecuencia que para otros cuyas labores no se ven comprometidas con el traslado de mercadería.

Gráfico Nº 25

Tardanza en despacho de almacenes o sucursales / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 34 muestra en frecuencias y porcentajes la valoración asignada a la falta de compromiso por parte del personal, donde el 58,8% es mencionado como un problema poco y nada frecuente con el 29,4% cada uno, estos seguidos por el 26,5% que califica como un problema muy frecuente en la empresa y el restante 14.7% califica este problema como que definitivamente existe.

Cuadro N° 34
Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de compromiso por parte del personal

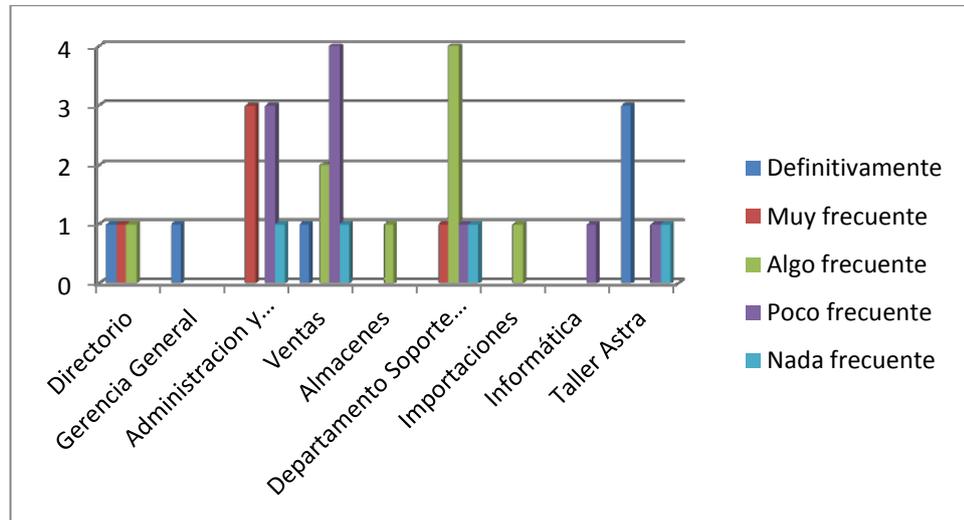
Falta de compromiso por parte del personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Definitivamente	5	14,7	14,7
	Muy Frecuente	9	26,5	41,2
Válidos	Algo Frecuente	10	29,4	70,6
	Poco Frecuente	10	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En el gráfico N° 26 se puede ver que para personas del directorio, gerencia general, administración y contabilidad, ventas y taller Astra, este es un problema que definitivamente y muy frecuentemente existe en la empresa. Para el resto del personal es un problema algo o poco frecuente.

Gráfico N°26

Falta de compromiso por parte del personal / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Según el cuadro N° 35, en cuanto a la falta de trabajo en equipo la mayor cantidad de personal, el 44,1%, calificó como un problema poco frecuente, el 26,5% mencionó que es algo frecuente, el 14,7% que es nada frecuente, el 11,7% que definitivamente existe y el 2,9% que es muy frecuente.

Cuadro N° 35

Problemas latentes en LUZAM S.R.L. / Falta de trabajo en equipo

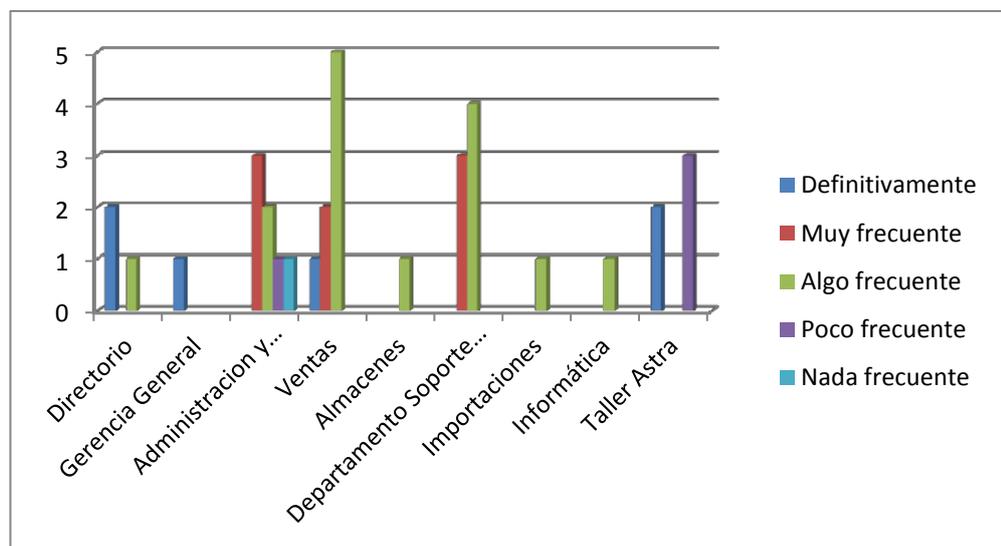
Falta de Trabajo en equipo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	4	11,7	11,7
	Muy Frecuente	1	2,9	14,6
	Algo Frecuente	9	26,5	41,1
	Poco Frecuente	15	44,1	85,2
	Nada Frecuente	5	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En el gráfico N° 27 se puede observar cómo califica el personal la falta de trabajo en equipo según los sectores de trabajo, los que le asignan mayor calificación como un problema latente en Luzam SRL son: directorio, gerencia general, y taller Astra.

Además en tres departamentos se mencionó que es un problema muy frecuente en la empresa: administración y contabilidad, ventas y soporte técnico.

Gráfico N° 27
Falta de trabajo en equipo / Sector de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

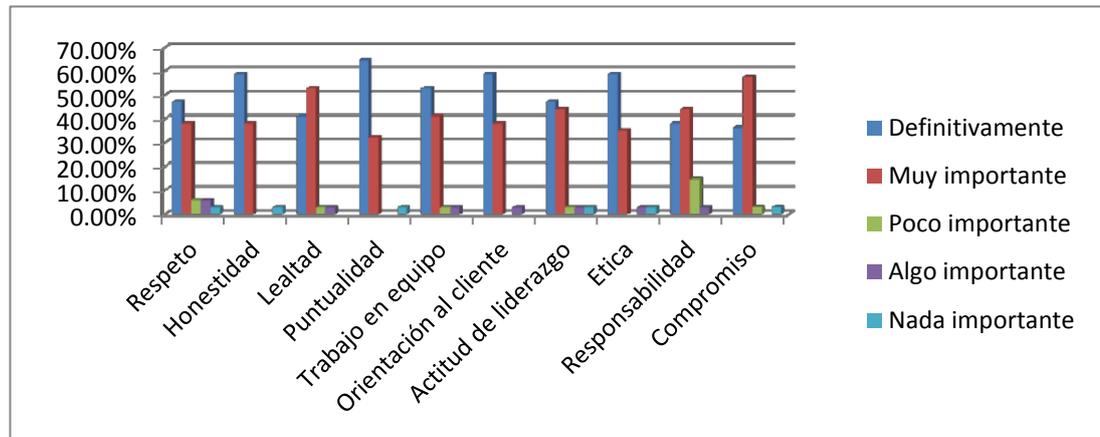
4.1.4. Análisis de los valores organizacionales

A continuación se analiza la percepción del personal hacia la importancia que asignan a los valores en la empresa, a la frecuencia con que se aplican, y a la valoración sobre la influencia que tendría la aplicación de los mismos en su trabajo cotidiano.

4.1.4.1. Importancia de los valores en la empresa

Como se puede observar en el gráfico N° 28 en general el personal le asigna la mayor valoración a la importancia de los valores en la empresa. Los que resaltan son: la puntualidad, la honestidad, la orientación al cliente, y la ética calificados como definitivamente importantes. Entre los valores calificados como muy importantes están el compromiso y la lealtad.

Gráfico N° 28
Nivel de importancia de los valores en la empresa



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

A continuación se analizan porcentajes y frecuencias de la percepción del personal de cada valor.

El cuadro N° 36 muestra que la ética es calificada como definitivamente importante en la empresa por la mayoría del personal, el 58,8%, el 35,3% la califica como muy importante, el 2,9% como algo importante y el 2,9% como nada importante.

Cuadro N° 36
Nivel de importancia de la ética

Nivel de importancia de la ética				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	20	58,8	58,8
	Muy importante	12	35,3	94,1
	Algo importante	1	2,9	97,0
	Nada importante	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

La mayoría del personal, el 58,8%, califica la honestidad como definitivamente importante, seguido por el 38,2% que la califica como muy importante y el 2,9% piensa que es nada importante, como se puede constatar en el cuadro N° 37.

Cuadro N° 37
Nivel de importancia de la honestidad

		Nivel de importancia de la honestidad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	20	58,8	58,8	58,8
	Muy importante	13	38,2	38,2	97,0
	Nada importante	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 38 muestra que la puntualidad es el valor que mayor porcentaje del personal calificó como definitivamente importante con el 64,7%, seguido por el 32,4% que cree que es muy importante y solamente una persona que representa el 2,9% piensa que es nada importante.

Cuadro N° 38
Nivel de importancia de la puntualidad

		Nivel de importancia de la puntualidad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	22	64,7	64,7	64,7
	Muy importante	11	32,4	32,4	97,1
	Nada importante	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 39 muestra que la mayoría del personal, el 44,1% cree que la responsabilidad es muy importante en la empresa, el 38,2 que es definitivamente importante, el 14,7% que es poco importante y el 2,9% que es algo importante.

Cuadro N° 39
Nivel de importancia de la responsabilidad

Nivel de importancia del responsabilidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	13	38,2	38,2
	Muy importante	15	44,1	82,3
	Poco importante	5	14,7	97,0
	Algo importante	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El 47,1% del personal piensa que el respeto es definitivamente importante en la empresa, el 38,2% que es muy importante, el 5,9% que es algo importante, el 5,9% que es poco importante y el 2,9% que es nada importante, como se puede ver en el cuadro N° 40.

Cuadro N° 40
Nivel de importancia del respeto

Nivel de importancia del respeto				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	16	47,1	47,1
	Muy importante	13	38,2	85,3
	Poco importante	2	5,9	91,2
	Algo importante	2	5,9	97,1
	Nada importante	1	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

La orientación hacia el cliente es otro de los valores más apreciados en la empresa, el 58,8% califica este valor como definitivamente importante, el 38,2% como muy importante y el 2,9% como algo importante. Ver cuadro N° 41.

Cuadro N° 41
Nivel de importancia de la orientación hacia el cliente

Nivel de importancia de la orientación al cliente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	20	58,8	58,8
	Muy importante	13	38,2	97,1
	Algo importante	1	2,9	2,9
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 42 muestra que el 52,9% opina que la lealtad es un valor muy importante en la empresa, el 41,2% que es definitivamente importante, el 2,9% que es poco importante y el 2,9% que es algo importante.

Cuadro N° 42
Nivel de importancia de la lealtad

Nivel de importancia de la lealtad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	14	41,2	41,2
	Muy importante	18	52,9	94,1
	Poco importante	1	2,9	2,9
	Algo importante	1	2,9	2,9
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Como se puede observar en el cuadro N° 43, el 57,6% del personal califica al compromiso como un valor muy importante en la empresa, el 36,4% como definitivamente importante, el 3% como poco importante y el 3% como nada importante.

Una persona no calificó este valor.

Cuadro N° 43**Nivel de importancia del compromiso**

		Nivel de importancia del compromiso			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	12	35,3	36,4	36,4
	Muy importante	19	55,9	57,6	94,0
	Poco importante	1	2,9	3,0	97,0
	Nada importante	1	2,9	3,0	100,0
	Total	33	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,9		
Total		34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

La actitud de liderazgo es calificada por el 47,1% como definitivamente importante en la empresa, como muestra el cuadro N° 44, como muy importante por el 44,1%, como poco importante por el 2,9%, como algo importante por el 2,9% y como nada importante por el 2,9%.

Cuadro N° 44**Nivel de importancia de la actitud de liderazgo**

		Nivel de importancia de la actitud de liderazgo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	16	47,1	47,1	47,1
	Muy importante	15	44,1	44,1	91,2
	Poco importante	1	2,9	2,9	94,1
	Algo importante	1	2,9	2,9	97,0
	Nada importante	1	2,9	2,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 45 muestra que para el 52,9% del personal es definitivamente importante el trabajo en equipo, para el 41,2% muy importante, para el 2,9% poco importante y para el 2,9% algo importante.

Cuadro N° 45
Nivel de importancia del trabajo en equipo
Nivel de importancia del trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente	18	52,9	52,9	52,9
Muy importante	14	41,2	41,2	94,1
Válidos Poco importante	1	2,9	2,9	97,1
Algo importante	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.4.2. Aplicación de los valores en LUZAM S.R.L.

El gráfico N° 29 refleja la percepción que el personal tiene en cuanto a la aplicación en general de los valores en la empresa, se puede ver que los valores que más se aplican son: puntualidad, honestidad, ética y liderazgo, calificados como que siempre se aplican.

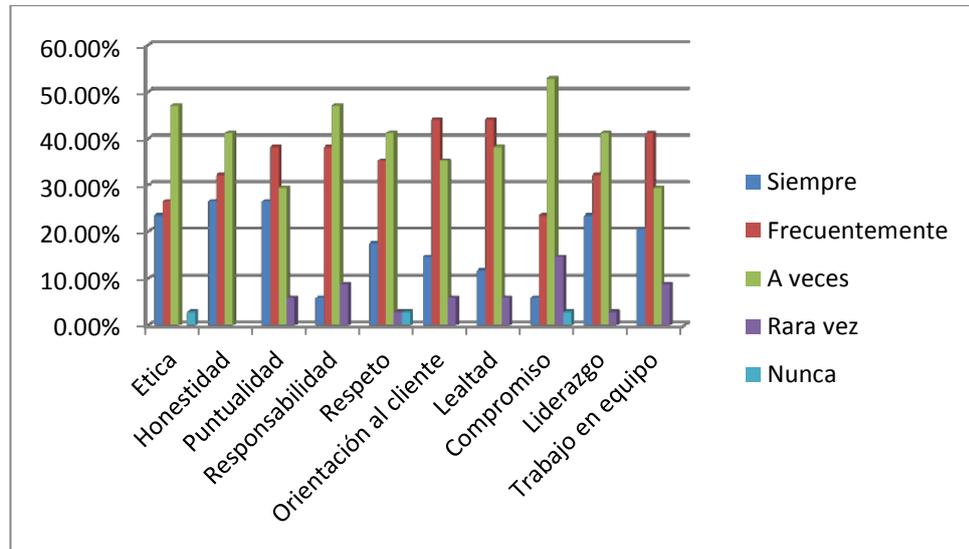
La orientación al cliente, la lealtad y el trabajo en equipo son los valores que destacan dentro de los que se aplican frecuentemente.

Los valores que se aplican a veces son los que han obtenido los mayores porcentajes de respuesta, siendo los más representativos compromiso, ética y responsabilidad.

Dentro de los valores que se aplican rara vez los más mencionados son compromiso responsabilidad y trabajo en equipo

Los valores que nunca se aplican fueron citados por pocas personas con bajo porcentaje de respuesta entre estos están: ética, respeto y compromiso.

Gráfico N° 29
Aplicación de los valores en la empresa



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

A continuación se realiza el análisis en frecuencias y porcentajes sobre el grado de aplicación de cada valor en Luzam SRL.

La mayoría del personal, el 47,1%, ha calificado que a veces se aplica la ética en sus actividades, el 26,5% cita que frecuentemente, el 23,5% que siempre y 2,9% que nunca aplica este valor, como se puede observar en el cuadro N° 46.

Cuadro N° 46
Grado de aplicación de ética

Grado de aplicación de Ética				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	23,5	23,5
	Frecuentemente	9	26,5	50,0
	A veces	16	47,1	97,1
	Nunca	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 47 muestra que el 41,2% del personal mencionó que a veces se aplica la honestidad en la labor cotidiana de Luzam SRL, el 32,3% dijo que frecuentemente y el 26,5% que siempre aplica dicho valor.

Cuadro N° 47
Grado de aplicación de honestidad

Grado de aplicación de Honestidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	26,5	26,5
	Frecuentemente	11	32,3	58,8
	A veces	14	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En cuanto a la puntualidad, el cuadro N°48 refleja que el mayor porcentaje de respuesta obtenido es el 38,2% que mencionó que se aplica frecuentemente en la empresa, el 29,4% indicó que a veces, el 26,5% que siempre se aplica y el 5,9% que rara vez.

Cuadro N° 48
Grado de aplicación puntualidad

Grado de aplicación de Puntualidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	26,5	26,5
	Frecuentemente	13	38,2	64,7
	A veces	10	29,4	94,1
	Rara vez	2	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 49 muestra que la mayoría del personal, el 47,1%, calificó que a veces se aplica la responsabilidad, el 38,2% indicó que frecuentemente, el 8,8% que rara vez y el 5,9% que siempre se aplica este valor.

Cuadro N° 49
Grado de aplicación de responsabilidad

Grado de aplicación de Responsabilidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	5,9	5,9
	Frecuentemente	13	38,2	44,1
	A veces	16	47,1	91,2
	Rara vez	3	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En cuanto al respeto el mayor porcentaje del personal, el 41,2% cree que es un valor que se aplica a veces, seguido por el 35,3% que piensa que frecuentemente es aplicado, el 17,6% piensa que siempre se lo aplica, el 2,9% que rara vez y el 2,9% que nunca se aplica. Ver cuadro N° 50.

Cuadro N° 50
Grado de aplicación de respeto

Grado de aplicación del Respeto				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	17,6	17,6
	Frecuentemente	12	35,3	52,9
	A veces	14	41,2	94,1
	Rara vez	1	2,9	97,1
	Nunca	1	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

EL cuadro N° 51 muestra el grado de aplicación de la orientación hacia el cliente, donde se puede constatar que el 44,1% califica que frecuentemente se aplica este valor, el 35,3% que a veces, el 14,7% que siempre y el 5,9% que rara vez.

Cuadro N° 51
Grado de aplicación de orientación hacia el cliente

Grado de aplicación de la Orientación hacia el cliente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	14,7	14,7
	Frecuentemente	15	44,1	58,8
	A veces	12	35,3	94,1
	Rara vez	2	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En el cuadro N° 52 se puede observar que la lealtad es citada por el 44,1% del personal como un valor aplicado frecuentemente, el 38,2% califica que a veces se aplica, el 11,8% que siempre y el 5,9% que rara vez.

Cuadro N° 52
Grado de aplicación de lealtad

Grado de aplicación de la Lealtad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	11,8	11,8
	Frecuentemente	15	44,1	55,9
	A veces	13	38,2	94,1
	Rara vez	2	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

De todos los valores resalta la calificación dada al compromiso como un valor aplicado a veces en la empresa citado por el 52,9%, en tanto que el 23,5% dijo que frecuentemente se aplica, el 14,7% mencionó que rara vez, el 5,9% que siempre y el 2,9% que nunca, como se puede ver en el cuadro N° 53.

Cuadro N° 53
Grado de aplicación de compromiso

Grado de aplicación del Compromiso				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	5,9	5,9
	Frecuentemente	8	23,5	29,4
	A veces	18	52,9	82,3
	Rara vez	5	14,7	97,1
	Nunca	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Como se puede constatar en el cuadro N° 54 el 41,2% del personal califica al liderazgo como un valor aplicado a veces, el 32,3% como un valor aplicado frecuentemente, el 23,5% como un valor aplicado siempre y el 2,9% como un valor aplicado rara vez.

Cuadro N° 54
Grado de aplicación de liderazgo

Grado de aplicación del Liderazgo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	23,5	23,5
	Frecuentemente	11	32,3	55,8
	A veces	14	41,2	97,1
	Rara vez	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En cuanto al trabajo en equipo el 41.2% menciona que frecuentemente se aplica, el 29,4% que a veces, el 20,6% que siempre y el 8,8% que rara vez se aplica, como se puede observar en el cuadro N° 55.

Cuadro N° 55
Grado de aplicación de trabajo en equipo

Grado de aplicación del Trabajo en Equipo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	20,6	20,6
	Frecuentemente	14	41,2	61,8
	A veces	10	29,4	91,2
	Rara vez	3	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0

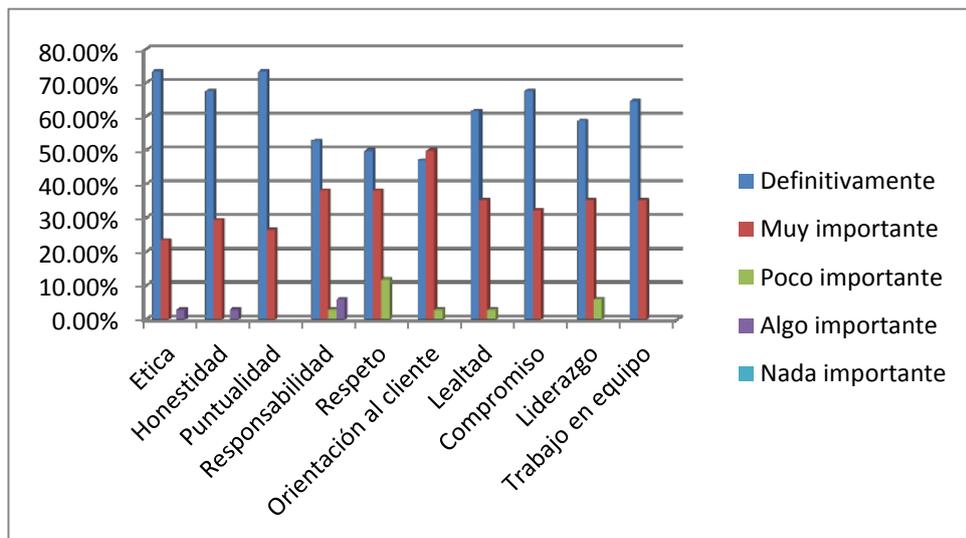
Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

4.1.4.3. Valoración a futuro de los valores

El gráfico N° 30 muestra la importancia que el personal le asigna a los valores como factores influyentes en su trabajo.

Todos los valores han sido calificados por la mayoría del personal como definitivamente o muy importantes en el desarrollo futuro de sus labores, aspecto que muestra que si bien los valores no son aplicados sí son importantes para el personal, generando un factor positivo para la aplicación de una Gerencia por Valores.

Gráfico N° 30
Nivel de importancia de los valores en la empresa



Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Los siguientes cuadros muestran las frecuencias y porcentajes de cada valor.

Cuadro N° 56
Valoración de la influencia de la ética

Valoración de la influencia de la ética				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	25	73,5	73,5
	Muy importante	8	23,5	97,1
	Algo importante	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El 73,5% del personal de LUZAM S.R.L. piensa que la ética es definitivamente importante en el desarrollo de su trabajo a futuro, el 23,5 cree que es muy importante y el 2,9% que es algo importante. Como se puede ver cuadro N° 56.

Cuadro N° 57
Valoración de la influencia de la honestidad

Valoración de la influencia de la honestidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	23	67,7	67,7
	Muy importante	10	29,4	97,1
	Algo importante	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 57 muestra que el 67,7%, califica como definitivamente importante en su trabajo futuro a la honestidad, el 29,4% como muy importante y el 2,9% como algo importante.

Cuadro N° 58**Valoración de la influencia de la puntualidad**

Valoración de la influencia de la puntualidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente	25	73,5	73,5	73,0
Válidos Muy importante	9	26,5	26,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

Como se puede constatar en el cuadro N° 58 la puntualidad como valor influyente en el trabajo futuro, es valorada por el 73,5% como definitivamente importante y por el restante 26,5% como muy importante.

Cuadro N° 59**Valoración de la influencia de la responsabilidad**

Valoración de la influencia de la responsabilidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente	18	52,9	52,9	52,9
Muy importante	13	38,2	38,2	91,1
Válidos Poco importante	1	2,9	2,9	94,0
Algo importante	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 59 muestra que la responsabilidad es valorada por el 52,9% como definitivamente importante en el trabajo futuro, por el 38,2% como muy importante, por el 5,9% como algo importante y por el 2,9% como poco importante.

Cuadro Nº 60
Valoración de la influencia del respeto

Valoración de la influencia del respeto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	17	50,0	50,0
	Muy importante	13	38,2	88,2
	Poco importante	4	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El respeto ha sido calificado como un valor definitivamente importante en el trabajo futuro por el 50%, como muy importante por el 38,2% y como poco importante por el 11,8%. El cuadro Nº 60 muestra estos porcentajes.

Cuadro Nº 61
Valoración de la influencia de la orientación hacia el cliente

Valoración de la influencia de la orientación al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	16	47,1	47,1
	Muy importante	17	50,0	97,1
	Poco importante	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En cuanto a la orientación hacia el cliente, se puede constatar en el cuadro Nº 61, que como valor de influencia en el trabajo futuro es calificada como muy importante con el 50% seguida de definitivamente importante con el 47,1%. Una persona, el 2,9% la menciona como poco importante, como muestra el cuadro Nº 61.

Cuadro Nº 62
Valoración de la influencia de la lealtad

Valoración de la influencia de la lealtad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	21	61,8	61,8	61,8
	Muy importante	12	35,3	35,3	97,1
	Poco importante	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

En el cuadro Nº 62 se puede ver que el 61,8% del personal cree que la lealtad es definitivamente importante en el desarrollo de sus actividades laborales futuras, en tanto que el 35,3% la define como muy importante y el 2,9% como poco importante.

Cuadro Nº 63
Valoración de la influencia del compromiso

Valoración de la influencia del compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	23	67,7	67,7	67,0
	Muy importante	11	32,3	32,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro Nº 63 refleja que el compromiso es definitivamente importante para el 67,7% del personal y muy importante para el 32,3%.

Cuadro N° 64
Valoración de la influencia del liderazgo

Valoración de la influencia del liderazgo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	20	58,8	58,8
	Muy importante	12	35,3	94,1
	Poco importante	2	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El cuadro N° 64 muestra que el 58,8% califica como definitivamente importante el liderazgo en el trabajo futuro, el 35,3% como muy importante y el 5,9% como poco importante.

Cuadro N° 65
Valoración de la influencia del trabajo en equipo

Valoración de la influencia del trabajo en equipo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente	22	64,7	64,7
	Muy importante	12	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013

El 64,7% del personal cree que el trabajo en equipo es definitivamente importante en el desarrollo de sus labores futuras y el 35,3% piensa que es muy importante, como se puede apreciar en el cuadro N° 65.

4.1.5. Análisis de problemas y valores en Luzam SRL basados en las dimensiones utilizadas por la Great Place to Work

4.1.5.1. Problemas en LUZAM SRL por dimensiones (GPTW)

La Great Place to Work (GPTW), una empresa global de investigación, consultoría y capacitación sostiene que lo que tienen en común las mejores empresas para trabajar, como rasgo determinante de su cultura, es la capacidad de desarrollar relaciones basadas en la confianza.

Para seleccionar las mejores empresas realizan un cuestionario (Trust Index) que es respondido por los empleados, la metodología utilizada contiene afirmaciones con escala Likert (1 2 3 4 5), las respuestas se agrupan en cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Estas dimensiones explican lo que es un excelente lugar para trabajar en la visión de los empleados: un lugar donde uno confía en las personas para las que trabaja, siente orgullo por lo que hace y disfruta de la compañía de las personas con las que trabaja.

La puntuación promedio del trust index en el 2013 para las 100 mejores empresas de América Latina por cada dimensión medible es: credibilidad 86%, respeto 84%, imparcialidad 83%, orgullo 90% y camaradería 88%.

Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así: El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático y: El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado.

En base a dichas dimensiones se procederá al análisis de los problemas existentes en Luzam SRL calificándolos como percepción positiva (los problemas que fueron citados como poco frecuente y nada frecuente), inconsistencia o indeciso (los problemas que fueron citados como algo frecuentes) y como percepción no positiva (los problemas mencionados como definitiva y muy frecuentemente).

4.1.5.1.1. Problemas / Dimensión Credibilidad

Dentro de la primera dimensión, credibilidad, se analiza cómo el empleado percibe sus superiores (y a la empresa), los problemas que inciden en esta dimensión son: la falta de cumplimiento de lo pactado o acordado, la falta de liderazgo en responsables de departamento y la carencia de planificación de actividades.

Cuadro N° 66

Calificación de Credibilidad / Falta de cumplimiento de lo pactado o acordado.

Falta de cumplimiento de lo pactado o acordado LUZAM

	Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje
Definitivamente	6	17,7	Indicadores GPTW	
Muy Frecuente	7	20,6	Percepción positiva	29,4
Algo Frecuente	11	32,3	Inconsistencia / indeciso	32,3
Poco Frecuente	7	20,6	No hay percepción positiva	38,3
Nada Frecuente	3	8,8		
Total	34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

Según el cuadro N° 66 se puede observar que en base a la falta de cumplimiento de lo pactado o acordado el personal tiene una percepción positiva de 29,4%, inconsistencia de 32,3% y no hay percepción positiva de 38,3%.

Cuadro N° 67
Calificación de Credibilidad / Falta de liderazgo en responsables de departamento

Falta de liderazgo en responsables de departamento

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente	6	17,7
Muy Frecuente	5	14,7
Algo Frecuente	9	26,5
Poco Frecuente	10	29,4
Nada Frecuente	4	11,7
Total	34	100,0

Indicadores GPTW	Porcentaje
Percepción positiva	41,2
Inconsistencia / indeciso	26,5
No hay percepción positiva	32,3

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

La falta de liderazgo en responsables de departamento tiene una percepción positiva de 41,2%, una inconsistencia de 26,5% y no hay percepción positiva con 32,3%, como se presenta en el cuadro N° 67.

CUADRO N° 68
Calificación de Credibilidad / Carencia de capacitaciones

Carencia de capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente	6	17,7
Muy Frecuente	8	23,5
Algo Frecuente	15	44,1
Poco Frecuente	4	11,8
Nada Frecuente	1	2,9
Total	34	100,0

Indicadores GPTW	Porcentaje
Percepción positiva	14,7
Inconsistencia / indeciso	44,1
No hay percepción positiva	41,2

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

En el cuadro N° 68 se puede ver que la carencia de capacitaciones genera una percepción positiva 14,7%, una inconsistencia 44,1% y una percepción no positiva de 41,2%.

Partiendo de los 3 problemas anteriormente analizados en promedio se tiene una calificación de percepción positiva de credibilidad de 28,4%, como se puede ver en el cuadro N° 69.

Cuadro N° 69
Calificación de Credibilidad / Problemas latentes en Luzam SRL

Problemas latentes en Luzam SRL	Percepción positiva
Falta de cumplimiento de lo acordado	29,4%
Falta de liderazgo en responsables de departamento	41,2%
Carencia de planificación de actividades	14,7%
Promedio percepción positiva	28,4%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW.

4.1.5.1.2. Problemas / Dimensión Respeto

La segunda dimensión que maneja la Great Place to Work es el respeto que se refiere a cómo el empleado piensa que es visto por sus superiores, se analizan dos problemas dentro de esta dimensión: la falta de autoridad en responsables de departamentos y la comunicación deficiente entre departamentos.

Cuadro N° 70
Calificación de Respeto / Falta de autoridad en departamentos

Falta de autoridad en departamentos		
	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente	5	14,7
Muy Frecuente	9	26,5
Algo Frecuente	11	32,4
Poco Frecuente	8	23,5
Nada Frecuente	1	2,9
Total	34	100,0

Indicadores GPTW	Porcentaje
Percepción positiva	26,5
Inconsistencia / indeciso	32,4
No hay percepción positiva	41,2

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

La falta de autoridad en responsables de departamentos tiene una percepción positiva de 26,5%, una inconsistencia de 32,4% y no hay percepción positiva con 41,2%, como se puede constatar en cuadro N° 70.

Cuadro N° 71

Calificación de Respeto / Comunicación deficiente entre departamentos

Comunicación deficiente entre departamentos

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente	2	5,9
Muy Frecuente	10	29,4
Algo Frecuente	14	41,2
Poco Frecuente	5	14,7
Nada Frecuente	3	8,8
Total	34	100,0

Indicadores GPTW	Porcentaje
Percepción positiva	23,5
Inconsistencia / indeciso	41,2
No hay percepción positiva	35,3

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

Según el cuadro N° 71 la deficiente comunicación entre departamentos tiene una percepción positiva de 23,5%, una inconsistencia de 41,2% y no hay percepción positiva con 35,3%.

Como se puede constatar en el cuadro N° 72 el respeto tiene una calificación de percepción positiva promedio en base a ambos problemas de 25%.

Cuadro N° 72

Calificación de Respeto / Problemas latentes en Luzam SRL.

Problemas latentes en Luzam SRL	Percepción positiva
Falta de autoridad en responsables de departamentos	26,5%
Comunicación deficiente entre departamentos	23,5%
Promedio percepción positiva	25%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW.

4.1.5.1.3. Problemas / Dimensión Imparcialidad

La imparcialidad, tercera dimensión de la GPTW, se refiere a la ausencia de discriminación, justicia, reglas claras, dentro de esta dimensión se analiza la tardanza en despachos de almacenes o sucursales en base a que no se tiene igualdad en sucursales.

Cuadro N° 73
Calificación de Imparcialidad / Tardanza en despacho de almacenes o sucursales

Tardanza en despachos de almacenes o de sucursales

	Frecuencia	Porcentaje		
Definitivamente	1	3,0		
Muy Frecuente	3	9,1		
Algo Frecuente	8	24,2	Indicadores GPTW	Porcentaje
Poco Frecuente	15	45,5	Percepción positiva	63,7
Nada Frecuente	6	18,2	Inconsistencia / indeciso	24,2
Total	33	100,0	No hay percepción positiva	12,1

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

La tardanza en despachos de almacenes o sucursales tiene una percepción positiva de 63,7%, una inconsistencia de 24,2% y una percepción no positiva de 12,1%. Ver cuadro N° 73.

La imparcialidad en base al análisis de problemas tiene una percepción positiva de 63,7%, como se puede ver en el cuadro N° 74

Cuadro N° 74
Calificación de Imparcialidad / Problemas latentes en Luzam SRL

Problemas latentes en Luzam SRL	Percepción positiva
Tardanza en despacho de almacenes o sucursales	63,7%
Promedio percepción positiva	63,7%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW.

4.1.5.1.4. Problemas / Dimensión Orgullo

La cuarta dimensión es el orgullo que describe el Valor del trabajo y la imagen de la compañía en la comunidad, dentro del orgullo se analiza la falta de compromiso por parte del personal.

Cuadro Nº 75
Calificación del Orgullo / Falta de compromiso por parte del personal

Falta de compromiso por parte del personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Indicadores GPTW	Porcentaje
Definitivamente	5	14,7	Percepción positiva	29,4
Muy Frecuente	9	26,5	Inconsistencia / indeciso	29,4
Algo Frecuente	10	29,4	No hay percepción positiva	41,2
Poco Frecuente	10	29,4		
Total	34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

Como se puede observar en el cuadro Nº 75 la falta de compromiso por parte del personal tiene una percepción positiva de 29,4%, una inconsistencia de 29,4 y una percepción no positiva de 41,2%.

La percepción positiva del orgullo partiendo de los problemas de Luzam SRL es de 29,4% como se puede observar en el cuadro Nº 76.

Cuadro Nº 76
Calificación de Orgullo / Problemas latentes en Luzam SRL.

Problemas latentes en Luzam SRL	Percepción positiva
Falta de compromiso por parte del personal	29,4%
Promedio percepción positiva	29,4%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW.

4.1.5.1.5. Problemas / Dimensión Camaradería o Compañerismo

La quinta dimensión de la GPTW es camaradería o compañerismo, referido al sentimiento de familia y de equipo.

La falta de trabajo en equipo es el problema que se analiza en esta dimensión.

Cuadro Nº 77
Calificación la camaradería / Falta de trabajo en equipo

Falta de Trabajo en equipo				
	Frecuencia	Porcentaje	Indicadores GPTW	Porcentaje
Definitivamente	4	11,7	Percepción positiva	58,8
Muy Frecuente	1	2,9	Inconsistencia / indeciso	26,5
Algo Frecuente	9	26,5	No hay percepción positiva	14,7
Poco Frecuente	15	44,1		
Nada Frecuente	5	14,7		
Total	34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

Según el cuadro Nº 77 la falta de trabajo en equipo tiene una percepción positiva de 58,8%, una inconsistencia de 26,5% y una percepción no positiva de 14,7%.

La camaradería tiene una percepción positiva de 58,8%, como refleja el cuadro Nº78

Cuadro Nº 78
Calificación de Camaradería / Problemas latentes en Luzam SRL

Problemas latentes en Luzam SRL	Percepción positiva
Falta de trabajo en equipo	58,8%
Promedio percepción positiva	58,8%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW.

4.1.5.2. Valores en Luzam SRL por dimensiones

En base a las dimensiones usadas por la Great Place to Work a continuación se analizan los criterios obtenidos del personal sobre la aplicación actual de los valores en Luzam SRL, calificados como percepción positiva (los valores que fueron citados como siempre y frecuentemente), inconsistencia o indeciso (los valores que fueron citados como a veces) y como no hay percepción positiva (los valores mencionados como rara vez y nunca).

4.1.5.2.1. Valores / Dimensión Credibilidad

La primera dimensión es credibilidad y mide cómo el empleado percibe sus superiores (y a la empresa). El porcentaje de la GPTW en el 2013 para empresas de América Latina es 86%. El criterio de evaluación como se había anteriormente mencionado se basa en 3 aspectos: percepción positiva de la aplicación del valor considerado, inconsistencia en la aplicación del valor, indeciso o apático y no hay percepción positiva de la aplicación del valor.

Dentro de esta dimensión se analizaron los valores de ética y honestidad.

Cuadro Nº 79
Calificación de Credibilidad / Ética

Grado de aplicación de la Ética

	Frecuencia	Porcentaje		
Siempre	8	23,5	Indicadores GPTW	Porcentaje
Frecuentemente	9	26,5	Percepción positiva	50
A veces	16	47,1	Inconsistencia / indeciso	47,1
Nunca	1	2,9	No hay percepción positiva	2,9
Total	34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

Como se puede observar en el cuadro Nº 79 la calificación obtenida en Luzam SRL sobre la aplicación de la ética tiene un 50% de percepción positiva.

Cuadro Nº 80
Calificación de Credibilidad / Honestidad

Grado de aplicación de la honestidad

	Frecuencia	Porcentaje		
Siempre	9	26,5	Indicadores GPTW	Porcentaje
Frecuentemente	11	32,3	Percepción positiva	58,8
A veces	14	41,2	Inconsistencia / indeciso	41,2
Total	34	100,0	No hay percepción positiva	0,0

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

El cuadro Nº 80 muestra que la percepción positiva del personal hacia la aplicación cotidiana de la honestidad es de 58,8%, en tanto que el 41,2% es indeciso.

En promedio la calificación de ambos valores nos da una percepción positiva de la credibilidad de 54,4%, como se puede observar en el cuadro N° 81.

Cuadro N°81
Calificación de Credibilidad / Valores en Luzam SRL

Valores en Luzam SRL	Percepción positiva
Ética	50%
Honestidad	58,8%
Promedio percepción positiva	54,4%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW

4.1.5.2.2. Valores / Dimensión Respeto

La segunda dimensión es respeto, referido a como el empleado piensa que es visto por sus superiores. El porcentaje de la GPTW en el 2013 para empresas de América Latina es 84%. Se analizan dentro del respeto la puntualidad, responsabilidad y respeto.

Cuadro N° 82
Calificación de Respeto / Puntualidad

Grado de aplicación de la puntualidad

	Frecuencia	Porcentaje				
Siempre	9	26,5	Indicadores GPTW	Porcentaje		
Frecuentemente	13	38,2			Percepción positiva	64,7
A veces	10	29,4			Inconsistencia / indeciso	29,4
Rara vez	2	5,9			No hay percepción positiva	5,9
Total	34	100,0				

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

La calificación obtenida en la aplicación de puntualidad es: percepción positiva 64,7%, inconsistencia o indeciso 29,4% y no percepción positiva 5,9%. Como refleja el cuadro N° 82.

Cuadro Nº 83
Calificación de Respeto / Responsabilidad

Grado de aplicación de la responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje				
Siempre	2	5,9	Indicadores GPTW	Porcentaje		
Frecuentemente	13	38,2			Percepción positiva	44,1
A veces	16	47,1			Inconsistencia / indeciso	47,1
Rara vez	3	8,8			No hay percepción positiva	8,8
Total	34	100,0				

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

El cuadro Nº 83 muestra la puntuación de la responsabilidad, la percepción positiva es de 44,1%, la inconsistencia el 47,1% y no hay percepción positiva el 8,8%.

Cuadro Nº 84
Calificación de Respeto / Respeto

Grado de aplicación de la respeto

	Frecuencia	Porcentaje				
Siempre	6	17,6	Indicadores GPTW	Porcentaje		
Frecuentemente	12	35,3			Percepción positiva	52,9
A veces	14	41,2			Inconsistencia / indeciso	41,2
Rara vez	1	2,9			No hay percepción positiva	5,9
Nunca	1	2,9				
Total	34	100,0				

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

Según el cuadro Nº 84 en cuanto al respeto la percepción positiva es de 52,9%, la inconsistencia 41,2% y no hay percepción positiva con el 5,9%.

En promedio estos tres valores dan una calificación a la dimensión respeto de 53,9%, como se puede observar en el cuadro Nº 85.

Cuadro N° 85
Calificación de Respeto/ Valores en Luzam SRL.

Valores en Luzam SRL	Percepción positiva
Puntualidad	64,7%
Responsabilidad	44,1%
Respeto	52,9%
Promedio percepción positiva	53,9%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW

4.1.5.2.3. Valores / Dimensión Imparcialidad

La imparcialidad es la tercera dimensión, referida a la ausencia de discriminación, justicia, reglas claras. El porcentaje de la GPTW en el 2013 para empresas de América Latina es 83%. En esta dimensión están la lealtad y la actitud de liderazgo.

Cuadro N° 86
Calificación de Imparcialidad/ Lealtad

Grado de aplicación de la lealtad

	Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje
Siempre	4	11,8	Indicadores GPTW	
Frecuentemente	15	44,1	Percepción positiva	55,9
A veces	13	38,2	Inconsistencia / indeciso	38,2
Rara vez	2	5,9	No hay percepción positiva	5,9
Total	34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

El cuadro N° 86 muestra la calificación de lealtad, donde se tiene la percepción positiva con 55,9%, la inconsistencia con 38,2, y la no percepción positiva con el 5,9%.

Cuadro N° 87
Calificación de Imparcialidad/ Actitud de liderazgo

Grado de aplicación de la actitud de liderazgo				
	Frecuencia	Porcentaje	Indicadores GPTW	Porcentaje
Siempre	8	23,5	Percepción positiva	55,9
Frecuentemente	11	32,3	Inconsistencia / indeciso	41,2
A veces	14	41,2	No hay percepción positiva	2,9
Rara vez	1	2,9		
Total	34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

La actitud de liderazgo tiene una percepción positiva de 55,9%, inconsistencia de 41,2% y no hay percepción positiva con 2,9% según se puede ver en cuadro N° 87.

Como refleja el cuadro N° 88 la imparcialidad tiene una calificación promedio de percepción positiva de ambos valores de 55,9%.

Cuadro N° 88
Calificación de Imparcialidad / Valores en Luzam SRL.

Valores en Luzam SRL	Percepción positiva
Lealtad	55,9%
Actitud de Liderazgo	55,9%
Promedio percepción positiva	55,9%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW

4.1.5.2.4. Valores / Dimensión Orgullo

La cuarta dimensión es orgullo, referido al valor del trabajo y a la imagen de la compañía en la comunidad. El porcentaje de la GPTW en el 2013 para las mejores empresas de América Latina es 90%. Dentro del orgullo se analizan la orientación al cliente y el compromiso.

Cuadro N° 89
Calificación del Orgullo/ Orientación al cliente

Grado de aplicación de la orientación al cliente

	Frecuencia	Porcentaje				
Siempre	5	14,7	Indicadores GPTW	Porcentaje		
Frecuentemente	15	44,1			Percepción positiva	58,8
A veces	12	35,3			Inconsistencia / indeciso	35,3
Rara vez	2	5,9			No hay percepción positiva	5,9
Total	34	100,0				

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

Se puede observar en el cuadro N° 89 que la percepción positiva de la orientación al cliente es de 58,8%, la inconsistencia de 35,3% y no hay percepción positiva de 5,9%.

Cuadro N° 90
Calificación del Orgullo/ Compromiso

Grado de aplicación del compromiso

	Frecuencia	Porcentaje				
Siempre	2	5,9	Indicadores GPTW	Porcentaje		
Frecuentemente	8	23,5			Percepción positiva	29,4
A veces	18	52,9			Inconsistencia / indeciso	52,9
Rara vez	5	14,7			No hay percepción positiva	17,7
Nunca	1	2,9				
Total	34	100,0				

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

El compromiso tiene la percepción positiva más baja con el 29,4%, la inconsistencia es de 52,9% y no hay percepción positiva con el 17,7%, como se puede observar en el cuadro N° 90.

En promedio el orgullo tiene una percepción positiva de 44,1%, como se puede ver en el cuadro N° 91.

Cuadro N° 91
Calificación de Orgullo / Valores en Luzam SRL.

Valores en Luzam SRL	Percepción positiva
Orientación al cliente	58,8%
Compromiso	29,4%
Promedio percepción positiva	44,1%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW

4.1.5.2.5. Valores / Dimensión Camaradería

La camaradería o compañerismo es la quinta dimensión, referida al sentimiento de familia y de equipo, en esta dimensión se analiza el trabajo en equipo.

Cuadro N° 92
Calificación de la camaradería/ Trabajo en equipo

Grado de aplicación del trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje		Porcentaje
Siempre	7	20,6	Indicadores GPTW	
Frecuentemente	14	41,2	Percepción positiva	61,8
A veces	10	29,4	Inconsistencia / indeciso	29,4
Rara vez	3	8,8	No hay percepción positiva	8,8
Total	34	100,0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la aplicación de encuesta 2013 y a calificación GPTW.

El cuadro N° 92 muestra que el trabajo en equipo tiene una percepción positiva de 61,8%, una inconsistencia de 29,4% y no hay percepción positiva de 8,8%.

La camaradería tiene una percepción positiva de 61,8% como se muestra en el cuadro N° 93

Cuadro N° 93
Calificación de Camaradería / Valores en Luzam SRL

Valores en Luzam SRL	Percepción positiva
Trabajo en equipo	61,8%
Promedio percepción positiva	61,8%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW

El cuadro N° 94 muestra los valores de percepción positiva en promedio de cada dimensión en Luzam SRL partiendo de los problemas y valores que actualmente tiene la empresa en comparación con los porcentajes que maneja la Great Place to Work en América Latina.

Cuadro N° 94
Calificación de dimensiones Luzam SRL / GPTW

Dimensiones	Percepción positiva Luzam SRL	Percepción positiva GPTW
Credibilidad	41,4%	86%
Respeto	39,5%	84%
Imparcialidad	59,8%	83%
Orgullo	36,8%	90%
Camaradería	60,3%	88%

Fuente: Elaboración propia, en base a calificación GPTW

Como se puede observar los porcentajes de las cinco dimensiones en Luzam distan mucho de los porcentajes manejados por la GPTW, aspecto que muestra la necesidad de la aplicación de una gerencia por valores.

4.2 Sondeo a clientes de LUZAM SRL (Nacional)

Para conocer la percepción sobre los valores que se aplican actualmente en la empresa se han realizado sondeos a los clientes asiduos en las tres ciudades donde opera Luzam SRL a través de entrevistas. Los clientes entrevistados son representantes de empresas constructoras en su mayoría hombres.

4.2.1. Sondeo a clientes de LUZAM SRL Tarija

En Tarija se realizó un sondeo con entrevistas a empresas constructoras con compras frecuentes, quienes mencionaron entre los problemas que observan en la empresa está la falta de coordinación del personal o fallas en el trabajo en equipo habiendo retrasos en entregas por incumplimiento de plazos en otras secciones de la empresa.

El respeto, la ética y la honestidad son valores que piensan se aplican en forma cotidiana, el compromiso a veces.

Mencionan que lo que hace falta es mayor trabajo en equipo.

4.2.2. Sondeo a clientes de LUZAM SRL Sucre

Las entrevistas realizadas a clientes en Sucre, muestran que entre los problemas que se perciben en la empresa están la falta de comunicación entre sucursales, habiéndose mencionado que el personal no conoce plazos y detalles de mercadería de importaciones y la tardanza en la llegada de los equipos.

Entre los valores que piensan actualmente se aplican en la sucursal están el respeto la honestidad y la ética y entre los que deberían aplicarse en mayor medida son la puntualidad referida ésta principalmente a las entregas de equipos no disponibles en el día, el compromiso y el trabajo en equipo pero visto este equipo a nivel nacional con mayor coordinación con las otras sucursales y mayor conocimiento de la mercadería.

4.2.3. Sondeo a clientes de LUZAM SRL La Paz

En la sucursal de La Paz los clientes manifestaron que el problema más frecuente es la falta de mercadería para entrega inmediata y la falta de un taller propio para la atención de equipos con garantía vigente, además hicieron notar que para esa ciudad hace falta contar con otra sucursal en otra zona debido al tamaño de la misma y ampliar los horarios de atención.

Respecto a los valores que perciben que actualmente hay en la empresa se mencionaron la responsabilidad y la orientación hacia el cliente. Y deberían ponerse en práctica la puntualidad y el compromiso.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

La propuesta para la Empresa Luzam SRL, se ha construido sobre la base de la estructura de la Dirección de Valores, referida a la gestión del cambio establecida por Sanchez y Dolan (1997), para la empresa, aplicando el Modelo de Fases de la Gestión de Valores; Fase I: necesidad y disposición de la organización para el cambio, Fase II: auditoria constituyente de valores, revitalización estratégica, Fase III implementación y desarrollo de la Dirección por Valores y Fase IV mejora continua.

Es importante crear un clima laboral, en el que predomine la confianza y las buenas relaciones entre empleados, y, en consecuencia, optimice los procesos de calidad de cara a los clientes externos.

5.1. FASE I: Necesidad y disposición de la organización para el cambio

Sobre la base del diagnóstico de la organización incluyendo la definición de la misión, visión, análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades), del escenario en el que opera la empresa; de los resultados de la encuesta aplicada y de un sondeo a clientes de Luzam SRL., se hace evidente que LUZAM SRL necesita de un proceso de cambio.

La Gerencia General y el Directorio de la empresa, tienen disposición hacia la implementación de un proyecto de cambio para la organización basada en valores.

Además la empresa tiene condiciones de recursos humanos, tecnológicos y financieras reales para asumir este proceso, al ser una empresa rentable.

Para la primera fase se plantean los siguientes objetivos:

- Establecer pautas para realizar una presentación al Directorio sobre la importancia de la aplicación de la Gerencia por Valores mostrando los beneficios que genera su aplicación en una empresa.
- Elaborar un plan de comunicación para promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la empresa

En esta primera fase hacia la Gerencia por Valores, se propone realizar las siguientes acciones:

- Realizar al menos dos reuniones con las personas que conforman el Directorio, con el Gerente General y el gerente Administrativo.
 - o La primera, debe estar enfocada a la presentación de resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta con el objetivo de socializar la percepción que tiene el personal sobre su ambiente de trabajo, sobre los problemas existentes y sobre los valores organizacionales que implícitamente hacen parte de su trabajo, además de la importancia que le asignan a estos valores en sus labores futuras.
 - o La segunda reunión, una vez realizada la socialización de los resultados obtenidos se procederá a describir la esencia de la Dirección por Valores, las etapas que implica este proceso de cambio y sus beneficios en la empresa, para lograr la aprobación y apoyo en términos económicos del directorio para su implementación en Luzam SRL.
- Envío de boletines informativos cortos, como se presenta en el cuadro N° 95, utilizando el correo electrónico interno que se maneja en la empresa, sobre la Gerencia por Valores y sus beneficios para que realmente sean leídos por el personal con el fin de desarrollar cierta familiarización con este proceso que es nuevo en la empresa.

Cuadro N° 95
Modelo de boletín interno

Luzam SRL te informa
Número de boletín y fecha
Editorial: Escrita por algún directivo o gerente
Logotipo de Luzam SRL para comunicar la identidad de la empresa
Uso de colores corporativos para fomentar la identidad corporativa
Tamaño: máximo dos páginas tamaño carta
Contenidos: en forma clara y breve

Fuente: Elaboración propia

El cuadro N° 96 muestra las actividades programadas en la primera fase hacia la Gerencia por Valores.

Cuadro N° 96

Programas de acción Necesidad y disposición de la organización para el cambio

Programa	Personal encargado	Objetivo	Acción	Tiempo de ejecución	Presupuesto en bolivianos	Lugar
Primera Reunión de Directivos	Directorio, Gerente General, Gerente Administrativo.	Comunicar la percepción de los empleados de los problemas y valores en Luzam SRL	Informar los resultados de la encuesta aplicada.	½ Día	1250	Oficinas Central Tarija
Segunda Reunión de Directivos	Directorio, Gerente General, Gerente Administrativo	Aceptación del plan de implementación de Gerencia por Valores y apoyo en términos económicos para su implementación	Describir el proceso de implementación de la Gerencia por Valores y el presupuesto que supone el mismo.	½ Día	50	Oficinas Central Tarija
Información por medio de boletines	Directorio y todo el personal	Presentar la esencia de la gerencia por valores y sus beneficios	Describir en forma sencilla y corta a la Dirección o Gerencia por Valores.	½ Día	0	Comunicación por e-mail

Fuente: Elaboración propia

5.2. FASE II: Auditoria constituyente de valores. Revitalización estratégica

La auditoría constituyente de valores y revitalización estratégica tiene los siguientes objetivos:

- Analizar la situación actual de aplicación de valores hacia la Gerencia por Valores.
- Definir valores estratégicos y compartidos en Luzam SRL.
- Comunicar internamente los valores definidos.

Para lograr el diagnóstico y definición de los valores esenciales de la organización se realizarán las siguientes tareas representadas en el cuadro N° 97

- En base al diagnóstico realizado en el presente trabajo, el Gerente General, el Gerente Administrativo y los Gerentes de Sucursales analizarán los resultados del diagnóstico de los valores estratégicos y de los valores compartidos (reales y deseados), para la toma de decisiones sobre la declaración de los valores que regirán en la empresa.
- El Gerente General y el equipo ejecutivo de la empresa diseñarán el primer boletín informativo para comunicar los valores corporativos de la organización, sobre la base de un presupuesto aprobado. EL boletín debe enviarse a todos los correos electrónicos corporativos del personal y del directorio.

Cuadro N° 97

Programas de acción Auditoría Constituyente de Valores

Programa	Personal encargado	Objetivo	Acción	Tiempo de ejecución	Presupuesto	Lugar
Reunión de Directivos	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerentes de sucursales	Diseñar la lista de valores corporativos de Luzam SRL.	Definir los valores que regirán en la empresa, en base a las cinco dimensiones usadas por la Great Place to Work.	1 Día	2654	Oficinas Central Tarija
Comunicación por medio de boletines	Directorio y todo el personal	Comunicar los valores corporativos de la empresa.	Presentar los valores que se han definido.	½ Día	0	Comunicación por e-mail

Fuente: Elaboración propia

5.3. FASE III: Implementación y desarrollo de la Dirección por Valores.

Para implementar la Dirección por Valores se tienen como objetivos los siguientes:

- Convertir los valores compartidos en objetivos de acción.
- Definir pautas de comportamiento que respalden la manifestación de los valores compartidos.

- Diseñar los programas de Gerencia de Recursos Humanos basada en valores.
- Promover una cultura organizacional que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la organización adoptándose y apropiándose de los valores organizacionales

Para el logro de los objetivos se proponen las siguientes acciones:

- Realizar un taller en el que participarán todos los integrantes de la empresa.
- Se deberá realizar una reunión de directivos, para la evaluación del taller realizado para determinar acciones que lleven a convertir los valores en compartidos.
- Es necesario que la empresa pueda diseñar las políticas de Gerencia de Recursos Humanos en base a los valores corporativos definidos. Selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento.
- Comunicar a los responsables de cada sucursal, que serán los encargados de realizar actividades de esparcimiento que fomenten el compañerismo y el compromiso con la empresa.

5.3.1. Taller para la comunicación de valores

El taller debe estar dirigido a todos los integrantes de la empresa, con el fin de que reconozcan su interdependencia y entiendan que sus objetivos personales y organizacionales deben ir alineados al propósito común.

Es importante que el taller se realice en una casa de retiros – fuera de la ciudad- para mayor participación con una duración de al menos un día, de carácter obligatorio para asegurar la asistencia de todo el personal. Se propone que el taller se realice en la ciudad de Tarija debido a que la mayoría del personal trabaja en esa ciudad.

Las dinámicas que se proponen se reflejan en el cuadro N° 98, para evidenciar las habilidades requeridas para ser un equipo con un alto nivel de cooperación. La modalidad de las dinámicas debe ser por cada dimensión, a través de grupos que competirán entre sí en los que participará todo el personal seguidas de explicaciones de los facilitadores encargados, con el fin de hacer participativa y tangible la importancia de la aplicación de valores en el trabajo cotidiano en la empresa.

Cuadro Nº 98
Dinámicas a aplicarse en taller de valores

Dimensión	Dinámica	Objetivo	Desarrollo
Credibilidad	Engañando al grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer la atención sobre la confianza y la desconfianza, sobre la honestidad y la deshonestidad, como medidas defensivas en las relaciones interpersonales. 	<p>El Facilitador selecciona cinco voluntarios para que cuenten tres incidentes ocurridos en el pasado en la empresa. Esos incidentes deberán ser uno verdadero y dos ficticios. No deberán revelar cuáles son verdaderos y cuáles ficticios. Corresponderá a los miembros participantes adivinar cuál son los incidentes verdaderos y cuáles los ficticios. Cada miembro anotará en su hoja los incidentes que juzgue ciertos y los que no. Después del relato de los incidentes, y diciendo los relatores cuáles eran verdaderos y cuáles los ficticios, cada uno contará cuántas veces fue engañado por los relatores. Se puede hacer un resumen en el pizarrón para ver la frecuencia de los engaños y los aciertos. Se prosigue el ejercicio, formulando el animador las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron tratando de engañar al grupo? ¿Cómo se sintieron los relatores, en el conflicto entre la disposición para decir la verdad y la búsqueda de las fantasías para mentir? ¿Qué estrategia adoptaron? ¿Cómo se sintieron los participantes del grupo, sabiendo que podían estar siendo engañados, por los relatores? ¿Por qué algunos participantes dejan engañar más fácilmente que otros? El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en la empresa.</p>
Respeto	Intercambio de limones	<ul style="list-style-type: none"> • Ilustrar en forma vívida la importancia de las diferencias entre las personas y los objetos, la necesidad de pericia sagaz para la observación y sensibilidad hacia las características personales. • Analizar la importancia del respeto entre compañeros de trabajo. 	<p>El instructor entrega un limón a cada persona del grupo. Les indica que examinen su limón con todo cuidado; para ello, que lo ruede, lo frote, lo inspeccione, etc. Explica que el limón, quizá, sea tan agrio como el carácter de alguno en la empresa. Pide que le ponga nombre a su limón y que hagan una definición mental de los puntos fuertes y débiles de su limón. Recoge todos los limones y los mezcla a la vista del grupo. Extiende todos los limones en una mesa y pide a todos los asistentes que se acerquen y tomen su limón original. Si surge algún problema en la elección, Les solicita que no se enfaden o mencionen sólo la falta de acuerdo y la emplea como base para comentarios posteriores. PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN: 1.- ¿Cuántos de ustedes están seguros de haber vuelto a tomar su limón original? ¿Cómo lo saben? 2.- ¿Qué semejanzas hay entre distinguir entre muchos limones y distinguir entre muchas personas? ¿Qué diferencia hay? 3.- ¿Qué principios de la acción de la conducta humana hacen surgir este ejemplo?. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su empresa.</p>

Imparcialidad	El líder de ciegos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los estilos de liderazgo. • Permite el estudio de la impartición y recepción de órdenes. • Explora los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación del mando. 	<p>Se forman grupos, a los que se les proporcionan la mitad de vendas. Se les solicita escoger las personas que utilicen las vendas para cubrir los ojos. El Facilitador deposita un vaso y una jarra con agua por grupo en la mesa central. La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos con agua y los llevarán por todo el rededor del salón dirigidos por los no ciegos. Al terminar la caminata de los ciegos, éstos tienen que vaciar los vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como los encontraron. Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y se pasa a analizar el proceso de la experiencia. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su empresa.</p>
Orgullo	El pueblo necesita	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los principios de organización. • Analizar el compromiso de los participantes. • Analizar la acción espontánea y la acción planificada 	<p>El Facilitador, prepara una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser la búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa. Se divide a los participantes en grupos. Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se da un tiempo preciso para ejecutar la tarea. Las tareas son leídas al conjunto del grupo (se deben escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes), finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas es el que ganará. Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las presenta al Facilitador para que sean revisadas y se constate que están correctas. Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial. A partir de los elementos vivenciales referidos a la distribución del trabajo y la organización interna del grupo, se pasa a discutir en el plenario aspectos como: el papel de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo enfrentar y el compromiso que se tiene, las acciones espontáneas. Luego, referir esa discusión a cómo esos aspectos se dan en el trabajo cotidiano de los participantes</p>

Camaradería	El nudo humano	<ul style="list-style-type: none"> • Permite analizar la labor asesora de un individuo frente al grupo. • Sirve para analizar elementos de comunicación no verbal. • Propicia la integración de los miembros de un equipo de trabajo. 	<p>El Facilitador pide a cuatro voluntarios, que salgan del recinto donde se llevará a cabo el ejercicio. Al grupo que queda les pide se tomen de las manos haciendo un gran círculo. Se les induce a pensar que esa forma del grupo es, de alguna manera, su estructura original; pero que los grupos, en su propia dinámica tienden a desarrollar hábitos que aglutinan y hacen variar la estructura original. Se les solicita hacer un nudo humano lo más intrincado que puedan, sin soltarse de las manos hasta que se les de la indicación. Una condición importante es que los miembros del grupo que constituyen el nudo no podrán hablar mientras el asesor o asesores intenten deshacerlo. Se invita a entrar a las personas que se les hizo salir y se les plantea que ellos asumirán el rol de asesores y que su tarea consistirá en llevar a ese grupo a su estructura original, que éstas no pueden soltarse de las manos y a la vez no pueden proferir palabra alguna. Pasado un tiempo razonable, si no han podido deshacer el nudo los asesores, se le pide al grupo que retome su estructura original sin soltarse de las manos. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en la empresa.</p>
-------------	----------------	--	---

Fuente: Elaboración propia en base a dinámicas gerza.com. Dinámicas aplicadas en diciembre de 2012 a Óptima Energía México

5.3.2. Políticas de Gerencia de Recursos Humanos en base a valores

Para lograr la consolidación de la definición de los valores esenciales de la organización deberán ponerse en práctica políticas de selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento en función de los valores asumidos por la organización.

- En este sentido, para la selección del personal se asignará un mayor puntaje a los candidatos que muestren tener valores personales que se encuentren en sintonía con los valores requeridos por la empresa.
- En cuanto a la formación y desarrollo de valores, los responsables de departamentos deberán realizar charlas mensuales internas con sus dependientes para analizar en forma participativa la aplicación de los valores organizacionales en su trabajo diario y las actividades que lleven a una mejor práctica de los mismos. Para tener motivados a los empleados es necesario que ellos sepan que sus superiores se interesan por ellos, no solamente en lo concerniente al trabajo, sino también en el aspecto personal.

La gerencia de Recursos Humanos debe desarrollar un manual de funciones, que lleve a disminuir las percepciones de desigualdad en el trato del personal, y a incrementar la eficiencia en el trabajo.

- Evaluar y recompensar a los trabajadores cuyo desempeño va acorde a los valores de la empresa, es fundamental para motivar a todo el personal hacia el logro de que los valores sean compartidos, para ello se realizarán cartas de felicitación por desempeño a un empleado por cada trimestre.

5.3.3. Promover una cultura organizacional

Para que la cultura organizacional esté bien arraigada en los empleados, se deben reforzar las conductas diariamente, principalmente los jefes de departamentos deben actuar como dicen que piensan para que sus subordinados se identifiquen con las conductas regidas por valores.

Se debe crear un ambiente de apertura y motivación con actividades de esparcimiento por departamentos o áreas pudiendo ser actividades deportivas, festejos de cumpleaños u otras.

Fomentar el uso del correo electrónico interno existente, siendo una herramienta de comunicación efectiva, que facilite el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la organización.

El esfuerzo constante es la parte más importante para poseer una fuerte y exitosa cultura organizacional. Ésta es la base de la compañía tanto en el área del personal como a la hora de cumplir los objetivos. Ambos deben estar encaminados al mismo cauce que la cultura organizacional.

5.4. FASE IV: Mejora continua

La fase de mejora continua tiene los siguientes objetivos:

- Evaluar en qué medida los valores compartidos orientan y regulan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización.
- Ajustar y perfeccionar la Dirección por Valores.

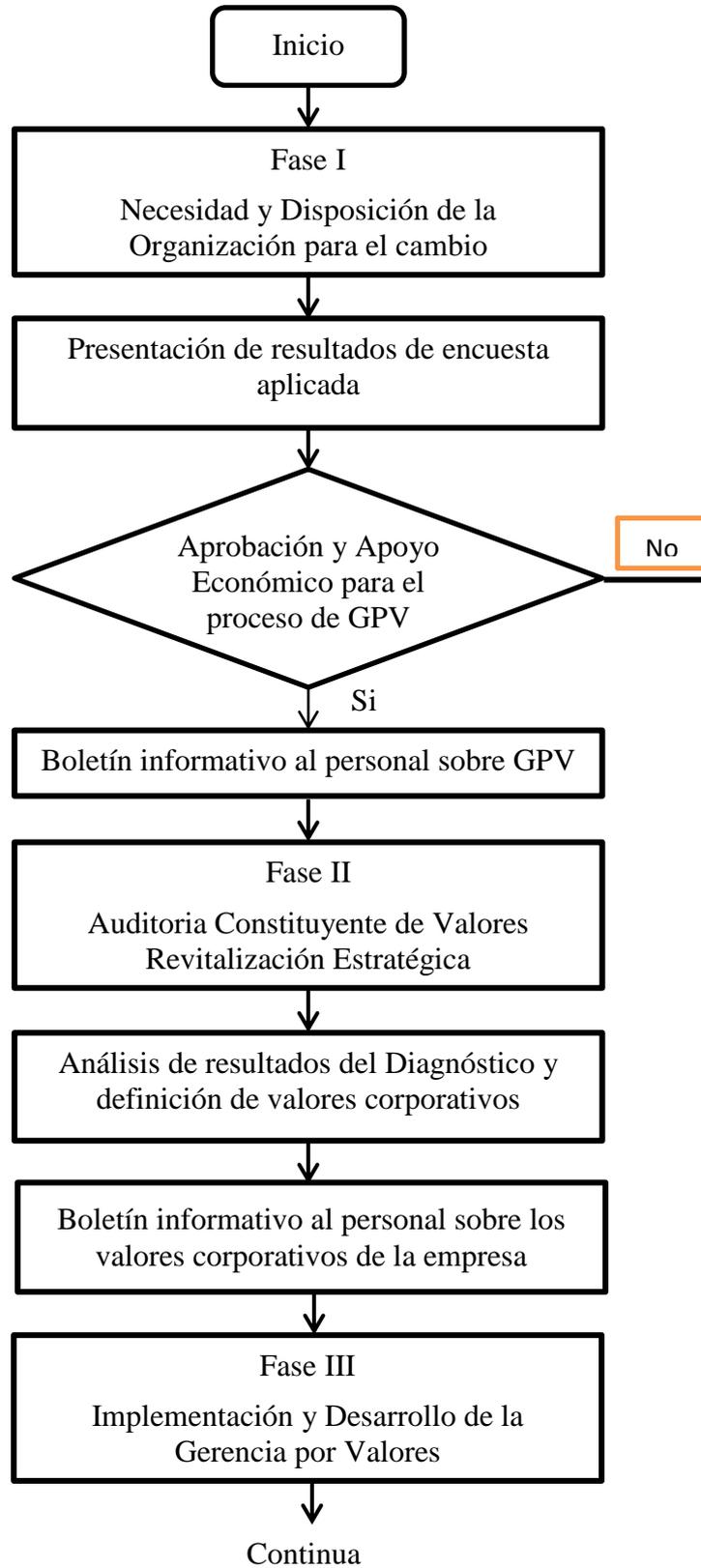
Para el logro de los anteriores objetivos se proponen las siguientes acciones:

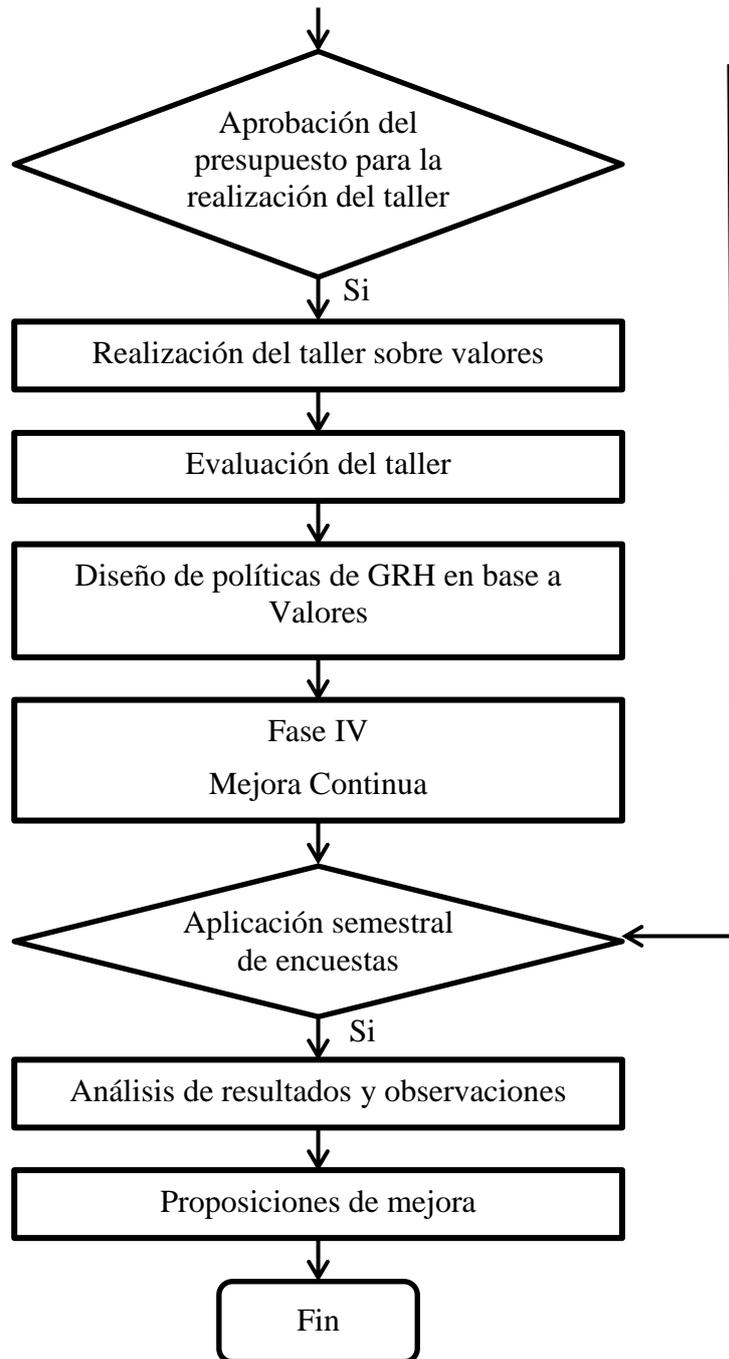
- Deberán aplicarse encuestas semestralmente a todos los miembros de la empresa a cargo del departamento de Recursos Humanos.
- En base a los resultados de la aplicación de la encuesta y de las observaciones de los gerentes de áreas sobre el comportamiento de sus subordinados, se propondrán, en reunión de directivos, acciones de mejora. Dichas acciones deberán enfocarse en confrontar la diferencia entre los valores asumidos y compartidos por los trabajadores y las conductas cotidianas emitidas a todos los niveles de la organización, desde la máxima dirección hasta el trabajador más simple.

5.5. Diagrama de flujo de la Gerencia por Valores en LUZAM SRL

El gráfico N° 31 refleja el diagrama de flujo propuesto para Luzam SRL, se puede apreciar el proceso que supone la puesta en marcha de la implementación de la Gerencia por Valores en la empresa.

Gráfico N° 31
Flujograma de implementación de
Gerencia por Valores en LUZAM SRL





Fuente: Elaboración propia en base al Proceso de Implementación de Gerencia por Valores

5.6. Presupuesto implementación Gerencia por Valores

El presupuesto para la implementación de la Gerencia por Valores en Luzam SRL asciende a Bs. 12.654,00, incurriendo principalmente en costos de transporte y viáticos del personal de las sucursales de Sucre y La Paz.

Entre otros costos tenemos el alquiler del ambiente en donde se realizará el taller, los honorarios del facilitador y los materiales y refrigerios necesarios para las reuniones y para el taller.

El cuadro N° 99 refleja el presupuesto general para la implementación de la Gerencia por Valores en la empresa.

Cuadro N° 99
Presupuesto implementación Gerencia por Valores
Expresado en bolivianos

Fase I		
1º Reunión Directivos		
Transporte encargada de elaboración Diagnóstico	980	
Viáticos encargada de elaboración de Diagnóstico	200	
Material de escritorio	20	
Refrigerio (para 7 personas)	50	
Total 1º Reunión		1250
2º Reunión Directivos		
Refrigerio (para 7 personas)	50	
Total 2º Reunión		50
Fase II		
Reunión Directivos		
Transporte Gerente de Sucursal La Paz	1224	
Transporte Gerente de Sucursal Sucre	980	
Viáticos Gerentes de Sucursales	400	
Material de escritorio	20	
Refrigerio (para 5 personas)	30	
Total 3º Reunión		2654
Fase III		
Taller		
Transporte Personal Sucursal La Paz	1500	
Transporte Personal Sucursal Sucre	720	
Viáticos Personal La Paz y Sucre	3200	
Honorarios Facilitador	500	
Casa de retiros	800	
Transporte hacia casa de retiros	230	
Material para dinámicas	100	
Refrigerio (para 34 personas)	1600	
Total Taller		8650
Reunión de evaluación		
Refrigerio (para 5 personas)	50	
Total 4º Reunión		50
Total		12,654,00

Fuente: Elaboración propia en base a presupuestos proyectados para cada Fase

5.7. Cronograma de actividades

En el cuadro N° 100 se presenta el cronograma de actividades propuesto, para el proceso de implementación de la Gerencia por Valores en Luzam SRL., se debe iniciar con las reuniones formales con los directivos los días 5 y 6 de febrero de 2014. Los primeros boletines informativos serán enviados en 2 días, las reuniones de directivos para la definición de valores deberán realizarse después de dos días, para poder, al día siguiente, enviar boletines informativos sobre los valores definidos. Al día siguiente podrá ser aprobado el taller para posteriormente proceder a la realización del mismo, el que deberá evaluarse en reunión de directivos y la Gerencia de Recursos Humanos deberá diseñar políticas de recursos humanos. La IV fase referida a la mejora continua debe realizarse todos los días aplicando los valores corporativos en el cotidiano trabajo del personal. Cada semestre deberán realizarse encuestas para tener una continua retroalimentación de los resultados de este proceso de cambio para en base a ello poder diseñar acciones de mejora.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Luzam SRL muestra grandes ventajas para iniciar un proceso de cambio, el personal con que cuenta es en su mayoría gente joven, más del 90% del personal de la empresa tiene menos de 40 años, la mayoría del personal tiene antigüedad mayor a un año y existen varios trabajadores con antigüedad mayor a 5 años.
- Contar con más del 75% de personal con nivel de formación a nivel técnico, universitario y postgraduado, se convierte en una ventaja competitiva en el sector por las características del rubro en el que opera la empresa.
- El 87.9%, del personal se siente a gusto con la empresa y con el ambiente de trabajo y la mayor parte se siente comprometido con su trabajo y con la empresa.
- Pese al bienestar que muestran los trabajadores de la empresa sobre su fuente laboral, éstos perciben falencias principalmente en la comunicación, en cuanto a la falta de autoridad a la falta de compromiso y a la falta de planificación de actividades.
- En general todos los trabajadores perciben a los valores como muy importantes en el accionar de la empresa y en la influencia que éstos tienen en su desempeño futuro.
- En base a las cinco dimensiones que utiliza la Great Place to Work para la calificación y selección de las mejores empresas en donde trabajar, los porcentajes promedio de percepción positiva de Luzam SRL distan en 38% de los porcentajes manejados por la GPTW en América Latina.

Recomendaciones

- Implementar la Gerencia por Valores en Luzam SRL, para que de esta forma el personal se sienta orgulloso ser parte de la empresa y puedan trabajar en un mejor ambiente laboral, proyectando una imagen positiva a sus públicos externos y ganado posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Es necesario el diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, fruto del trabajo de profesionales competitivos, que conciban dicha estructura sobre la base de lo expuesto en el presente diagnóstico.
- Los criterios de respeto y orgullo son los más bajos porcentajes obtenidos de percepción positiva, en ellos habrá que hacer mayor inca pie en el proceso de Gerencia por Valores.
- De nada servirá la implementación de una Gerencia por Valores si no se realizan retroalimentaciones y acciones de mejora, este un proceso que debe realizarse continuamente en el trabajo cotidiano y evaluarse constantemente.

Bibliografía

- Salvador García Sanchez, Simón Dolan *La Dirección por Valores: la Gestión del cambio más allá de la Dirección por Objetivos*”, Madrid, Mc Graw-Hill, 1997 Segunda Edición.
- Ken Blanchard, Michael O’Connor, *Administración por Valores*, Bogotá Colombia, Primera Edición.
- Robbins Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, México, Séptima Edición.
- Chapman Alan (2006), *Análisis DOFA y Análisis PEST*
- Porter Michael., *Estrategia Competitiva*, México, Editorial Continental, S.A. de C.V. 1997.
- Aguilar, J. Juan, (2006) *Marco teorico de las cinco fuerzas de Porter* Primera Edición, Universidad Autónoma de Occidente, Cali Colombia.
- Análisis DAFO, (2005) *Guía Genérica para realizar un DAFO*. Universidad de Sevilla, España.
- Decreto Supremo N°29272, (2011) *Gaceta Oficial de Bolivia*.
- Plan Nacional de desarrollo (2007)
- Gobierno Municipal de Tarija (2010), Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado.
- Gobierno Municipal de La Paz (2007), Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de La Paz, Resumen Ejecutivo
- Gobierno Municipal de Sucre, (2007) Plan de Desarrollo del municipio de Sucre
- Malhotra Naresh, (2008) *Investigación de Mercados*. Quinta Edición, Editorial México Pearson Educación
- Orlandini, G. Ingrid, (2007) Estructura de proyecto de grado.

Sitios Web

- www.greatplacetowork.com
- www.luzamsrl.com.bo
- www.learning-about-values.com