



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ)**

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Administración, Mención: Gerencia General**

**AXIOLOGÍA PARA EL EJERCICIO DE LA GERENCIA CON
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Trabajo de Grado como Requisito Parcial para Optar la Título Magister
Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General**

AUTOR: LCDO. JOSÉ MANUAL GARCÍA

C.I. 17.609.568

TUTOR: M.S.C. RAFAEL GARCÍA

SAN FERNANDO DE APURE, ABRIL DE 2.015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Rafael Antonio García G., cédula de identidad N° 10.618.236, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado, presentado(a) por el Licenciado, José Manuel García, para optar al Grado de Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 15 días del mes de Abril del año dos mil quince.

Nombre y Apellido: _____ Rafael Antonio García G.

Firma de Aprobación del tutor: _____

Fecha de entrega: 27/04/2.015

AGRADECIMIENTOS

A **Dios todopoderoso**, que ha sido mi guía y protector, que me ha levantado en las caídas y me ha impulsado ante los obstáculos.

A mi esposa **Lilia**, por ser mi complemento por ser las estrellas que adorna mi cielo.

A mis padres: **Manuel y Eris** por su apoyo incondicional y su amor infinito y enseñanzas cargadas de valores.

A mi **familia** más cercana por ser la tinta preciada impresa sobre este papel, por siempre amados.

A mi **suegra**, por ser un baluarte en todo momento.

A mis **amigos(a)** Andrés, Henry, Mayra Alejandra y Luis Bolívar.

A la **Universidad Nacional “Ezequiel Zamora”** por brindarme sus espacios, contribuir a mi formación con calidad humana y profesional Por esto y mucho más siempre orgulloso de ser Unellista.

A mi **tutor Msc. Rafael Antonio García García** por contribuir a mi formación académica en diversos niveles.

Y en especial a todas aquellas personas que hicieron un aporte importante durante mi formación académica entre los que destacan mis compañeros de trabajo.

Gracias a todos...

JOSE GARCIA

DEDICATORIA

A mis amados padres José Manuel y Eris Herminia.

A mi amada esposa Lilia Nakari y a mi familia más cercana.

Que les sirva este logro de ejemplo y dedicación.

JOSE GARCIA

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	vii
RESUMEN.....	Ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	11
1.2.1. Objetivo General.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
1.3. Justificación de la investigación.....	11
1.4. Alcances de la investigación	13
1.5. Limitaciones de la investigación.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Superintendencia Nacional de Cooperativas SUNACOOB- Apure	17
2.2.2. La gerencia.....	18
2.2.2.1. Estilos gerenciales.....	20
2.2.2.2. Roles del gerente.....	21
2.2.2.3. El gerente y los valore.....	23
2.2.2.3.1. Clasificación de los valores ...	25
2.2.2.3.2. Valores organizacionales.....	28
2.2.3. Dirección por valores	30
2.2.4. Responsabilidad social.....	34
2.2.4.1. Responsabilidad social empresarial.....	36
2.2.4.1.1. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial.....	39
2.2.4.1.2. Criterios para el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial	40
2.2.5. Modelos axiológicos.....	42
2.3. Bases legales.....	45
2.4. Operacionalización de las variables	49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Nivel de investigación.....	53
3.2. Tipo de investigación.....	53
3.3. Modalidad de la investigación.....	54
3.4. Población y muestra	54
3.4.1. Población.....	54

3.4.2. Muestra.....	55
3.5. Técnicas de recolección de información.....	56
3.6. Instrumento de recolección de datos	56
3.7. Validez y confiabilidad	56
3.7.1. Validez	56
3.7.2. Confiabilidad.....	57
3.8. Presentación y análisis de los resultados.....	57
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	59
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA	
6,1, Presentación de la propuesta	97
6.1. Justificación.....	98
6.2. Objetivos de la propuesta	99
6.2.1. Objetivo general.....	99
6.2.2. Objetivo específico.....	100
6.3. Alcances de la propuesta	100
6.4. Factibilidad de la propuesta	100
6.5. Bases teóricas del modelo	103
6.5.1. Modelos triaxial de la Dirección por Valores (DpV).....	103
6.5.2. Valores gerenciales y cooperativos.....	106
6.5.3. Modelo axiológico que promueva el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial.....	110
Referencias consultadas	115
Anexo A.....	118
Anexo B.....	120

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS	Pág.
1 Identificación y definición de variables	50
2 Operacionalización de las variables	51
3 Operacionalización de las variables (continuación)	52
4 Población en estudio	68
5 Muestra seleccionada	76
6 Valores instrumentales y finales	111
7 Dimensiones y criterios para el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial	113

FIGURAS	Pág.
1 Distribución porcentual ítems 1	60
2 Distribución porcentual ítems 2	61
3 Distribución porcentual ítems 3	62
4 Distribución porcentual ítems 4	63
5 Distribución porcentual ítems 5	64
6 Distribución porcentual ítems 6	65
7 Distribución porcentual ítems 7	66
8 Distribución porcentual ítems 8	67
9 Distribución porcentual ítems 9	68
10 Distribución porcentual ítems 10	69
11 Distribución porcentual ítems 11	70
12 Distribución porcentual ítems 12	71
13 Distribución porcentual ítems 13	72
14 Distribución porcentual ítems 14	73
15 Distribución porcentual ítems 15	74
16 Distribución porcentual ítems 16	75
17 Distribución porcentual ítems 17	76
18 Distribución porcentual ítems 18	77
19 Distribución porcentual ítems 19	78
20 Distribución porcentual ítems 20	79
21 Distribución porcentual ítems 21	80
22 Distribución porcentual ítems 22	81
23 Distribución porcentual ítems 23	82
24 Distribución porcentual ítems 24	83
25 Distribución porcentual ítems 25	84
26 Distribución porcentual ítems 26	85
27 Distribución porcentual ítems 27	86
28 Distribución porcentual ítems 28	87
29 Distribución porcentual ítems 29	88

30	Distribución porcentual ítems 30	89
31	Elementos de un modelo axiológico	112
32	Modelo axiológico para el ejercicio de la gerencia con Responsabilidad Social	114

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ**

**AXIOLOGÍA PARA EL EJERCICIO DE LA GERENCIA CON
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Autor: José Manuel García
Tutor: M.S.C. Rafael García
Año: 2.015

RESUMEN

Los modelos axiológicos en la gerencia son componentes que orientan la gestión de directivos mediante la exposición de los valores organizacionales entre los cuales se destacan la ética y la moral; con estas bases se construye la Dirección por Valores que constituyen una filosofía gerencial con criterios humanistas que propone establecer como medio de crecimiento empresarial el uso de los valores instrumentales y finales. En tal sentido se plantea la presente investigación que define en su objetivo general: Generar un modelo axiológico que promueva el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social para los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOOOP-APURE). El presente estudio responde a las características de una investigación de campo, de tipo descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible; con la aplicación de una metodología cuantitativa para la cual se espera la aplicación de un cuestionario a los miembros de la muestra de estudio. Para el instrumento señalado se aplicó la validez de expertos en lo referente a contenidos y para el cálculo de la confiabilidad se empleó el coeficiente del alpha de cronbach. El procesamiento se cumplió mediante el análisis descriptivo de las tendencias de resultados para la información cualitativa se categorizaron los resultados que luego se utilizaron para la formulación de conclusiones y recomendaciones. La propuesta atendió a una estructura sobre la base de cumplimiento de un objetivo general y tres (3) objetivos específicos; a partir de ellos se planteó un modelo axiológico de gerencia para promover el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial.

Palabras Claves: Gerencia, Valores, Modelos axiológico, Responsabilidad Social Empresarial.

INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos, económicos y sociopolíticos que iniciaron en la última etapa del siglo pasado y que continúan de manera acelerada en el presente, produjeron y están produciendo grandes transformaciones en el mundo empresarial; estos son consecuencia de un proceso globalizador caracterizado por la información y la comunicación como elemento fundamental para el desarrollo y crecimiento. Estos procesos, para algunos autores, tienen connotación de revolución con un impacto mayor al industrial; como resultados de esos cambios, el área gerencial demanda personas con mayores habilidades y conocimientos, un gerente competitivo, es la persona que reúne como cualidades una alta capacidad, libertad, creatividad, autonomía y responsabilidad; es un visionario. La sociedad moderna, ha producido que las empresas tengan especial interés en el desarrollo de su talento humano como principal inversión, ya que es a través de las personas que se logran procesos de crecimiento sostenidos en el tiempo.

La acción administrativa está enfocada en lograr relaciones de cooperación y en la credibilidad como estrategia que garantice la cobertura de las necesidades del individuo como valor emergente, para lograrlo se debe dotar a la estructura de las organizaciones de rasgos que la definan como ética-competitiva, estos elementos definen los procedimientos a través del cual se toman decisiones y se establecen las relaciones entre sus miembros; esta declaración explícitas se conocen como cultura, y está compuesta por los valores instrumentales y finales que define la visión y misión empresarial. A partir de estas conclusiones surge la necesidad de abordar la reflexión sobre la necesidad de vincular los valores, como objeto de estudio de la axiología, con el desarrollo de una gerencia con responsabilidad social empresarial dentro del movimiento cooperativo en la sociedad apureña.

La investigación propone un modelo de gestión que considere los valores gerenciales y cooperativos como bases para la toma de decisiones, fundamentado en el modelo triaxial de la dirección por valores (DpV) desarrollado por los Dolan y García, como estrategia de creación de valor partiendo del desarrollo del talento humano, que se caracteriza por ser un medio integrador y coherente que conforma a partir de las creencias de las personas que luego se convierten en la fuerza que impulsa del logro de los objetivos propuestos. Con el modelo se desarrollan una serie de acciones que permitan el cumplimiento de las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de las cooperativas de la región, como parte de las obligaciones de este sector en coadyuvar con el balance social de la población empleada.

La metodología se desarrolla en un nivel de investigación descriptivo del cual se obtuvo la información primaria directamente de la población en estudio, la modalidad es de proyecto factible. Se cuenta con un enfoque cuantitativo bajo el paradigma positivista, el cual se seleccionó una muestra finita compuesta por 60 cooperativas adscritas a la SUNACOOB-Apure. En su contenido se estructura de la forma siguiente:

En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, se formulan las interrogantes y se define los objetivos de la investigación. En el Capítulo II, denominado Marco Teórico, se abordan los antecedentes, y las bases teóricas de la investigación, a su vez se resumen las bases legales y las teorías contenidas en el tema de estudio y la operacionalización de las variables. El Capítulo III corresponde al Marco Metodológico, aquí se describe el modelo propuesto, así como el tipo, nivel y diseño de la investigación; asimismo se caracteriza la población, la muestra, los instrumentos aplicados, técnicas y métodos.

El Capítulo IV incorpora el análisis de los resultados de los instrumentos de recolección de datos, y el análisis descriptivo de la información. El Capítulo V, expone las conclusiones y recomendaciones. En el Capítulo VI se prepara la propuesta, en la cual se recogen la conceptualización y teorías estudiadas en toda la extensión de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La axiología está íntimamente ligada al proceso de institucionalización, definida esta, como la instalación de valores en los cuales interviene la moral y la ética. Por medio de la axiología se define aquello que es valedero, es decir, aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado. La construcción de un modelo axiológico ha sido por muchos años el reto de los gerentes para conducir sus organizaciones, esto consiste en la alineación de los valores de las personas con los de la empresa o institución que forma parte para alcanzar este objetivo; la gerencia moderna está proponiendo a través de distintos trabajos académicos cambios de actitud orientados a sensibilizar el mundo organizacional por medio de la gerencia centrada en valores, entre los que se destacan el orden, la honestidad, respeto, solidaridad, equidad, libertad, justicia entre otros; por la necesidad de dar un enfoque más humano y de alta responsabilidad social.

Desde esta perspectiva axiológica, se infiere que los valores son cimientos para cualquier cultura institucional, pues proporcionan un sentido de dirección comprometida, financiera y socialmente, común para todos los miembros; y lo más importante, establecen directrices para su compromiso cotidiano, inspirando la razón de ser a partir de la identidad de cada institución; esto es tan determinante, que los valores en la acción se consideran de gran importancia a lo interno de sus estructuras, pues contribuyen al fortalecimiento del entramado organizacional ya que por su intermedio pueden establecerse las bases para entender las actitudes y la motivación de sus integrantes, además de influir en la buena percepción que la sociedad pueda tener de ellas, configurando un sentido de responsabilidad

con el entorno. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad actual.

En ese sentido expresa Ávila (2.012):

Es importante destacar que todo ser humano posee un sistema de valores, que se forma en el individuo desde la niñez a través de padres, maestros y amigos, razón por la cual se consideran estables y duraderos; es, siguiendo la doctrina del Estagirita, educarse en un carácter para la toma acertada de decisiones. Por tanto, el sistema de valores del individuo es el resultado de la interacción axiológica a lo largo de toda la vida. Su importancia es incuestionable entonces, para conformar un mundo de valores en los roles que el sujeto cumple en el entorno de sus acciones cotidianas, tanto como individuos o como miembros de una sociedad a la cual se deben con sus representaciones organizacionales y societales propiamente dichas (p.521).

La gerencia en valores inicia con los procesos de educación que reciben las personas a partir del círculo familiar y se debe consolidar durante el ciclo inicial, intermedio y superior en los centros educativos en esos niveles; pero es función del Estado el reconocimiento de las directrices axiológicas de consenso internacional dictadas por las Naciones Unidas y reflejas en los marcos constitucionales de los países. Desde este punto de vista, se enuncia en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 (CRBV) aspectos como el que se muestra en el artículo 1, donde se aclara:

La República Bolivariana de Venezuela es irrevocablemente libre e independiente y fundamenta su patrimonio moral y sus valores de libertad, igualdad, justicia y paz internacional en la doctrina de Simón Bolívar, el Libertador.

Se complementa la afirmación anterior con lo que se expone en el artículo 2:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Consideradas las bases constitucionales anteriores, y para la implementación de una gerencia basada en valores; se debe reconocer que estos se componen de la moral y la ética como herramientas gerenciales que han venido ocupando espacios importantes en la administración, por cuanto se convierten en impulsores de la actuación de las personas y las empresas, al otorgarle cohesión y sentido de pertenencia. En el plano estratégico los valores compartidos son los enunciados esenciales para la puesta en marcha de la misión y la visión de la organización. Por ello, las organizaciones alrededor del mundo, están adoptando una nueva visión axiológica que migra desde un enfoque basado en intereses individuales hacia otro que privilegia el bien común, como vía para lograr prosperidad.

Esto significa crear una plataforma de valores caracterizada por el equilibrio dinámico entre el interés de la organización, el interés de los trabajadores, el de su comunidad y el de la sociedad. Los líderes de estas empresas creen que los valores morales son una parte necesaria de la toma de decisiones empresariales y que las empresas tienen un papel importante que jugar en el mejoramiento de las vidas de sus clientes, empleados y accionistas, compartiendo con ellos la riqueza que han creado.

Surge de esta manera el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social, cuya filosofía de gestión, debe permear todo su entramado para lograr beneficios propios, pero también para alcanzar el beneficio de individuos y

organizaciones implicadas en el desarrollo de la visión compartida, pero partiendo de valores éticos. Ellos son generadores en sí mismos de pautas de acción, que orientan a la organización al bienestar social y a la preservación del medio ambiente, todo en clara armonía con los contextos que conforman la organización. En este sentido, expresa Mejías (2.013):

La responsabilidad social es un concepto ético que responde al bienestar común, esta conclusión se deriva de una argumentación integrada: la finalidad de la ética es hacer más humano lo humano, y no puede hacerse más humano al ser humano sino en función del ejercicio pleno de sus derechos y dentro del marco de las relaciones con sus semejantes. Además la ética, sirve para sentirse bien, con las acciones propias y las que se realizan en favor de los demás (p. 21).

Los modelos axiológicos constituyen la base para el éxito en el ejercicio de la gerencia y son utilizados en todos los niveles empresariales pero resultan muy necesarios en el caso de las cooperativas, ya que forma parte de su creación y consolidación; no puede existir una entidad cooperativa sin el reconocimiento de la moral y ética colectiva. Las cooperativas son organizaciones de la economía social que surgen cuando un grupo de personas se asocian para el logro de un bien común. En el modelo cooperativo, la ética y los principios no representan un discurso, son una práctica permanente. Así pues el cooperativismo es una doctrina fundada en una serie de valores, una perspectiva política que asume un fuerte compromiso con la construcción de sociedades centradas en la ayuda mutua, en el esfuerzo propio; un movimiento social, cuyas prácticas constituyen la extensión de sus valores y principios.

En Venezuela las cooperativas se han establecido como estrategia para alcanzar el desarrollo endógeno, política de estado, instituyéndose en los valores de ayuda mutua, esfuerzo mutuo, responsabilidad, democracia, equidad, solidaridad e igualdad; sus miembros promueven los valores éticos

de honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromisos por los demás; como lo contempla el artículo 3 de la Ley que las rige. Tales valores representan el contenido ético sobre los que se funda la misión y la visión de la organización como un conjunto integrado. Esta nueva visión cooperativista consiste en el basamento de estas organizaciones en sus principios y valores fundamentales para responder a las expectativas de la globalización de la economía por el capital; impregnado con un fuerte contenido de valores humanistas, democráticos, empresariales, sociales. Para el logro de estas transformaciones requieren el paso a una cultura ética y moral en el seno del movimiento cooperativo, que tenga como prioridades la inter cooperación local, regional, nacional e internacional.

En correspondencia a lo planteado opina García (2.008):

Los valores que fundamentan la actividad cooperativa son permanentes, le imprimen autenticidad a este tipo de empresas, consecuentemente debe haber tanto en su formación como en su funcionamiento una estrecha relación holista entre la actividad y la base ética que le da fundamento. La responsabilidad ética podría definirse como el marco de actuación empresarial para la toma de decisiones, basado en los valores compartidos entre grupos de interés, colectiva e individualmente, que conduzca a la organización a la consecución de sus objetivos para su permanencia en el tiempo, dentro del contexto socio- ecológico donde se desenvuelven (p. 193).

Partiendo de las expresiones anteriores, es reconocido el protagonismo del cooperativismo por el crecimiento de organizaciones bajo esta figura jurídica desde el 2.001, año en que se aprueba la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas partiendo de la base constitucional plasmada en el artículo 70 que expresa:

Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocatoria del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas

cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

Además de tener un marco jurídico favorable, el cooperativismo posee la voluntad política del estado venezolano para impulsar este movimiento y dotar los recursos financieros para su funcionamiento, que lo ha convertido en la figura organizativa de mayor crecimiento en los últimos años. Las cooperativas se convirtieron en la insignia empresarial del gobierno asumiendo el reto de sus gerentes no sólo desarrollen su gestión basada en los valores y ética, sino también convertirlas en escuelas para el desarrollo de habilidades democráticas, participativas, empresariales y gerenciales, que puedan superar los paradigmas tradicionales de la empresa, generando su propio modelo de desarrollo.

Sin embargo, pocas han sido las experiencias positivas del cooperativismo cuando se hace referencia a su análisis y valoración como estrategia de desarrollo local; el enfoque de solidaridad económica colectiva sobre la individual fue cambiando, en la misma medida que los valores. Es notoria la a juicio de García (op.cit).

No se cuenta con centros de capacitación, formación o sistemas de promoción en gestión cooperativa, por tanto el relevo gerencial actual aplica los valores de la empresa cooperativa con una visión mercantilista, desvirtuando el sentido socio-económico de éstas. Además, se requiere un nuevo dirigente con perfil cooperativo, con visión distinta del modelo empresarial clásico de generar jugosos rendimientos, es decir, que su misión va más allá: construir el capital social, entendido este como una red de relaciones, basados fundamentalmente en la confianza.

A su vez, la realidad de ese movimiento, está signado por diversas dificultades que amenazan su consolidación, entre ellas la excesiva improvisación en la creación de organizaciones de este tipo por medidas populistas de algunos actores políticos, así como la utilización de esta figura por intereses particulares de personas inescrupulosas, como medio para la obtención de créditos a tasas preferenciales y otros beneficios que el estado otorga a esta figura jurídica. Asimismo, el uso del financiamiento para fines diferentes para el que fue solicitado, o la repartición del mismo entre uno o más de los beneficiados en detrimento del resto de los cooperativistas. Estos aspectos, contrastan en su totalidad con los valores sobre los cuales se construyó los ideales de cooperación.

Toda esta generación de nuevos empresarios en su afán de mostrar eficiencias administrativas incurren en graves omisiones cuando se trata de considerar el bienestar de las comunidades impactadas por la actividad empresarial, pretender ignorar los daños generados al medio ambiente, descuidan las normas de salud ocupacional, minimizan la inversión en el bienestar de los empleados, en otras palabras, el problema de investigación planteado nos permite visualizar de manera automática la carencia de ética en la práctica gerencial moderna y la falta de responsabilidad social por parte de los directivos de las personas que recibieron el beneficio para la práctica del cooperativismo en el Estado Apure, desencadenando la pérdida de espacios de participación ciudadana por la falta de valores y ética en la administración de los recursos del tesoro nacional.

Por ello surge la necesidad de proponer un modelo axiológico para el ejercicio de la gerencia, con el fin de implantar una novedosa cultura empresarial para facilitar los procesos e interacciones de las organizaciones

y fortalecer los valores personales y corporativos. En afinidad con lo antes expuesto, la presente investigación se plantea las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los constructos axiológicos predominantes en la praxis de la gestión gerencial y cooperativa?
2. ¿Cumplen los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOO-APURE) con los valores gerenciales y cooperativos?
3. ¿Cuáles son los criterios para la práctica de la gerencia con responsabilidad social en las organizaciones adscritas Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOO-APURE)?.
4. ¿Cómo estaría estructurado un modelo axiológico que promueva el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social para las organizaciones adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOO-APURE)?.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer un modelo axiológico que promueva el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social para los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOOOP-APURE).

1.2.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar los constructos axiológicos predominantes en la praxis de la gestión gerencial y cooperativa.
2. Determinar el cumplimiento de los valores gerenciales y cooperativos por parte de los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOOOP-APURE).
3. Verificar la ejecución de los criterios para la práctica de la gerencia con responsabilidad social en las organizaciones adscritas Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOOOP-APURE).
4. Diseñar un modelo axiológico que promueva el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social para las organizaciones adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOOOP-APURE).

1.3. Justificación de la investigación

Un modelo axiológico comprende una representación de un conjunto de valores posibles de implementar mediante estrategias educativas o de formación con la finalidad de moldear el comportamiento del individuo dentro de un determinado escenario; siempre se considerará una estructura abierta,

inacabada y crítica al dialogo y la discusión. Comprende una pauta, una base de sustento que permite el desarrollo, para este caso, orienta el rumbo de una organización. En este sentido, se propone una postura filosófica del autor, ante la pluralidad de concepciones de las personas y los valores que éstas son capaces de generar; pero que es necesario en virtud de la problemática existen en el movimiento cooperativistas venezolanos del cual no escapan las adscritas a la SUNACOOOP-APURE.

El presente modelo pretende rescatar la esencia de los valores implícitos establecidos en al artículo 4 de su ley en la cual se definen:

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores son: 1º) asociación abierta y voluntaria; 2º) gestión democrática de los asociados; 3º) participación económica igualitaria de los asociados; 4º) autonomía e independencia; 5º) educación, entrenamiento e información; 6º) cooperación entre cooperativas; 7º) compromiso con la comunidad. Las cooperativas se guían también por los principios y criterios de las experiencias y los procesos comunitarios solidarios que son parte de nuestra cultura y recogen la tradición solidaria ancestral que ha conformado nuestro pueblo.

En ese sentido, el cooperativismo es una doctrina fundada en una serie de valores, una perspectiva política que asume un fuerte compromiso con la construcción de sociedades centradas en la ayuda mutua, en el esfuerzo propio; un movimiento social, cuyas prácticas constituyen la extensión de sus valores y principios. Por lo que se hace necesario implementar bajo un nuevo esquema mayor preponderancia a los valores del cooperativismo como mecanismo de gestión organizacional, para de esa manera atenuar los intereses económicos individuales que rigen el mundo actual contribuyendo al cambio social fundado en valores éticos.

La presente investigación constituye un documento referencial innovador para al área de la gerencia en al ámbito del cooperativismo, y se espera contribuya a la solución de la problemática existente. En el plano

teórico contribuirá a mejorar los aportes teóricos de los estudios en el área axiológica aplicada a la gerencia de empresas que puede servir de referencia documental a posteriores investigaciones. Como aporte institucional a la UNELLEZ, la presente investigación estaría formando parte del Área de Ciencias Económicas y Sociales en la línea de Gerencia empresarial y social.

1.4. Alcances de la investigación

Con el desarrollo de la presente investigación se construye un aporte teórico-científico que tiene por objeto proponer un modelo axiológico que orienta la gestión de los directivos de las cooperativas afiliadas a la SUNACOOOP- Apure; con la finalidad de brindar una solución a los problemas que presenta este sector en el área gerencial. En consecuencia se fijan los parámetros siguientes:

Geográfico: El objeto de investigación se circunscribe a las cooperativas adscritas a la SUNACOOOP- Apure.

Población: Las conclusiones y recomendaciones generadas, así como la propuesta de investigación solo tienen validez para la población estudiada.

Contenido: Sólo se limita al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

1.5. Limitaciones

En cuanto a las limitaciones encontradas para el desarrollo de la investigación resaltan las anteriores:

1. Se reconoce la subjetividad de los directivos de las instituciones estudiadas al momento de emitir las respuestas del instrumento de recolección de datos, lo que pudo afectar los resultados obtenidos.
2. El desconocimiento por parte de los encuestados de los temas tratados, así como al manejo de la información en forma mnemotécnica.

3. El temor de los encuestados de que la información obtenida mediante el instrumento de recolección de datos fuese utilizada para fines diferentes de las que expuso el investigador.

Las limitaciones anteriores, se trataron de disminuir mediante la debida presentación por parte del investigador de los fines de la información obtenida; sin embargo, se reconoce que siempre estarán presentes ocasionando riesgos en el grado de precisión de la información pero no en la validez de los resultados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación están conformados por los estudios guarda relación teórica con el trabajo en desarrollo, opina Tamayo (2002) “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio” (p. 8). En consideración con estas afirmaciones se consideraron como investigaciones referenciales las siguientes:

Ávila (2012). Trabajo de investigación titulado: Modelo ético para el éxito de una gestión universitaria orientada en valores de Responsabilidad Social, la investigadora formuló como Objetivo general determinar la relación entre Valores Éticos y Responsabilidad Social en Universidades del estado Zulia. Metodológicamente se desarrolló como un estudio correlacional, mediante diseño no experimental, transeccional, descriptivo y de campo. La población estuvo constituida por directivos de tres (3) universidades privadas del Municipio Maracaibo, utilizándose para el análisis de resultados estadística descriptiva. Se concluye que la acción universitaria se orienta al éxito cuando en su gestión académica y administrativa se asume un compromiso de responsabilidad con el entorno.

La presente investigación permitió la revisión del modelo universitario expuesto y los valores instrumentales y finales considerados, lo cual sirvió de guía para la formulación y presentación del modelo axiológico preparado por el investigador. A su vez, la información bibliografía fue útil para la preparación de las bases teóricas del presente trabajo.

Mejías (2012), Trabajo de Grado titulado: la responsabilidad social empresarial como factor de cambio organizacional en el ministerio del poder popular para el transporte terrestre-apure, como requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General de la UNELLEZ-APURE. El investigador define en su objetivo general: Diseñar un programa de responsabilidad social empresarial para Ministerio del Poder Popular para el Transporte Terrestre-Apure que promueva cambios hacia una institución socialmente responsable. El presente estudio responde a las características de una investigación de campo, de tipo descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible; con la aplicación de una metodología cuantitativa para la cual se espera la aplicación de un cuestionario a los miembros de la muestra de estudio. Para el instrumento señalado se aplicó la validez de expertos en lo referente a contenidos y para el cálculo de la confiabilidad se empleó la técnica del alpha de cronbach.

El procesamiento se cumplió mediante el análisis descriptivo de las tendencias de resultados para la información cualitativa se categorizaron los resultados que luego se utilizaron para la formulación de conclusiones y recomendaciones. La propuesta atendió a una estructura sobre la base de cumplimiento de un objetivo general y tres (3) objetivos específicos; a partir de ellos se planteó una metodología para aplicar un programa de Responsabilidad Social empresarial al Ministerio de Transporte Terrestre-Apure.

El presente trabajo de investigación permitió revisar las bases teóricas de la responsabilidad social empresarial, además de facilitar para la preparación del programa de responsabilidad social que se incorporara con producto final de este trabajo.

Orozco (2.009), tesis de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Recursos Humanos de la UNEFA, titulada: Propuesta de un

Modelo de Empowerment para la Dirección de la Magistratura Dirección Administrativa Regional de Estado Apure; la presente investigación definió en su objetivo general: Proponer un modelo de Empowerment para la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, Dirección Administrativa Regional del Estado Apure. La investigación es de campo de carácter descriptiva y modalidad de proyecto factible sustentada en un modelo operativo funcional. Tuvo una muestra censal de treinta y ocho personas que laboran en la institución y se aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario tipo Likert con una alta confiabilidad en su aplicación.

El trabajo permitió la referencia teórica para la elaboración del modelo axiológico presentado y partiendo de allí las bases referenciales para su estructuración metodológica basada en los valores como integridad humana y fundado en valores sociales, ecológicos e instrumentales.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOOAPURE).

Es el órgano de control y fiscalización del sistema cooperativo nacional fue creada el 11 de julio de 1966, está integrada a la estructura orgánica del ministerio del poder popular para las comunas y protección social y está dirigida por un superintendente nacional de cooperativas. Desde el año 2.004 se descentralizo a todos los estados del país con la particularidad de que en el estado apure existe una oficina auxiliar en Guasqualito a fin de facilitar la atención al público.

FUNCIONES:

1. Ejercer la fiscalización de las cooperativas de acuerdo con lo establecido en la ley.
2. Organizar un sistema de información sobre las cooperativas con el objeto de facilitar el control de las mismas.
3. Imponer sanciones a las cooperativas.
4. Coordinar con otros organismos oficiales competentes la ejecución de las políticas de control en materia cooperativa.
5. Emitir las certificaciones a las que se refiere esta ley.
6. Remitir a los organismos de integración, la información y los documentos relacionados con las cooperativas afiliadas para que estos organismos coadyuven en la corrección de las irregularidades detectadas.
7. Acreditar la educación cooperativa que realizan las cooperativas.

2.2.2. La gerencia

Es el ejercicio diario del desarrollo personal, es una vocación de servicio que consiste en la búsqueda incesante de la verdad por encima de todo, incluyendo tu trabajo, la relación con los clientes, proveedores, instituciones, el estado; dejando huella en todo cuanto logres hacer. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida. En la gerencia hay poder y estatus, hay influencias y privilegios es una oportunidad para convertir los deseos en acciones. En la gerencia la figura es el gerente. Es una persona como cualquier otra, padece las mismas pasiones, sufre las mismas decepciones, pasa por los mismos

rencores, resentimientos y olvidos pero se entrena de manera constante para manejar su verdad, sus necesidades, sus experiencias y aprende a vivir enfrentando retos y contradicciones.

El gerente, a juicio de Barroso (2008), es un pensador que planifica, organiza, motiva, selecciona y controla; además, de bregar con la incertidumbre, definir su equipo y añadir valor a la organización con su compromiso y dedicación” (p. 39). Un gerente será exitoso si con sus competencias personales y profesionales logran vincular su desarrollo personal con el crecimiento de la organización que dirigen; el verdadero gerente, es aquel que desde su conciencia y claridad, desarrolla una conciencia y respeto por el crecimiento, sueña con darle a su vida un sentido diferente, planifica sus recursos y toma decisiones ajustadas a la realidad. A un gerente no se le paga por permanecer un sinnúmero de horas detrás de un escritorio, tampoco por hacer sentir su importancia o poder; su función es educar, guiar y tutorar a su equipo de trabajo en la búsqueda de soluciones efectivas en correspondencia con los objetivos planteados mediante la práctica de estrategias eficientes.

Expresa Barroso (op. cit.), cuando caracteriza al gerente:

El gerente se enfrenta a la incertidumbre del cada día, asume el riesgo, dispone de mecanismos efectivos que le permiten manejarse con éxito en situaciones variadas, es un comunicador efectivo manejando información, decidiendo sobre los límites, identificando diferencias, un excelente negociador. Desde sus competencias está ubicado en el aquí y el ahora, mira hacia el futuro, toma posición, apunta con sus estrategias y acierta. Es un estratega competente, quien le toma el pulso a su empresa y sabe cuándo y cómo actuar (p. 42).

2.2.2.1. Estilos gerenciales

Los estilos gerenciales o estilos de dirección no son elegibles o al gusto de cada persona, ya que corresponden a la naturaleza del carácter y del temperamento de las personas. Un gerente no puede optar entre ser autocrático o democrático, no es materia sujeta a decisión si actúa de una forma más participativa o menos participativa, sólo puede actuar de una forma, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, por supuesto no en forma absoluta, sino dentro de un rango de matices. Según Stoner (1997), menciona a lo largo de sus obras como se puede definir estilo de gerencia como la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización. Haciendo un resumen de las posturas del autor con respecto a los estilos gerenciales, se detallan las expresiones a continuación:

Autocrático: En el estilo autocrático el gerente se reserva las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la acción (compara lo real con lo presupuestado).

Consultivo: En el estilo consultivo la primera función es definir los objetivos y las metas (o los problemas), la realiza el gerente conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas, también realiza las siguientes funciones: seleccionar las alternativas, evaluarlas, elegir la mejor, hacer la ejecución y controlar.

Deliberativo: En el estilo deliberativo, el gerente comparte y hace participativa las dos primeras funciones, esto es: definir los objetivos y metas, y seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir.

Resolutivo: En el estilo resolutivo, se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la

selección de las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas, pero el gerente se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor, realiza la ejecución y controla la acción.

Democrático: En el estilo democrático hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

Participativo: En el estilo participativo propiamente tal, el gerente solamente se reserva el control, partiendo del principio, que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable, así que en este estilo se resuelve en conjunto. La definición de objetivos, la selección de alternativas de acción posibles, la evaluación de ellas, la elección de la alternativa óptima y la asignación de tareas.

Colegiado: El estilo colegiado es donde las funciones se ejercen en conjunto, incluyendo el control, sin embargo este estilo de gerencia solamente es aplicable a algunos tipos de organizaciones, estructuras muy especiales, por ejemplo: una sociedad de profesionales donde cada uno aporta desde su especialidad y disciplina y nadie es jefe de nadie.

2.2.2.2. Roles del gerente

Los gerentes pueden ejercer distintos roles dentro de las organizaciones que dirigen, teniendo en cuentas sus competencias, compromiso y dedicación hacia el logro de sus objetivos; en este sentido se realiza una recopilación de las funciones que cumplen los gerentes en la actualidad y han sido tratados por diferentes autores en libros y ponencias.

Roles interpersonales:

- Imagen de la organización: Consiste en detentar la representación exterior de la organización, tanto frente a clientes, proveedores y terceros, como en actos protocolares y profesionales.
- Líder: Consiste en la responsabilidad de reclutar, seleccionar, interactuar y motivar a los empleados a su cargo, para asegurar su buen desempeño y el logro de los objetivos de la organización.
- Relacionista público: Consiste en el establecimiento de una amplia red de contactos y fuentes de información, internos y externos, para asegurar la relación positiva de la organización con su contexto y entre sus áreas integrantes.

Roles informativo:

- Monitor: Consiste en la búsqueda de información externa e interna, fiable, oportuna, organizada, pertinente y significativa (no accesorio) para los fines de la organización en su conjunto.
- Difusor: Consiste en la transmisión de información necesaria dentro de la organización, con adecuada circulación y llegada a las unidades de trabajo y las personas que necesitan de ella.
- Portavoz: Consiste en la transmisión de información hacia el exterior de la empresa, sobre sus planes y programas, como interlocutor de los otros actores del sector de actividad y del mercado en general.

Roles decisivos:

- Emprendedor: Consiste en tomar la iniciativa y buscar oportunidades para la organización, adelantándose a los acontecimientos, promoviendo la innovación en los procesos y formas de gestión.

- Gestor de anomalías: Consiste en el análisis y búsqueda de solución de los problemas o al menos de su reenvío a los sectores de la organización que pueden encargarse de su solución.
- Administrador de recursos: Consiste en la asignación de los recursos disponibles a los diversos programas, unidades de trabajo y puestos, sobre la base del establecimiento de prioridades.
- Negociador: Consiste en la preparación y supervisión de los procesos de negociación internos y externos, y en fijar los límites de la negociación y las estrategias a seguir en ellos.

2.2.2.3. El gerente y los valores

Cada gerente principalmente es un gerente del talento humano. Con su visión personal estaría presente en cada uno de los procesos de desarrollo de su personal desde la selección e ingreso en la organización hasta el entrenamiento y su promoción interna. Un gerente es un educador, el mejor es aquel que ha comenzado desde su propio crecimiento, tomando conciencia de sus necesidades y competencias y operando desde su interioridad, forma una perspectiva general con el cual evidenciar las necesidades de otros y de la organización con la finalidad de encontrar soluciones integrales y en congruencia con sus principios y los objetivos esperados por la empresa. Todo gerente tiene el compromiso de enseñar a su grupo de trabajo a desempeñarse dentro de un ambiente empresarial teniendo en cuenta los límites impuestos a través de la cultura.

El gerente es la persona encargada de la transformación empresarial, selecciona, adiestra, tutorea y compromete al personal para que desarrolle una cultura de trabajo bajo la dirección de la visión organizacional. Tiene la loable tarea de formar de forma integral al talento humano. Como las organizaciones están compuestas por personas, para los gerentes es

imperativo de formar líderes humanos centrados en valores, capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en relaciones de cooperación y centradas en la credibilidad, orientando las políticas a la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas de ese trabajador como valor emergente que garantice la construcción de consensos entre los actores involucrados. Si se pretende sembrar valores en la organización debe empezar por el gerente, este es el diseñador, instalador de la cultura organizacional, centrada en valores

Los valores a juicio de Albornoz (2.008) “son estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje y sirve para explicar la realidad” (p. 53). En opinión de Barroso (2.008) “son el alma de las organizaciones, lo que hace que la organización sea competitiva, inteligente y sana. Los valores proporcionan orientación y solidez; y conecta a cada persona directamente con la razón de ser de la organización” (p.221). En este sentido expresa Seijo (2012):

Los valores no son más que principios éticos con respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso emocional, por lo tanto sirven de referencia para juzgar conductas. Además se pueden interpretar como aquellos que dan sentido y significado a los acontecimientos de la vida, el encuentro preferencial para orientar al hombre en el mundo y fundamentar en ellos su proyecto de vida. Son inspiraciones de juicios, perspectivas, visiones, objeto de intuición, plasmados a través de las actitudes. A este respecto los valores dicen lo que es ético, bueno, válido, competitivo, adecuado o deseable y se van generando y reforzando a lo largo de la vida. Esto permite que jueguen un papel esencial en la formación de normas o reglas de juego, fortaleciéndolos como criterios para evaluar, aceptar o rechazar normas. (p.65)

En ese sentido, se puede aseverar para enriquecer la opinión anterior, los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad o

elecciones. Están presentes en lo que se hace o deja de hacerse, en las cosas a las que nos acostumbramos y de lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando van contra el autointerés personal. Los valores son palabras. Sin embargo, no hay duda de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar al talento humano, tanto a nivel personal como a nivel de empresa.

2.2.2.3.1. Clasificación de los valores

A continuación se toman las clasificaciones de valores concebidas por distintos autores en varios momentos de la historia, se consideraran solo aquellas con las cuales se dará forma al modelo planteado para la presente investigación. La primera de las clasificaciones la expone Marín Ibáñez, que diferencia seis grupos:

- Valores técnicos, económicos y utilitarios
- Valores vitales (educación física, educación para la salud)
- Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos)
- Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos)
- Valores morales (individuales y sociales);
- Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión).

A su vez, la calificación de los valores según Scheler, incluye:

- Los valores de lo agradable y lo desagradable.
- Los valores vitales.

- Los valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto, del conocimiento puro de la verdad.
- Los valores religiosos, como lo santo y lo profano.

La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos, y es la que se encuentra en la mayoría de la bibliografía. Algunos autores como Frondizi los agrupan en: objetivos y subjetivos, o en valores inferiores (económicos y afectivos), intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales). Por su parte, Rokeach, (1973), planteó una clasificación que comprendía los valores:

1. Valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales): Son los modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales.
2. Valores terminales: Están referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común). Son aquellos que los individuos desean lograr a lo largo de su vida.

A su vez García y Dolan (2002), clasifican los valores en:

1. Instrumentales: Relacionados con los medios operativos con los cuales alcanzar los valores finales. Se clasifican en **éticos-morales**; entre ellos honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos. **De competencia**; entre ellos se encuentran cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo.
2. Finales: Atienden a objetivos existentes y contempla los valores personales. Se subdividen en **personales**; que aspira el individuo

para sí mismo: Éxito, Prestigio, Trabajo, Paz. Los **ético-sociales**: Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Supervivencia ecológica, Justicia Social, entre otros.

Guédez (2002) distingue cuatro tipos de valores: permanentes (de carácter universal) tienden a ser estables y trascendentes garantizan la esencia humana; influyentes (organizacionales), están asociados a los valores que genera la organización en su cultura pues dan lugar a las creencias y conductas que la diferencian de otra; emergentes (temporales), afloran en momentos determinados y tienden a responder a las circunstancias que representa el enfrentarse a los cambios; y recurrentes, aquellos que en un momento fueron influyentes y perdieron vigencia a causa de estrategias internas o condiciones del entorno organizacional que han resurgido

Teniendo en cuenta las clasificaciones anteriores, se pueden resumir en los valores siguientes:

- Los valores sensoriales o hedonísticos: lo agradable y lo desagradable, lo placentero y lo doloroso, lo sabroso, lo succulento, lo asqueroso.
- Los valores vitales: lo saludable, lo insalubre, lo fuerte, lo débil, etc.
- Los valores económicos y técnicos: lo lucrativo, lo provechoso, lo útil, lo inútil, lo eficaz.
- Los valores sociales y jurídicos: lo justo, lo injusto, lo solidario, la igualdad, el honor, el orden.
- Los valores religiosos: lo santo, lo piadoso, la beatitud, la caridad, lo sacrílego.
- Los valores estéticos: lo bello, lo feo, lo bonito, lo elegante, lo cómico.
- Los valores éticos: lo bueno, lo malo, lo correcto, lo incorrecto, lo honesto, lo austero, la probidad.

- Los valores teóricos o cognoscitivos: lo verdadero, lo falso, lo verosímil, lo claro, lo riguroso.

Tal como se puede apreciar se han diseñado una variedad de clasificaciones de valores partiendo del conocimiento axiológico, estos se han trasladado al estudio organizacional de manera de utilizar su significado a la fijación de una cultura empresarial que permita obtener resultados y alcanzar objetivos. En este sentido, los valores se identifican con lo material o espiritual (cosas, hechos, personas, sentimientos y relaciones); son cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social, y cuya significación se refiere al grado en que se expresa el redimensionamiento humano; y que, como componentes de la estructura de la personalidad, permiten captar los significados a través de la capacidad de los sentidos en la actividad humana.

2.2.2.3.2. Valores organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. En opinión de Dolan (2007), “reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la medula de la cultura organizacional” (p, 45). Para Chiavenato (2009), los valores son “los cimientos de cualquier cultura organizacional, define el éxito en términos concretos, para los empleados y establecer normas para la organización (p. 156). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecer directrices para su compromiso diario. Los valores en opinión de Robbins (1996), “inspiran la razón de ser cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de

instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas”
(p.15)

La cultura corporativa se fundamenta en valores de orden ético entendidos éstos desde el concepto de Dolan (2007), como estructuras no sólo de pensamiento, sino estructuras que anteriormente han sido decididas en el seno del liderazgo organizacional que se generan y mantienen preconfiguradas de cara a una supervivencia como especie humana, y que se comunican constantemente para reforzarlas una y otra vez. La apelación a valores como el bienestar común, la solidaridad, la tolerancia, la equidad y la justicia van más allá de los intereses del sujeto o de la organización misma y ejercen una fuerza trascendente capaz de superar la postura que pretende imponer una ética de razonamientos y no de principios

En este sentido exponen Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) cuando refiere a los valores organizacionales:

El imperativo es, en consecuencia, la generación de valores que se constituyan en características del ente, en este caso de la organización, que estos valores sean comunicados, valga especificar, difundidos y promocionados suficientemente para que sean adoptados como valores individuales y a su vez colectivos y desde allí funjan de base para las creencias, actitudes, opiniones y conductas (virtudes) de la organización con lo cual se construirá una cultura corporativa sólida que pueda ser diferenciada como Identidad corporativa y pueda causar una imagen corporativa sólida en los públicos determinantes (p. 39).

Los valores organizacionales conforman la convicción de su talento humano para preferir cierto estado de cosas por encima de otras. Sin ser compartidos de forma eficiente afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición

de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de copiar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización. Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saben que su opinión es escuchada.
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma.

2.2.3. Dirección por valores (DpV)

En el ámbito de pragmatismo organizacional se han desarrollado teorías que parten de la lógica axiológica y cuyo fin es la creación de constructos metodológicos cuya misión es la de encontrar soluciones a esa compleja tarea de tocar el alma de la organización a través de la movilización de los valores que están presentes en el desempeño cotidiano de cada uno de sus miembros. Entre estas teorías se tienen: De aprendizaje, aprendizaje organizacional, paradigmas emergentes, hasta aparición de la gerencia centrada en valores. Según Álvarez (2.012) la dirección por valores (DpV), se fundamenta en el rediseño de la cultura organizacional de forma que se generen compromisos colectivos en una misma dirección; con la finalidad de cumplir un conjunto de valores compartidos.

Todo lo que él haga, pueda pensar o sentir afectará la verdad de la organización. Su congruencia y compromiso creará un clima de congruencia y compromiso a su alrededor. Lo que haga o diga el gerente sentará pautas

para que todos lo guíen. Por ello, es necesario identificar los valores sobre los cuales se basa la formación de los gerentes para formar una imagen integral de lo que es la organización y el personal que dirige. En opinión de Morrise citado por Barroso (2.008) una gerencia guiada por valores estratégicos ayudará a:

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos en su empresa.
- Establecer en qué negocio deberá invertirse y en cuáles no.
- Fijar sus expectativas y cómo comunicarlas a los demás.
- Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa.
- Determinar cómo se va a administrar el negocio.
- Establecer prioridades significativas (p.223)

La dirección por valores (DpV), puede definirse en opinión de Álvarez (2012), “es una herramienta de liderazgo estratégico para entender y aplicar conocimientos basado en un diálogo sobre valores que orienta las actividades cotidianas de creación, dando una forma humanizada al propósito estratégico de la organización” (p.4). O`connor (2004) “Esta orientación, se adecua a contextos altamente dinámicos y mutables en que se desarrollan las organizaciones y busca el compromiso y la autonomía responsable de todos los individuos que componen la organización para ser efectiva” (p. 1). Una Dirección por Valores (DpV) consigue articular los valores, metáforas, conceptos y símbolos que guían la acción de los trabajadores de todos los niveles y funciones. Favorece la creatividad en la resolución de problemas complejos, estimula la profesionalidad en una organización en forma de red y alienta el compromiso, el aprendizaje continuo y la creatividad.

La instalación de este nuevo sistema gerencial, supone un progreso en el desarrollo de la teoría administrativa luego de la práctica de la dirección por objetivos que generó muchos beneficios a las organizaciones pero quedó

rezagada con los cambios de los nuevos tiempos. En este sentido, Martín (2002), expone que son tres las condiciones de la sociedad moderna que favorecen el nacimiento de las DpV en las empresas. En primera instancia, están los cambios en las tecnologías que facilitan las comunicaciones, transmisiones de datos, imágenes, entre otros.

Las organizaciones deben adaptarse al crecimiento sistemático de las nuevas tecnologías de manera de agregar valor a sus productos y clientes, para ello debe considerar con importante la información que fluyen contantemente de forma interna y externa. Como segundo elemento la revolución económica impulsada por el efecto de la globalización en las operaciones y la competitividad, con frecuencia implica fusiones, adquisiciones, alianzas, para adquirir conocimientos y posicionamientos en los mercados. Por último y no menos importante, los cambios sociopolíticos que han generado la aparición de nuevos valores.

La dirección por valores (DpV), como lo expone Martín (op. cit.), “Es un sistema de gestión flexible, que persigue que el cliente se sienta orgulloso de su relación con la empresa fruto de seguridad y confianza que le otorga el conocimiento de los valores que presiden la interacción de ambos”. A su vez para complementar, Salvador García, uno de los precursores de este enfoque gerencial establece las condiciones necesarias para el funcionamiento de una DpV, con la exposición siguiente:

La Dirección por Valores está emergiendo con fuerza, pretendiendo dar respuesta a las necesidades de humanización organizacional, en un mundo muy complejo. Esta se fundamenta en el equilibrio de tres (3) clases de Valores: **Valores práxicos:** (praxis: obrar, actuar), dirigidos a controlar los resultados del sistema como productividad, calidad, eficiencia y seguimiento de indicadores. **Valores poiéticos:** (poiésis: hacer, generar), dirigidos a facilitar la creatividad, la innovación, la inteligencia emocional y al equilibrio trabajo – vida. **Valores éticos:** orientan cómo

debemos comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humano (p. 9).

La DpV es una oportunidad estratégica para superar el marco utilitario predominante y comprometer moralmente en libertad, para generar bienestar económico, ético y emocional, y para dar pleno sentido al esfuerzo del trabajo bien hecho: en definitiva, para legitimar y construir una empresa sana, atractiva, plenamente legitimada y sostenible en el tiempo, más allá de negocios oportunistas transitorios. Se podría decir que se trata de un proceso de reingeniería humanista de los valores del negocio que pretende producir cambios profundos en la estructura organizacional con la cual se intente desarrollar en forma práctica:

1. Simplificar el desarrollo de las operaciones: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los ámbitos de la empresa. En este sentido, los valores simplifican más la toma de decisiones que los objetivos o las instrucciones. Tener unos cuantos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente para tolerar y asumir creativamente la complejidad e incertidumbre que recibir unos objetivos y, por supuesto, más eficiente que acatar unas instrucciones o un manual de procedimientos, aunque, a veces, pueda parecer lo contrario.
2. Orientar: encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro. La DpV es una herramienta para rediseñar culturas y encauzar cambios hacia la visión y la misión de futuro. De hecho, viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.
3. Comprometer: la DpV aumenta el compromiso en libertad por el trabajo bien hecho, ya que integra y actualiza los planteamientos ya

clásicos del denominado desarrollo organizacional (DO) combinados con la dirección estratégica, la política de personas y la responsabilidad social de la empresa (RSE). La DpV es una herramienta de liderazgo y gestión para hacer efectiva lo que se denomina responsabilidad social de la empresa

2.2.4. Responsabilidad Social (RS)

La responsabilidad social (RS) es la teoría ética o ideológica que una entidad ya sea un gobierno, corporación, organización o individuo tiene una responsabilidad hacia la sociedad. En opinión de Rodríguez (2.008):

La gran responsabilidad social de las empresas es mantener activas, rentable, compitiendo y produciendo en el mercado; asimismo, generando consecuencias sociales muy deseables como líneas estratégicas: ética empresarial, calidad de vida, vinculación compromiso con la comunidad y desarrollo y preservación del medioambiente. Sus principios fundamentales son: Respeto, y dignidad de la persona, solidaridad y contribución al bien común; y corresponsabilidad y transparencia. (p.27)

La responsabilidad social (RS) es un concepto ético que responde al bienestar común, esta conclusión se deriva de una argumentación integrada: la finalidad de la ética es hacer más humano lo humano, y no puede hacerse más humano al ser humano sino en función del ejercicio pleno de sus derechos y dentro del marco de las relaciones con sus semejantes. Expresa Chiavenato (2002), “es el grado de eficiencia de una organización para asumir sus responsabilidades sociales” (p. 14). La RS, está ligada sin dudas, a las capacidades de la gerencia empresarial por comprender los alcances de sus compromisos frente a la sociedad en virtud de los beneficios que recibe en su práctica económica; es una retribución social por los daños o perjuicios que ocasiona al medioambiente. Las organizaciones en cualquiera

de sus condiciones debe incorporarse de manera activa en la mejora de las condiciones de vida de sus trabajadores, el cuidado y preservación del medioambiente, el propiciar las relaciones con la comunidad mediante la realización de proyectos de desarrollo o compartiendo soluciones a los problemas que esta enfrenta. Son éstas las responsabilidades éticas de las empresas contemporáneas como parte integral de la sociedad moderna.

La responsabilidad social (RS) es un derecho constitucional plasmado como se citó con anterioridad en el artículo 2 de La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) que debe cumplirse de manera permanente por las organizaciones públicas y privadas; su concepto está ligado a la decisión voluntaria de la empresa a contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Se basa en el criterio de evaluación organizacional teniendo en cuenta la contribución combinada entre la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad, se pretende buscar la excelencia atendiendo de manera especial a las personas y sus condiciones laborales, así como la calidad de los procesos productivos que generen el menor impacto con el ambiente. El debate que crea la RS es la preservación de un equilibrio en los beneficios que la empresa debe garantizar a los accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad en la que opera.

La necesidad de lograr el bienestar social ha generado cambios significativos en los modelos gerenciales que en la actualidad procuran un equilibrio entre sus resultados económicos y la responsabilidad social; convirtiendo a las organizaciones en socialmente responsables en la medida que incorporan cambios en su visión, misión, valores, estrategias y normas de comportamiento coherentes con el concepto de bienestar y la conducta adecuada para alcanzarlos. Los resultados de este comportamiento se refleja en trabajadores motivados, innovadores y productivos, mejoras en las

condiciones medioambientales en el área de influencia de las empresas; con la finalidad de mantener este legado para las generaciones futuras y mayor acercamiento y compromiso con la comunidad.

Para reforzar los planteamientos anteriores se toman los referentes de Guédez (2.002):

El desempeño socialmente responsable de las empresas promueve un mayor sentido de identidad tanto en el ámbito de la autoapreciación de la organización en su conjunto como en el de la identificación de cada trabajador con su empresa. La imagen, por su parte, representa la percepción que el público tiene de la empresa: es lo que permanece en su memoria después de que todo se ha dicho, realizado y olvidado. También puede interpretarse como lo que queda luego de restar lo que se hace de lo que se dice que se hace. En ésta línea se llega a dos términos que están bien relacionados, como son la reputación y el posicionamiento. El posicionamiento revela la preferencia y la selección de los productos y servicios que se ofrecen luego que los consumidores los han comparado con otras organizaciones semejantes. La reputación sugiere la valoración y admiración de la empresa luego de compararla con sus competidoras (p. 62)

2.2.4.1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Su concepto está ligado a la decisión voluntaria de la empresa a contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. El Consejo Mundial para el Desarrollo Sustentable la define como “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (p. 3). Destacándose el rol de las organizaciones en las condiciones de vida de sus trabajadores. Sin duda, la RSE se basa en el criterio de evaluación organizacional teniendo en cuenta la contribución combinada entre la prosperidad económica, la calidad del

medio ambiente y el bienestar social de la sociedad, se pretende buscar la excelencia atendiendo de manera especial a las personas y sus condiciones laborales, así como la calidad de los procesos productivos que generen el menor impacto con el ambiente.

El debate que crea la RSE es la preservación de un equilibrio en los beneficios que la empresa debe garantizar a los accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad en la que opera. En opinión de Fernández (2.010),

Para que una organización se convierta en un buen ciudadano corporativo que dedica sus recursos a la comunidad para mejorar su calidad de vida en su conjunto debe cumplir al menos tres (3) responsabilidades previas:

- Responsabilidad económica: Es decir, generar beneficios y ser rentable. Es la base sobre la que se cimenta el resto de las responsabilidades. Constituye la base de sus existencia. Sin ella no tiene sentido la producción y generación de productos o servicios que la sociedad precise.
- Responsabilidad legal: Es decir, cumplir la ley y las reglamentaciones establecidas. En otras palabras, una clara exigencia por cumplir la legalidad con rigor. Tristemente sabemos que no son escasos los escándalos por una falta total de compromisos en este nivel.
- Responsabilidad ética: Es decir, ser justos, la obligación de hacer lo que está bien y es justo, el evitar el daño. No sirven atajos legales ni faltos de ética. Conlleva el cumplimiento de expectativas sociales no contempladas en la ley. (p. 33-34)

Los principios de la RSE, promueven una nueva cultura, desde la que se repara en la presencia de elementos nocivos y se cuestiona la distorsión de los valores en el mundo de la empresa, tales como la competencia a cualquier precio, el individualismo, la prevalencia exclusiva del éxito personal, la búsqueda obsesiva de los logros económicos como símbolos de estatus y prestigio. Además resalta la importancia del respeto por el

semejante, la solidaridad, la cooperación y la igualdad. Responde efectivamente a una toma de conciencia, y sobre todo son motorizadas desde la dirección, estas distinciones éticas atraviesan toda la empresa, guían la acción de todos sus miembros, y de los actores y grupos de interés que se relacionan con ella, puesto que de otra manera el acuerdo resultaría imposible. De esta manera influye sobre proveedores, clientes, consumidores finales, agrupaciones empresariales, asociaciones de consumidores, sindicatos, medios de comunicación, universidades, ONGs, organismos del Estado (stakeholder)

En su reflexión Mejías (2011), expone cuando se refiere a la responsabilidad social empresarial:

Es conveniente enfatizar, en la idea de que la RSE va más allá de la simple vinculación, interacción o contacto de la empresa con su entorno. Implica además, la conciencia plena de que la manera en que la empresa es percibida por los actores del entorno, es importante y afecta la valoración e imagen de la empresa, siendo además un componente vital de su posición competitiva en el mercado. Por ello, es posible afirmar que lo novedoso de la RSE no es la necesidad que han detectado los gerentes y líderes empresariales de interactuar con su entorno más inmediato, sino la idea de que la percepción de los integrantes de ese entorno sobre la empresa, puede afectar y de hecho afecta e incide en la valoración social e imagen corporativa de la organización (p. 24)

2.2.4.2. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad Social Empresarial (RSE) se asocia a dos dimensiones, la primera denominada interna comprende al talento humano se orienta a satisfacer las necesidades de todos los empleados en los distintos niveles jerárquicos (los colaboradores o equipo de trabajo, asociados, accionistas); e incluye elementos como: competencia, calificación del trabajador, prácticas no discriminatorias (sexo, raza, color, entre otras), facilidades de información, mayor equilibrio entre trabajo y familia, seguimiento de incapacitados, aprendizaje, derecho de afiliación, salud, seguridad laboral, gestión de impacto ambiental y de los recursos naturales renovables.

La segunda dimensión es la externa, este ámbito constituye una dimensión de acción e inversión para la empresa en pro de mejorar la calidad de vida de los menos favorecidos, protección al medio ambiente, oportunidad de empleo, programas de educación y capacitación participación en los problemas locales del entorno de la empresa, programas de viviendas, de centros de cuidado infantil, actividades recreativas, entre otras. Se trata pues, de hacer de la empresa un ente responsable del conjunto de necesidades que aquejan su entorno y que se relacionan con una responsabilidad político-social. Esta se relacionada con las comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos y desarrollo sostenible.

2.2.4.3. Criterios para la práctica de una gerencia con Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La práctica de la RSE, constituye un deber de las organizaciones que procuran un sociedad con una balance social positivo, es sin duda, el fertilizante para la práctica empresarial de respeto al consumidor, la sociedad y el medioambiente. En este sentido, se define algunos criterios que distinguen a las organizaciones que cumplen de manera adecuada sus compromisos en la materia, teniendo en cuenta la opinión de connotados especialistas en la materia, se detallan los aspectos más resaltantes en los párrafos siguientes:

1. Trato correcto a su personal, contemplando el equilibrio entre la vida familiar y la laboral, la motivación y satisfacción laboral, el progreso profesional y personal, la retribución justa, la capacitación y el entrenamiento, como así también el buen clima de trabajo y el bienestar de todo el equipo. La RSE, en este punto, plantea que la formación brindada sea útil para el enriquecimiento personal, la empleabilidad de los trabajadores y promueva su desarrollo intelectual, más allá de lo que aporte en forma directa a la empresa.
2. Trato justo con el consumidor, que involucra brindar información transparente y completa, ofrecer al mercado productos saludables, con precios razonables y que no dañen el medio ambiente. En este sentido, es importante destacar la relevancia del consumo responsable, que se refiere a la necesidad de que el consumidor aporte una mirada crítica y selectiva, de modo de rechazar todo lo que provenga de empresas que no cumplan con estos parámetros. También debería agregarse que el trato limpio condena toda maniobra comercial que se realice respecto a la manipulación de las existencias de mercadería, generando por ejemplo,

la destrucción del excedente para elevar su precio. Este factor es económico, e involucra la confianza, honestidad y transparencia de la empresa así como el tipo de información que hace llegar a sus clientes. Es posible medir sus resultados a través de la satisfacción de los clientes y el tiempo de retención de los mismos.

3. Cuidado del ambiente, incluyendo la toma de conciencia de la situación del cambio climático y la contaminación ambiental, la necesidad de un uso mesurado de los recursos escasos como el agua, los combustibles o la energía eléctrica, el tratamiento de los desechos sólidos, las aguas servidas, la creación de áreas verdes entre otras. En relación al tema expone Cammarora y Berenblum (2008):

Las empresas responsables desarrollan estudios para transformar sus procesos productivos y utilizar los recursos de una forma más conveniente y eficiente, e instruyen a sus miembros para que también lo hagan en su vida cotidiana. En este sentido, la empresa debe devolver al medio en el que se instala, como pago por el uso de esa porción de planeta, lo mismo que utiliza en iguales o mejores condiciones, cumpliendo con el compromiso contraído respecto de las futuras generaciones (p. 6).

4. Compromiso de la empresa con las grandes causas de interés público, como son la situación alimentaria y habitacional de la población, la educación, la salud, el ornato público, las relaciones con la comunidad, debiendo involucrarse activamente para solucionar o al menos paliar los graves problemas de la sociedad, tales como la pobreza y la exclusión social, con todas sus consecuencias nocivas para la gente.

2.2.5. Modelos axiológicos

Los modelos constituyen pautas o procedimientos de actuación para alcanzar objetivos previamente establecidos mediante el uso de estrategias. Son guías que permiten a los directivos encaminar sus organizaciones mediante esquemas de pensamiento y actuación que atienden a un paradigma; sus fines son orientar en la toma de decisiones en la procura de la visión empresarial.

En el ámbito gerencial, los modelos, se representan a través de técnicas, procesos y sistemas administrativos; además, se les considera estrategias de gestión organizacionales que utilizan los directivos en la implantación de sistemas y procesos con los cuales su busca alcanzar mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de objetivos. Ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa por lo que su aplicación creativa es el secreto de su éxito. Estos constituye un instrumento eficaz para repensar la empresa o instituciones como sistema social identificar los retos que desea asumir sus directivos y desarrollar estrategias consecuentes con los objetivos planteados.

Los modelos gerenciales son un conjunto de lineamientos, procedimientos, decisiones, actividades que sirven de guía, o patrón; para ser aplicados en determinadas áreas o en toda la empresa; estos esquemas se implementan atendiendo a las necesidades del negocio o como una forma de mejorar su productividad, teniendo en cuenta la filosofía de gestión de los gerentes. Los modelos son variados y se aplican mediante una sucesión de pasos bien elaborados; entre los más conocidos están el Bechmarking, calidad total, el free-lance, empowerment, outsourcing entre otros. En su aplicación los gerentes se convierten en formadores o educadores de sus empleados para el desarrollo de conocimientos implícitos y explícitos acerca

del mercado, el producto, los clientes, la producción etc, por ello, se considera el acto gerencia como eminentemente axiológico, por el alto contenido de valores que se transmite.

Expresa Múnera (2.010):

La axiología es la ciencia que se ocupa del estudio de los valores, de la conciencia del bien y del mal. De este modo, la axiología complementa a la epistemología -cuya preocupación es el criterio de validez- en su papel de vigilancia de las prácticas organizacionales, de acuerdo con el modelo de análisis organizacional propuesto por Bédard. Mientras que una cosa es considerada válida cuando ha sido revestida de todas las formalidades necesarias. La axiología está íntimamente ligada al proceso de institucionalización. Según Selznick, uno de los autores más representativos del institucionalismo norteamericano, la institucionalización es un proceso de instalación de valores, con lo que se entra en el campo de la axiología, y por lo tanto, de la moral y de la ética. De ahí que el sistema axiológico o de valores sea uno de los dispositivos reductores de la alta variedad que se encuentran en las organizaciones, pues pone los límites de lo que está permitido o no. (p. 149)

En ese sentido, se conforma modelos gerenciales tomando como referencia la axiología como proceso de institucionalización de los valores, que permitan orientar la función empresarial en el desarrollo de sus operaciones pero que se mantenga un balance social con el cual se respete los requerimientos de los trabajadores con la identificación de sus valores instrumentales y finales; tratando de exponerlos y compartirlos como estrategia de crecimiento. A su vez, la axiología permite la práctica de la ética empresarial especialmente cuando se pretenden alcanzar las metas económicas de las organizaciones; un comportamiento ético de los gerentes exigen equilibrar las necesidades de ganancias con el respeto a las necesidades de los clientes y el cuidado al medioambiente como parte del legado que por derecho se debe preservarse para las generaciones futuras.

Se puede afirmar que la RSE necesita estar sostenida por el comportamiento ético porque otras motivaciones tales como evitar las presiones sociales, mejorar las ventas o incrementar las utilidades no son confiables sin una base ética. Además, la RSE no es sólo una característica de las empresas, sino también de los individuos que las conforman y, principalmente, de los gerentes puesto que ellos pueden orientar las actividades de la organización en la búsqueda conjunta de objetivos financieros y sociales. Adicionalmente, puede decirse que la responsabilidad social de una empresa es la extensión de la conciencia de sus gerentes porque al final son los gerentes, actuando en representación de las organizaciones, quienes sirven y protegen los intereses de los grupos dentro y fuera de la compañía.

Para apoyar lo anteriormente expuesto afirma Gutiérrez (2.010), cuando relaciona un modelo gerencial axiológico con el cumplimiento de la RSE:

Para contextualizar un modelo gerencial de una empresa debe asegurarse la perspectiva de que toda construcción gerencial, aún cuando se desarrolle a escala empresarial, obliga a analizar el contexto desde las dinámicas sociales, para que el análisis abarque lo esencial de las transformaciones necesarias y apunte señales de avance hacia el futuro. Por tanto, la implementación, parte de la reflexión acerca de la contribución externa de la empresa a la sociedad, para después recapacitar acerca de sus capacidades internas e identificar los retos que debe enfrentar la primera para responder cabalmente a las exigencias de la segunda. Por ello, metodológicamente se concibe como un ejercicio gerencial participativo, conducido por un facilitador interno o externo, en el que deben distinguirse dos momentos contextualizadores: la proyección de la contribución externa y el análisis de las capacidades internas (p.6).

2.3. Bases legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) en su artículo 1 expresa:

La República Bolivariana de Venezuela es irrevocablemente libre e independiente y fundamenta su patrimonio moral y sus valores de libertad, igualdad, justicia y paz internacional en la doctrina de Simón Bolívar, el Libertador.

Son derechos irrenunciables de la Nación la independencia, la libertad, la soberanía, la inmunidad, la integridad territorial y la autodeterminación nacional.

A su vez en el artículo 2, refiere con respecto a los valores y la responsabilidad social

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

En artículo 19 de la carta magna, se confirma la voluntad del estado en materia de responsabilidad social, cuando expresa:

El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con esta Constitución, con los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y con las leyes que los desarrollen

Igualmente en el artículo 135 se hace consideraciones específicas referentes a la RSE, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

Las obligaciones que correspondan al Estado, conforme a esta Constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los o a las particulares según su capacidad. La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario. Quienes aspiren al ejercicio de cualquier profesión, tienen el deber de prestar servicio a la comunidad durante el tiempo, lugar y condiciones que determine la ley.

En materia de desarrollo de asociaciones cooperativas la CRBV, plantea en su artículo 70:

Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocatoria del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

La Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (LEAC) en su artículo 1, refiere:

Las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la Economía Social y Participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente.

En su artículo 3, identifica los valores sobre los cuales se erige el movimiento cooperativo mundial y en especial la experiencia venezolana.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, esfuerzo propio, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus miembros promueven los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromisos por los demás.

Con bases en los principios anteriores, la LEAC, formula los principios de actuación de las personas que deciden emprender este tipo de negocios en su artículo 4, en este sentido se expresa.

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores son: 1º) asociación abierta y voluntaria; 2º) gestión democrática de los asociados; 3º) participación económica igualitaria de los asociados; 4º) autonomía e independencia; 5º) educación, entrenamiento e información; 6º) cooperación entre cooperativas; 7º) compromiso con la comunidad. Las cooperativas se guían también por los principios y criterios de las experiencias y los procesos comunitarios solidarios que son parte de nuestra cultura y recogen la tradición solidaria ancestral que ha conformado nuestro pueblo.

En cuanto al funcionamiento administrativo este tipo de agrupaciones empresariales deben ser flexibles, en este sentido, el artículo 24, expone:

Las formas y estructuras organizativas y de coordinación de las cooperativas se establecerán en el estatuto y deberán ser flexibles y abiertas a los procesos de cambio y adaptadas a los valores culturales y a las necesidades de los asociados, propiciando la participación plena y permanente de los mismos, de manera que las responsabilidades sean compartidas y las acciones se ejecuten colectivamente.

Las cooperativas decidirán su forma organizativa, atendiendo a su propósito económico, social y educativo, propiciando la participación, evaluación y control permanente y el mayor acceso a la información.

Por otra parte, cuando se hace referencial marco legal para la aplicación de la RSE, es necesario señalar que no existe una ley específica

en Venezuela, como sucede en otras naciones con mayor experiencia en la materia, como Alemania, España, Estados Unidos, México entre otros. Sin embargo, existen un conjunto de normativas repartidas en un grupo de leyes que su cumplimiento forma parte de las responsabilidades sociales de las organizaciones e instituciones del país, entre ellas, se mencionan:

Empleo para personas con discapacidad. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, así como las empresas públicas, privadas o mixtas, deberán incorporar a sus planteles de trabajo no menos de un cinco por ciento (5%) de personas con discapacidad permanente, de su nómina total, sean ellos ejecutivos, ejecutivas, empleados, empleadas, obreros u obreras.

No podrá oponerse argumentación alguna que discrimine, condicione o pretenda impedir el empleo de personas con discapacidad.

Los cargos que se asignen a personas con discapacidad no deben impedir su desempeño, presentar obstáculos para su acceso al puesto de trabajo, ni exceder de la capacidad para desempeñarlo. Los trabajadores o las trabajadoras con discapacidad no están obligados u obligados a ejecutar tareas que resulten riesgosas por el tipo de discapacidad que tengan.

A su vez el artículo 29, que refiere:

Empleo con apoyo integral. Las personas con discapacidad intelectual deben ser integradas laboralmente, de acuerdo con sus habilidades, en tareas que puedan ser desempeñadas por ellas, de conformidad con sus posibilidades, bajo supervisión y vigilancia. A tal efecto, el ministerio con competencia en materia del trabajo formulará y desarrollará políticas, planes y estrategias para garantizar este derecho.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología establece en su artículo 34 lo siguiente:

Los integrantes del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, que comercialicen propiedad intelectual de bienes y servicios, desarrollada con recursos provenientes parcial o totalmente de los financiamientos otorgados a través del Ministerio de Ciencia y Tecnología o sus organismo adscritos, deberán aportar de acuerdo a la modalidad de dicho financiamiento, una cantidad comprendida entre una décima por ciento (0,1%) y el

medio por ciento (0,5%) de los ingresos brutos obtenidos por dicha comercialización, en cualesquiera de las actividades señaladas en el artículo 42 de la presente Ley.

El contrato mediante el cual se otorgue el financiamiento, atendiendo a la modalidad, duración y monto del mismo establecerá la obligación de aportar a que hace mención el presente artículo.

El reglamento de la presente ley establecerá los términos, montos y condiciones en las cuales se determinará el aporte que establece este artículo.

2.4. Operacionalización de las variables

La operacionalización se desarrolló a dos niveles, en el primero denominado abstracto o conceptual; implica precisar cuál o cuáles serán los fenómenos, eventos, hechos, procesos y situaciones que se desean estudiar y los criterios del investigador para su medición. Esta definición será la expresión utilizada en todo el estudio para caracterizar las variables (ver tabla N° 1).

Tabla N° 1

Identificación y definición de variables

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN
Definir los constructos axiológicos predominantes en la praxis de la gestión gerencial y cooperativa.	Constructos axiológicos predominantes en la praxis de la gestión gerencial y cooperativa.	Se refiere a las concepciones que tienen definidas los gerentes para el ejercicio de sus funciones y les sirven de orientación para tomar decisiones.
Determinar el cumplimiento de los valores gerenciales y cooperativos por parte de los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOO-APURE).	Cumplimiento de los valores gerenciales y cooperativos por parte de los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia	Está relacionado con la efectividad con que se ponen en práctica los valores instrumentales y finales para la función gerencial dentro de organizaciones cooperativas.
Verificar la ejecución de los criterios para la práctica de la gerencia con responsabilidad social en las organizaciones adscritas Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOO-APURE).	Ejecución de los criterios para la práctica de la gerencia con responsabilidad social en las organizaciones adscritas Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOO-APURE).	Refiere al cumplimiento de los elementos teóricos que orientan a los directivos para el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Fuente: El autor (2.015)

En un segundo nivel denominado operacional, se establecen las dimensiones, indicadores, subindicadores, técnicas e instrumento de recolección de datos y las fuentes para obtener la información. Esta se presenta a través de una tabla de operacionalización y su objetivo es la construcción del instrumento para la recolección de datos

Tabla N° 2
Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
Constructos axiológicos predominantes en la praxis de la gestión gerencial y cooperativa.	Teórica	Gerente Valores Tipos de valores Valores compartidos Axiología		Revisión Bibliográfica	
Cumplimiento de los valores gerenciales y cooperativos por parte de los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia	Gerencial	Gerenciales Cooperativos	1. Solidaridad 2. Lealtad 3. Responsabilidad 4. Respeto 5. Iniciativa 6. Trabajo en equipo 7. Liderazgo 8. Éxito 9. Justicia 1. Democracia 2. Asociación 3. Participación 4. Compromiso	Entrevista, cuestionario	1 2 3 4, 5 6 7 8, 9 10 11 12 13 14 15

Fuente: El autor (2.015)

Tabla N° 2
Operacionalización de las variables (Contiuación)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE			
Ejecución de los criterios para la práctica de la gerencia con responsabilidad social en las organizaciones adscritas Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOOOP-APURE).	Institucional	Económico	1. Confianza	Entrevista, cuestionario	16			
		Social	2. Satisfacción del cliente		17, 18			
			3. Honestidad		19			
			4. Información		20, 21			
			1. Educación y formación		22			
		Medioambiental	2. Salud		23, 24			
			3. Recreación		25, 26			
			1. Tratamiento de desechos		27			
			2. Áreas verdes		28			
			3. Relaciones con la comunidad		29, 30			
		Fuente:	EI		autor	(2.015)		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se apoya en el paradigma Cuantitativo que según Balestrini (2002) sostiene que:

En el paradigma Cuantitativo, el sujeto de la investigación es un ser capaz de despojarse de sus sentimientos, emociones, subjetividad, de tal forma que podemos estudiar el objeto, la realidad social y humana “desde afuera”. La relación entre el objeto y el sujeto de investigación es de independencia; cuando se investigan aspectos humanos como motivación, intereses, percibimos al objeto social como algo que no es directamente observable. (p. 56)

3.1. Nivel de investigación

El nivel de investigación se refiere en opinión de Arias (2.006) “al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23); este tipo de investigaciones abordan las características o propiedades de las personas, grupos o comunidades a estudiar. En ese sentido, se considera al presente trabajo con nivel descriptivo, el mismo autor señala en esta misma obra, “las investigaciones descriptivas consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p. 24).

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación tomando como referente el concepto de Arias (2.006) “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 26). En consideración a la definición anterior se define el diseño de la presente investigación como de campo, al respecto se considera la opinión de Balestrini (2.002),

Estos diseños permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar, recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación (p.132).

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

3.3. Modalidad de investigación

La investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, pues tiene como objetivo dar solución a un problema real. De acuerdo con el Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad de Pedagógica Experimental Libertador (2.012): “el proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o un grupo social” (p. 7).

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población según la define Arias (2006), “es el conjunto de elementos o unidades, que pueden tomarse en cuenta para las generalidades logradas en una investigación” (p. 37). Por otra parte señala Tamayo (2002) la población es “La totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la misma poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación” (p.114); por consiguiente en

la presente investigación se tomó como población las cooperativas activas adscritas a la SUNACOOB discriminadas de la manera siguiente:

Tabla N° 3

Población en estudios

COOPERATIVAS	NÚMERO DE ACTIVAS
SERVICIO	200
TRANSPORTE	30
HOTELES	5
TOTALES	235

Fuente: el autor 2015

3.4.2. Muestra

Corresponde a una parte o fracción de la población en estudio que reúne todas las características. En esta investigación la población se considera finita y accesible y está conformada por 235 cooperativas activas. En opinión de Ramírez citado por Arias (2.006) “se recomienda para las investigaciones sociales trabajar aproximadamente con un 30% del total de la población seleccionada” (p. 87). Partiendo de este criterio de selección se consideró trabajar con 60 cooperativas representadas en sectores de la manera siguiente:

Tabla N° 4

Muestra seleccionada

COOPERATIVAS	NÚMERO DE ACTIVAS
SERVICIO	46
TRANSPORTE	9
HOTELES	5
TOTALES	60

3.5. Técnicas de Recolección de Datos

Para obtener la información que sustentará este estudio se tomará en cuenta los lineamientos sugeridos por Arias (2006), el cual plantea que “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de información”. (p. 55). En este sentido, se seleccionó como técnica de recolección de datos la entrevista, y como apoyo el fichaje y la observación.

3.6. Instrumento de Recolección de Datos

Según Balestrini (2002), define el cuestionario como “el medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, relacionadas con la situación en estudio” (p.155). Asimismo el cuestionario del presente estudio se preparó de acuerdo a la escala de tipo Lickert la cual según Arias, F. (2.006), “se refiere a un formato diseñado por Rensis Lickert para graduar las opciones, los intereses o las actitudes, en donde generalmente se emplean cinco categorías a las cuales se le asigna un número arbitrario”. (p.106). Para el instrumento se plantearon tres (3) alternativas siempre, Algunas Veces, nunca; además se compuso de 30 items (ver anexo A),

3.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento

3.7.1. Validez

Según Hernández, Sampieri y Baptista (2006), señala que “es la exactitud de un conjunto de puntajes de pruebas que mide lo que tiene que medir”. (p.22). En tal sentido, la validez del instrumento se determinó por juicio de expertos, a través de tres (3) profesionales, uno en el área

metodológica, un segundo en gerencia y un tercero para la elaboración de modelos axiológicos; para formalizar la validación se utilizó el instrumento de validación que se presenta en el anexo B. Con bases en la escala utilizada en el instrumento de evaluación se obtuvo la calificación bueno en cada uno de los expertos consultados, señalando solo en algunos casos las modificaciones en los ítems del instrumento de recolección de datos. Una vez realizadas las modificaciones respectivas, se procedió a su aplicación a la muestra seleccionada.

3.7.2. Confiabilidad

Según Hernández, Sampieri y Baptista, (op.cit.) se refiere “Al grado en que su aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 46) Se determina mediante varias técnicas con las cuales se calcula la confiabilidad del instrumento de medición utilizando fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, en la presente investigación se utilizará el Coeficiente de Alfa de Cronbach el cual está representada por una escala que va del 0 al 1, mientras más cercano a 1 es el coeficiente altamente confiable. Para el cálculo de este indicador de correlación se utilizó una hoja de cálculo Excel, la cual arrojó un valor de 0.934 que lo define con alta confiabilidad.

3.8. Presentación y análisis de los resultados

Adecuando la metodología al problema en estudio se emplearan serie de pasos en el desarrollo de la investigación. Los mismos son:

Fase Documental: Revisión preliminar de la bibliografía documental y demás fuentes relevantes al tema, problema u objetivo del trabajo. De

acuerdo con, Arias (2006) “es aquella que se basa en la obtención o análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 47).

Fase de Campo: Selección del diseño de investigación asumido, la definición de variables e indicadores, descripción de la población, descripción de los instrumentos de recolección de datos, con indicación de su validez, confiabilidad y métodos seguidos para obtenerlas. En esta fase se cumplen los pasos siguientes:

1. Diseño del instrumento de recolección de datos..
2. Análisis de los resultados tomando como referencia el valor porcentual de las respuestas de cada ítems mediante la aplicación de los procedimientos de la estadística descriptiva.
3. Presentación de conclusiones y recomendaciones.

Fase Operativa: Comprende el diseño del modelo axiológico como bases para el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La información contenida en el presente capítulo corresponde con los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicados a los directivos de cooperativas afiliadas al SUNACOO- Apure durante los meses de Noviembre y Diciembre del año 2.014. Este procedimiento se cumplió atendiendo a lo establecido en el cuadro de operacionalización de las variables; como lo establece las normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de grado de la Universidad Santa María (2.001), “el investigador propone el esquema que más le convenga para la presentación de los resultados, teniendo en cuenta las características de las variables estudiadas y los instrumentos aplicados, así como los objetivos específicos del estudio” (p.26),

4.1. Análisis cualitativo de la información obtenida

La información se ordenó por ítems señalando primeramente la interrogante y las opciones de respuesta. Los resultados se presentan mediante gráficos de barras por cada uno de los ítems que comprenden 30 en total. Las barras muestran el número de respuesta que presenta cada opción y los porcentajes asociados a dichas respuestas con los cuales se desarrolló el análisis descriptivo de cada ítems.

Item 1

Ante la interrogante: ¿ESTAN LOS ASOCIADOS COMPROMETIDOS EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

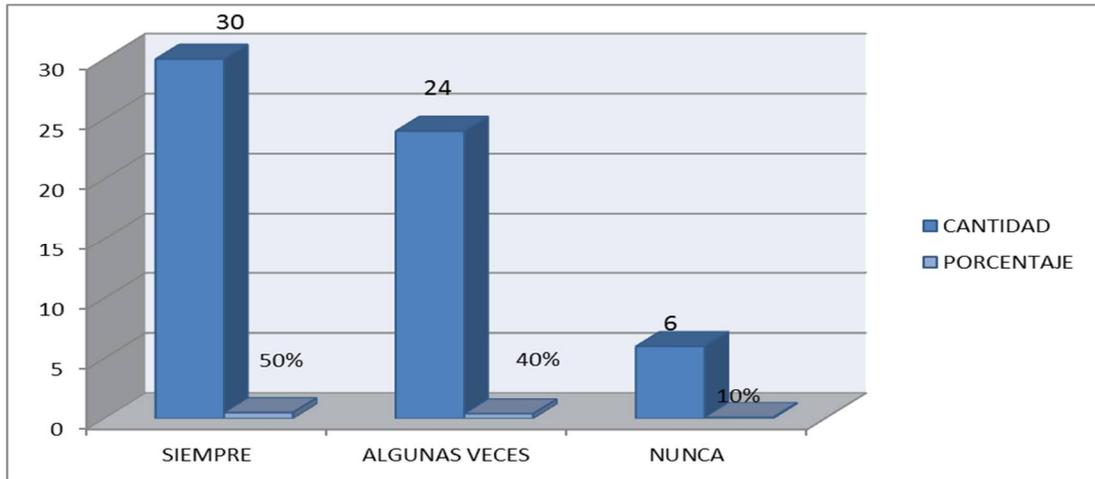


Figura 1. Distribución las respuestas del ítem 1 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem expresan que la opción siempre obtuvo treinta respuestas para 50%, la opción algunas veces veinticuatro para 40% y la opción nunca seis para completar un 10%. Estos resultados evidencian que existe una tendencia importante para afirmar que la mayoría de los asociados están comprometidos con el crecimiento de sus empresas, aspecto que constituye una ventaja para el desarrollo de la actividad de emprendimiento en la región.

Item 2

Ante la interrogante: ¿SUS ACCIONES Y DECISIONES TIENEN COMO PRIORIDAD LOS INTERESES DE LA COOPERATIVA? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

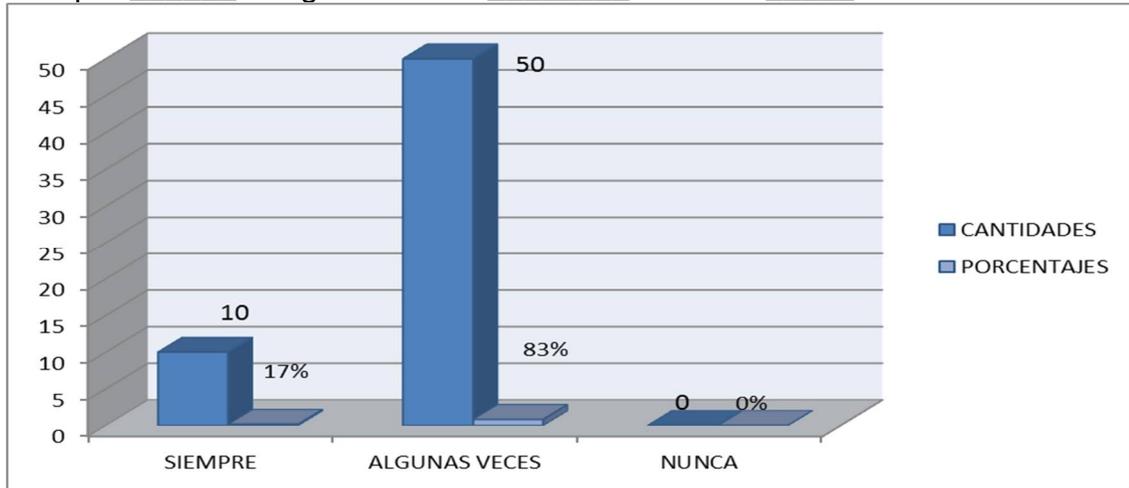


Figura 2. Distribución las respuestas del ítem 2 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2014

Las respuestas de los encuestados con este ítem expresaron: La primera opción resultó con diez respuestas para 17% y la opción algunas veces obtuvo cincuenta respuestas para 83%. De sus respuestas se puede inferir que las decisiones que toman los cooperativistas tienen a tener intereses particulares o de otra índole cuando dirigen sus organizaciones; esto es necesario revisarlo ya que constituye una debilidad para el desarrollo de sus organizaciones especialmente cuando existen problemas de rentabilidad pudiendo originar el abandono de la actividad por el cuidado de los intereses de cada individuo por sobre el interés colectivo.

Item 3

Ante la interrogante: ¿CUMPLE USTED ADECUADA Y CONFIABLEMENTE CON LOS COMPROMISOS QUE ASUME CON LA COOPERATIVA? Con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

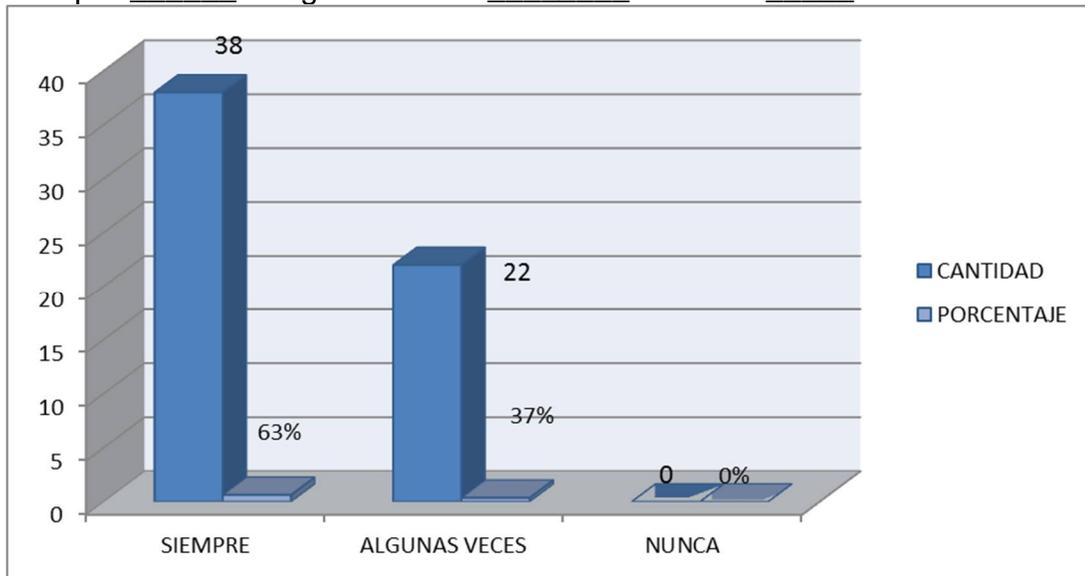


Figura 3. Distribución las respuestas del ítem 3 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2014

Los encuestados mostraron la tendencia siguiente en relación al ítem: La opción siempre obtuvo treinta y ocho respuestas para 61% y la opción algunas veces veintidos respuestas para 37%. Con los resultados se asegura que los encuestados cumplen de forma adecuada y confiable con los compromisos asumidos por la gerencia de la cooperativa. En este sentido, se evidencia el compromiso de los asociados para con sus responsabilidades en la conducción de sus organizaciones.

Item 4

Ante la interrogante: ¿VALORA Y ACEPTA LAS DECISIONES DE LOS ASOCIADOS? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

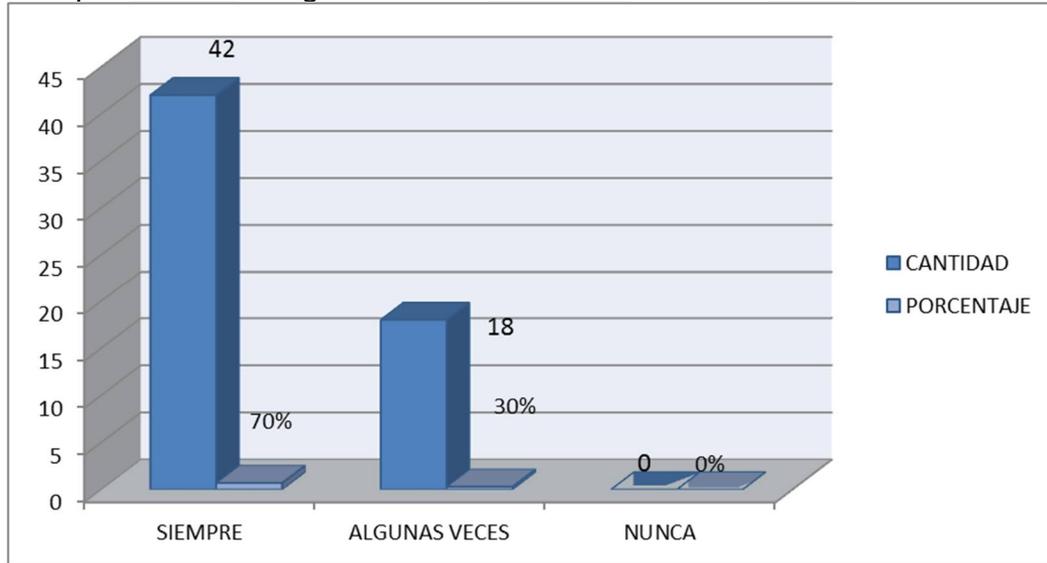


Figura 4. Distribución las respuestas del ítem 4 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem expresan que la opción siempre obtuvo cuarenta y dos respuestas para 70% y la opción algunas veces dieciocho para 30%. Con estos registros se evidencia que los asociados valoran y aceptan las decisiones que se toman cumpliendo de esta forma con el principio de integración y responsabilidades compartidas que es fundamental para este tipo de organizaciones.

Item 5

Ante la interrogante: ¿SE CUMPLE CON LOS ACUERDOS ACEPTADOS ENTRE LOS ASOCIADOS? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

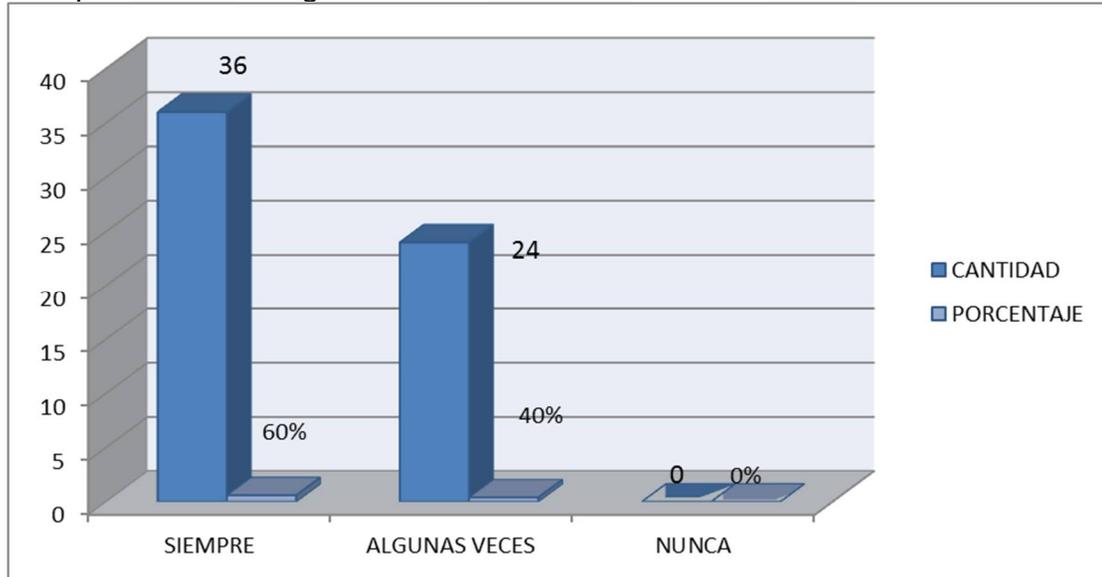


Figura 5. Distribución las respuestas del ítem 5 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2014

Las respuestas expresan: La opción siempre resultó con treinta y seis respuestas para 60% y la opción algunas veces obtuvo veinticuatro respuestas para 40%. De este comportamiento se puede inferir que los acuerdos se respetan entre los asociados en la mayor parte de las veces permitiendo afirmar que existe cierto nivel de integración pero que es necesario determinar las razones que impiden su pleno establecimiento de manera que puedan superarse de forma eficiente los conflictos que pueden presentarse en el desarrollo de las operaciones.

Item 6

Ante la interrogante: ¿PROPICIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y LA INNOVACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ASIGNADAS? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

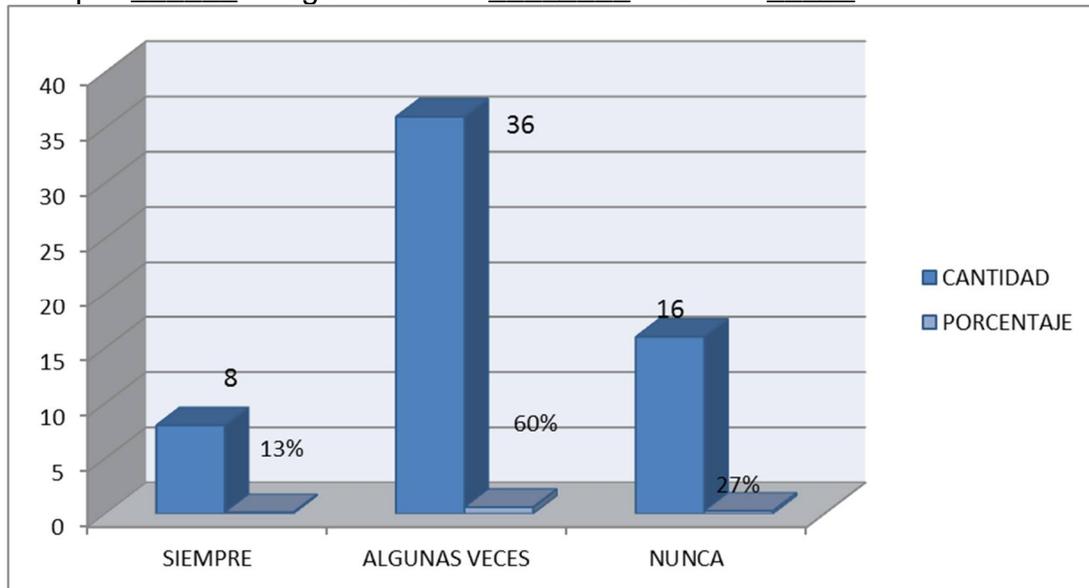


Figura 6. Distribución las respuestas del ítem 6 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem expresan que la opción siempre obtuvo ocho respuestas para 13%, la opción algunas veces treinta y seises para 60% y la opción nunca dieciséis para completar un 27%. Los registros anteriores evidencian que no se cumple plenamente con propiciar al mejoramiento continuo y la innovación en las organizaciones seleccionadas como objeto de estudio, significando esto el desinterés de los asociados por mantener un crecimiento constante en sus empresas a través del desarrollo de las potencialidades de su talento humano; esto constituye una debilidad de la gerencia.

Item 7

Ante la interrogante: ¿FAVORECEN SUS DECISIONES AL TRABAJO EN EQUIPO? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

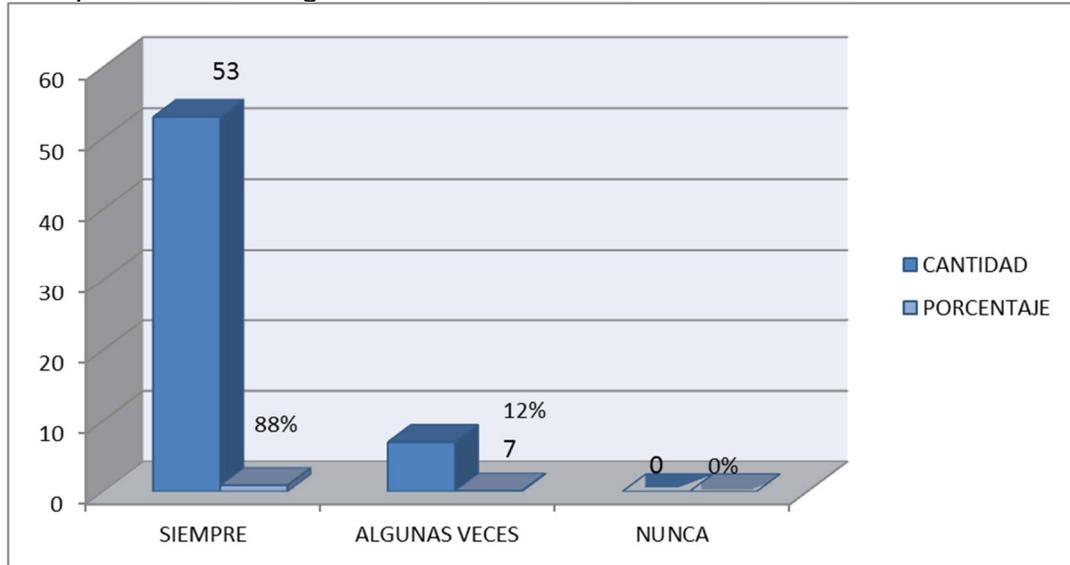


Figura 7. Distribución las respuestas del ítem 7 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem expresan que la opción siempre obtuvo cincuenta y tres respuestas para 88% y la opción algunas veces siete respuestas para 12%. Con éstos registros se evidencia que los asociados con sus decisiones favorecen que se realicen trabajos en equipo, creando de esta forma las bases para la cooperación y la comunicación entre las personas que laboran en sus organizaciones.

Item 8

Ante la interrogante: ¿ASUME EL PAPEL DE CONDUCTOR DE SU EQUIPO DE TRABAJO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS TRAZADOS? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

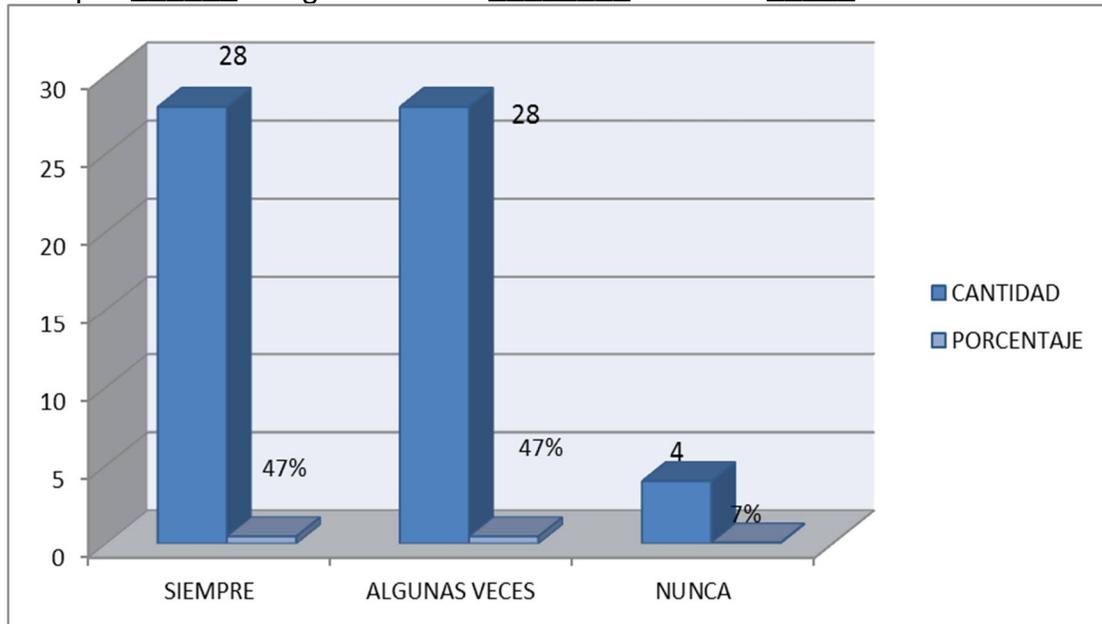


Figura 8. Distribución las respuestas del ítem 8 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem expresan que la opción siempre obtuvo veintiocho respuestas para 47%, la opción algunas veces veintiocho para 47% y la opción nunca cuatro para completar un 7%. Estos resultados evidencian que existe una tendencia importante para afirmar que los cooperativistas en la mayor parte de los casos asumen el rol de líderes de sus equipos de trabajo para obtención de objetivos labores previamente definidos. Se hace necesario evaluar las razones que impiden el desarrollo pleno de esta actividad por cuanto el liderazgo, debe ser una práctica constante y necesaria para el desarrollo de este tipo de organizaciones.

Ítem 9

Ante la interrogante: ¿SE PRÁCTICA UN LIDERAZGO COMPARTIDO ENTRE LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

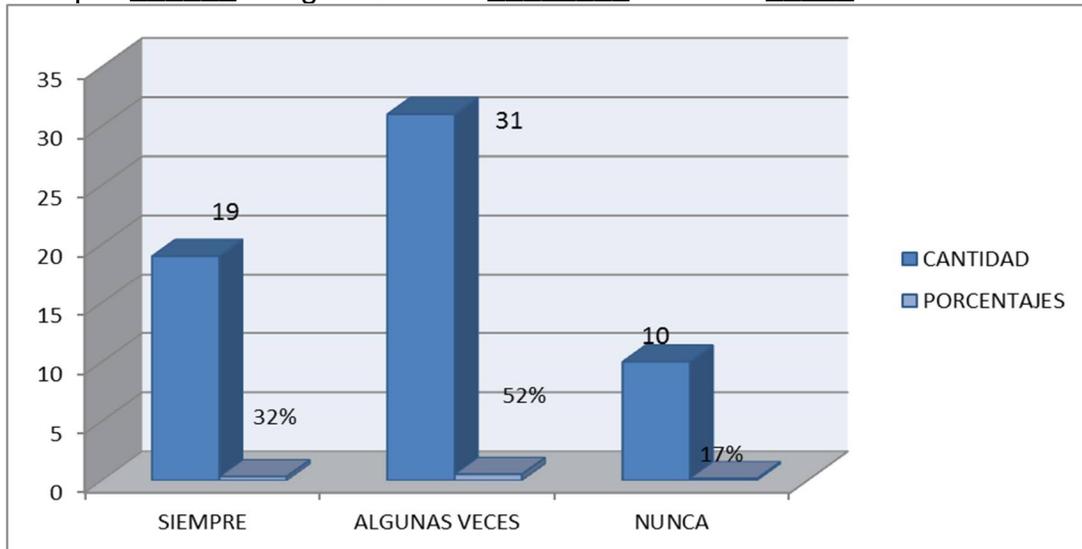


Figura 9. Distribución las respuestas del ítem 9 en cantidades y porcentajes
Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem expresan que la opción siempre obtuvo diecinueve respuestas para 32%, la opción algunas veces treinta y una para 52% y la opción nunca diez para un 17%. Los registros anteriores evidencian que no se cumple a plenitud con la práctica de un liderazgo de participación y compartido entre los asociados, situación que favorece los conflictos organizacionales y genera climas de inestabilidad e inconformidad laboral.

Ítem 10

Ante la interrogante: ¿LE SATISFACE EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES DE FORMA EXCELENTE? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

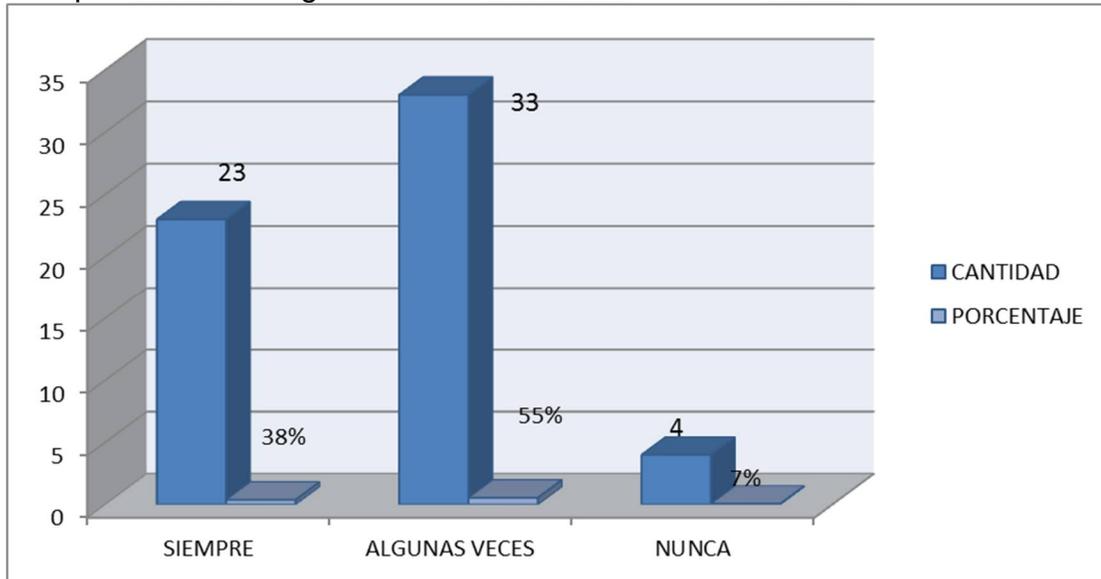


Figura 10. Distribución las respuestas del ítem 10 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem muestran que la opción siempre obtuvo veintitrés respuestas para 38%, la opción algunas veces treinta y tres para 55% y la opción nunca cuatro para completar un 7%. De los registros anteriores, se puede inferir que los directivos no les satisface en su mayoría los resultados de la gestión de sus cooperativas de forma excelente, por ello se puede afirmar que existe fallas en los procesos operacionales y en los resultados financieros de las empresas objeto de estudio.

Item 11

Ante la interrogante: ¿SE RECONOCE LOS LOGROS INDIVIDUALES DE LOS ASOCIADOS? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

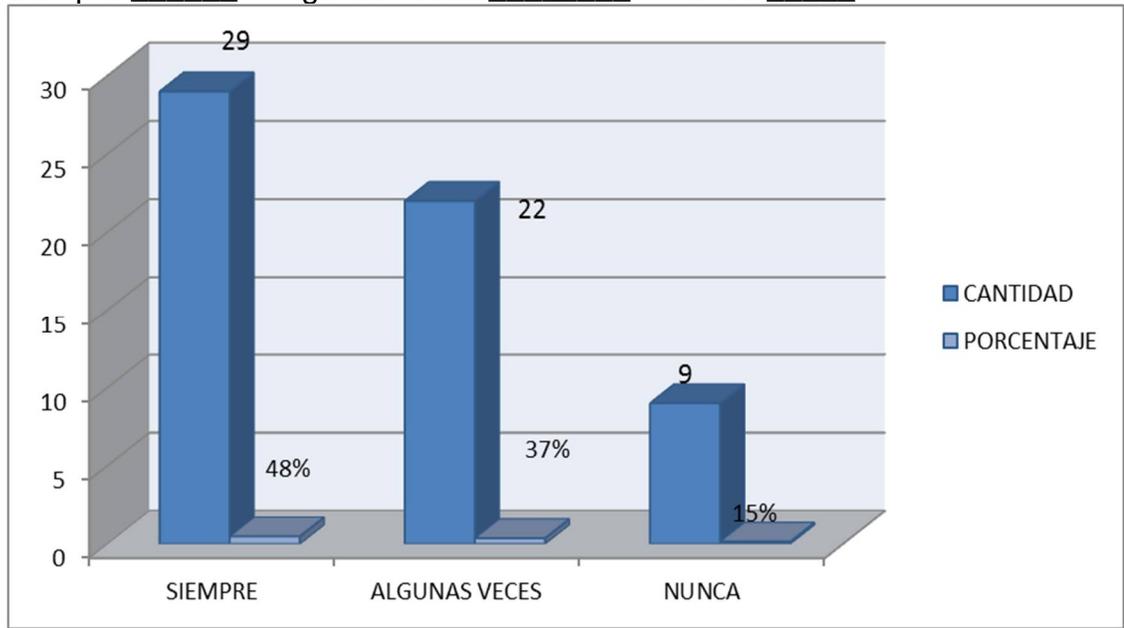


Figura 11. Distribución las respuestas del ítem 11 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Con el ítem anterior se contabilizaron veintinueve respuestas para la opción siempre para 48%, la opción algunas veces veintidos para 37% y la opción nunca nueve respuestas para registrar un 15%. Estos resultados evidencian que existe una tendencia importante para afirmar que se está dando reconocimiento a los logros de los asociados, pero todavía falta el apoyo a estas actividades por lo dividido que están las respuestas. Esta actividad es necesaria para fomentar el desarrollo organizacional de las cooperativas, ya que fomenta el crecimiento individual y mediante un buen liderazgo, puede generar el efecto sernérgico para ser trasladado al colectivo.

Ítem 12

Ante la interrogante: ¿LAS DECISIONES RELACIONADAS CON EL INCREMENTO EN LAS INVERSIONES SE TOMAN POR EL CONSENSO DE LOS ASOCIADOS? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

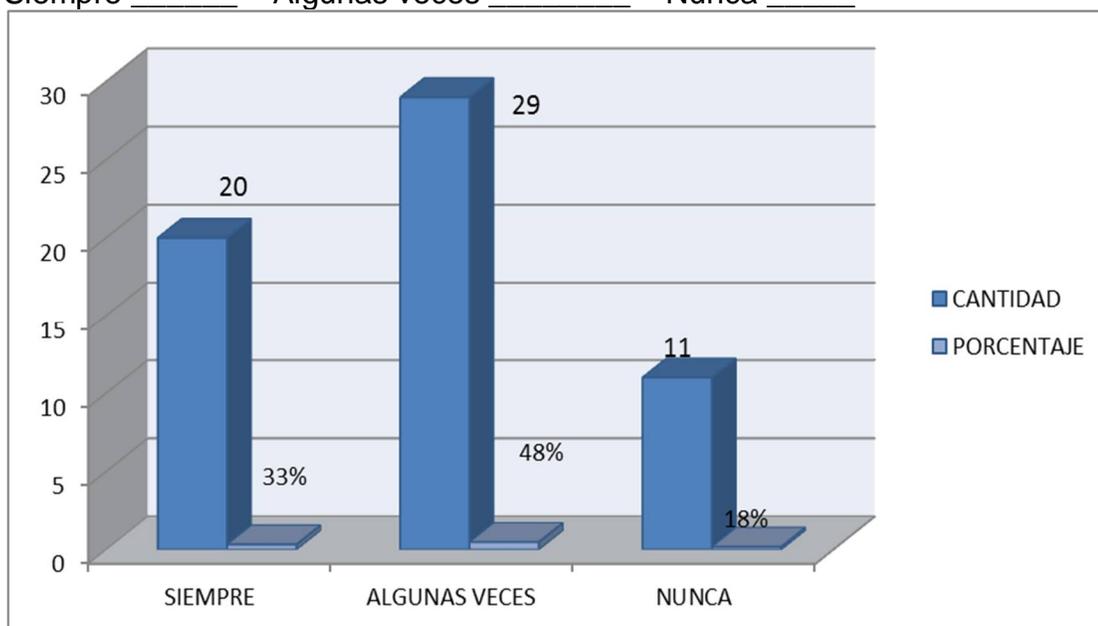


Figura 12. Distribución las respuestas del ítem 12 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem expresan que la opción siempre obtuvo veinte respuestas para 33%, la opción algunas veces veintinueve para 48% y la opción nunca once respuestas para un 11%. Los registros anteriores demuestran que las decisiones de inversión no se toman en su totalidad de forma consensuada entre los asociados, lo cual puede ocasionar desconfianza e incertidumbre en el manejo de este tipo de unidades de negocio, esta situación es necesaria revertirla mediante una mejor práctica gerencial,

Item 13

Ante la interrogante: ¿TIENEN LOS ASOCIADOS LIBERTAD PARA MARCHARSE DE LA COOPERATIVA EN EL MOMENTO QUE LO DESEEN? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

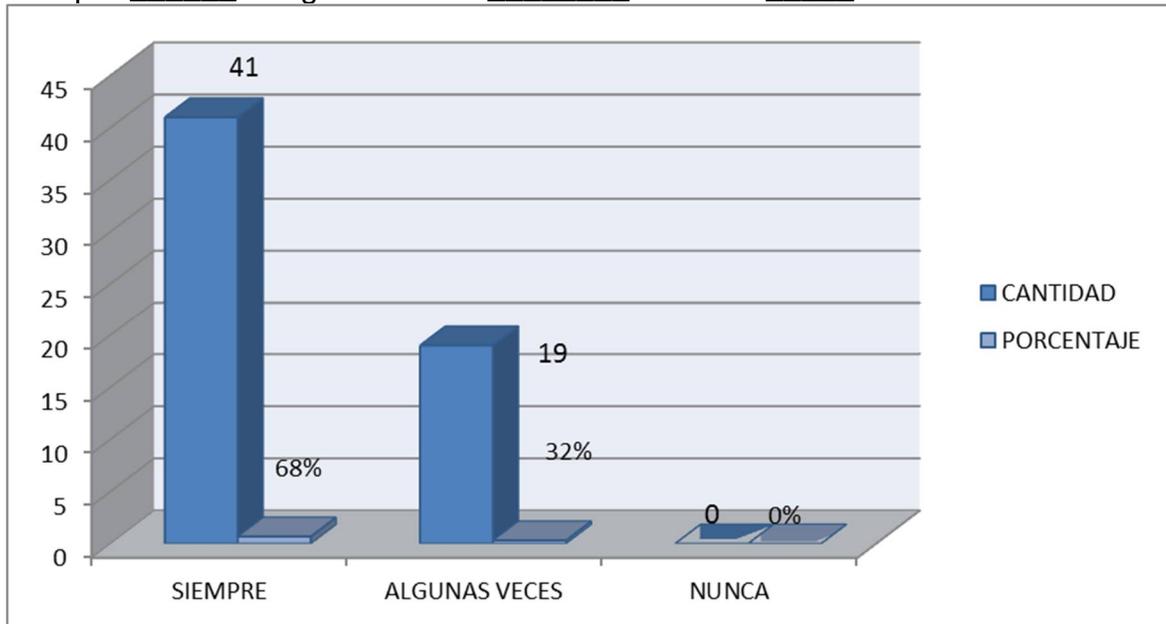


Figura 13. Distribución las respuestas del ítem 13 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem expresan que la opción siempre obtuvo cuarenta y una respuestas para 68% y la opción algunas veces dieinueve para 47% y la opción nunca cuatro para completar un 7%. Con estos resultados resalta mayoritariamente la tendencia del reconocimiento de la libertad que tiene los asociados para abandonar el negocio en cualquier momento, si bien el resultado no es totalitario se deben determinar las causas puntuales por lo cual se incumple este principio.

Item 14

Ante la interrogante: ¿TIENEN TODOS LOS ASOCIADOS IGUAL PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

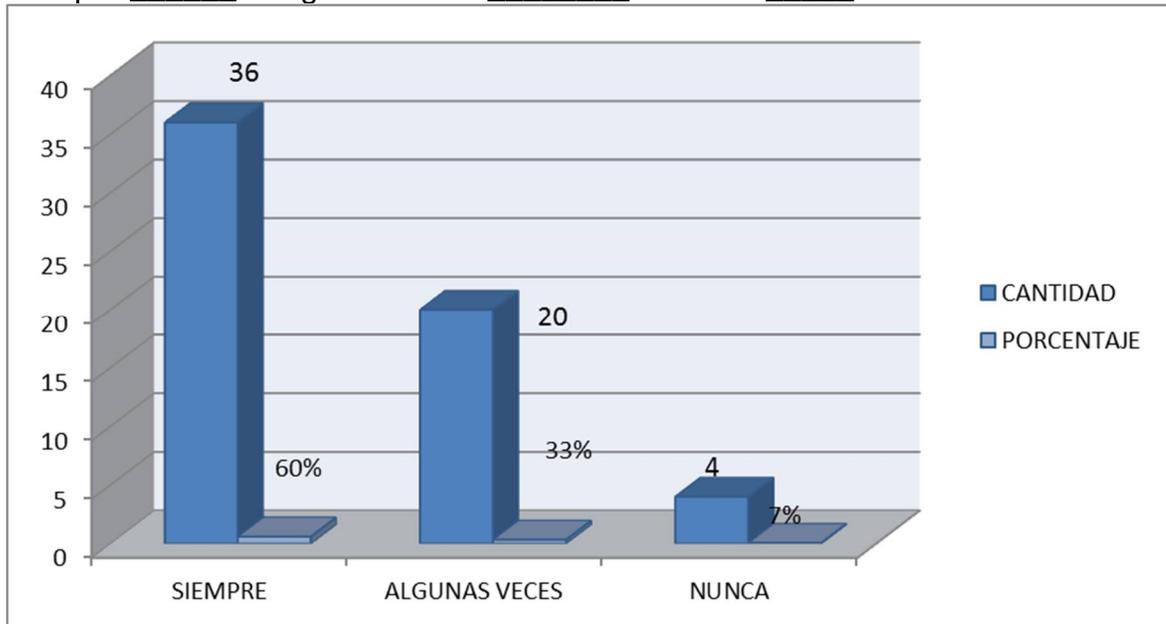


Figura 14. Distribución las respuestas del ítem 14 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem se expresan de la manera siguiente: La opción siempre obtuvo treinta y seis respuestas para 60%, la opción algunas veces veinte para 33% y la opción nunca cuatro para completar un 7%. De los registros anteriores, se puede inferir que la mayoría de los directivos de este tipo de empresas afirman tener iguales derechos a la hora de tomar decisiones pero un porcentaje importante no comparte esa opinión por lo que se considera que existen debilidades en el etapa de ejecución dentro del proceso administrativo en una parte significativa de las organizaciones objeto de estudio.

Item 15

Ante la interrogante: ¿ESTÁN SUS DECISIONES COMPROMETIDAS CON EL PROGRESO DE LA COOPERATIVA Y DE SUS ASOCIADOS? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

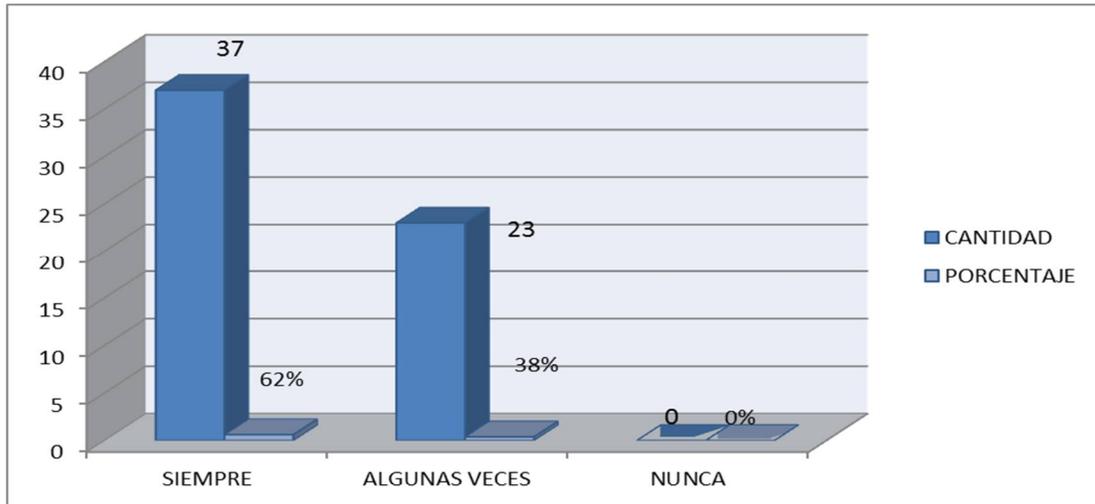


Figura 15. Distribución las respuestas del ítem 15 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem muestran que la opción siempre obtuvo treinta y siete respuestas para el 62% y la opción algunas veces veintitrés para el 38%. Con los registros anteriores, se puede aseverar que la tendencia expresa que las decisiones de los asociados están comprometidas con el progreso de la empresa y con sus asociados; situación que se considera ventajosa para el principio de solidaridad y reciprocidad.

Item 16

Ante la interrogante: ¿EXISTE PLENA CONFIANZA ENTRE TODOS LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

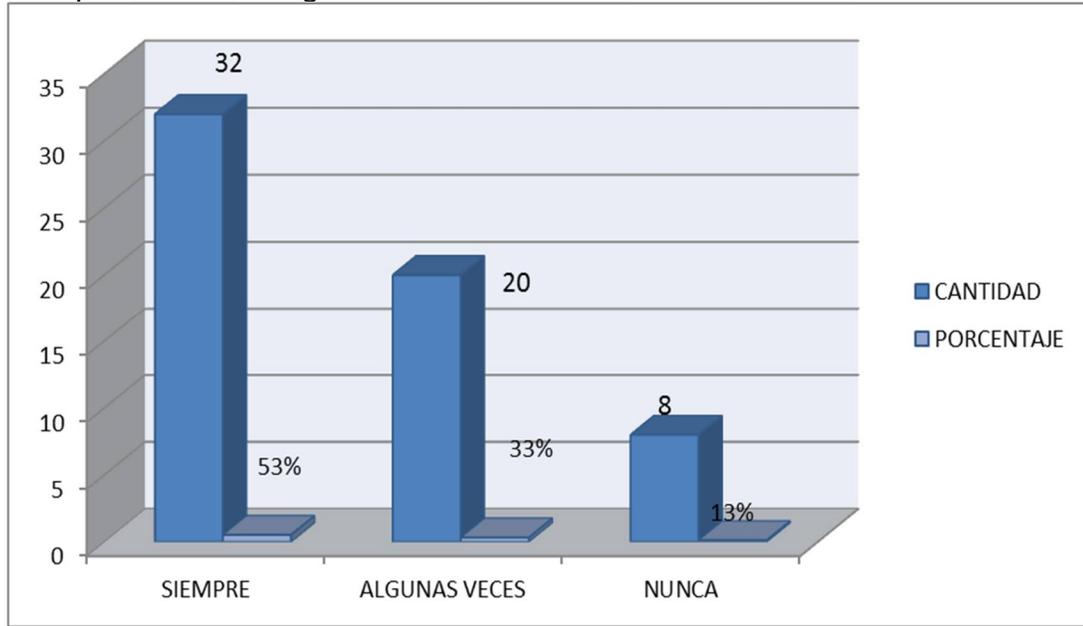


Figura 16. Distribución las respuestas del ítem 16 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

El comportamiento de las respuestas para el presente ítem se resumen en: Treinta y dos para la opción siempre para 53%, veinte para la opción algunas veces que constituye un 33% y ocho para la opción nunca con un 13%. Con estos valores se puede afirmar que la mayor parte de los directivos de cooperativas encuetados afirman que existe confianza entre ellos para la realización de la razón social de la empresa pero otro porcentaje significativo pero minoritario expresa que dicha confianza no es plena o inexistente; esta situación desmejora la calidad del emprendedor y el desarrollo de la organización por lo cual es necesario cambiarla mediante el diálogo y la discusión de los intereses de la cooperativa.

Item 17

Ante la interrogante: ¿ESTÁN SUS CLIENTES SATISFECHOS CON EL PRODUCTO O SERVICIO QUE OFRECE LA COOPERATIVA? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

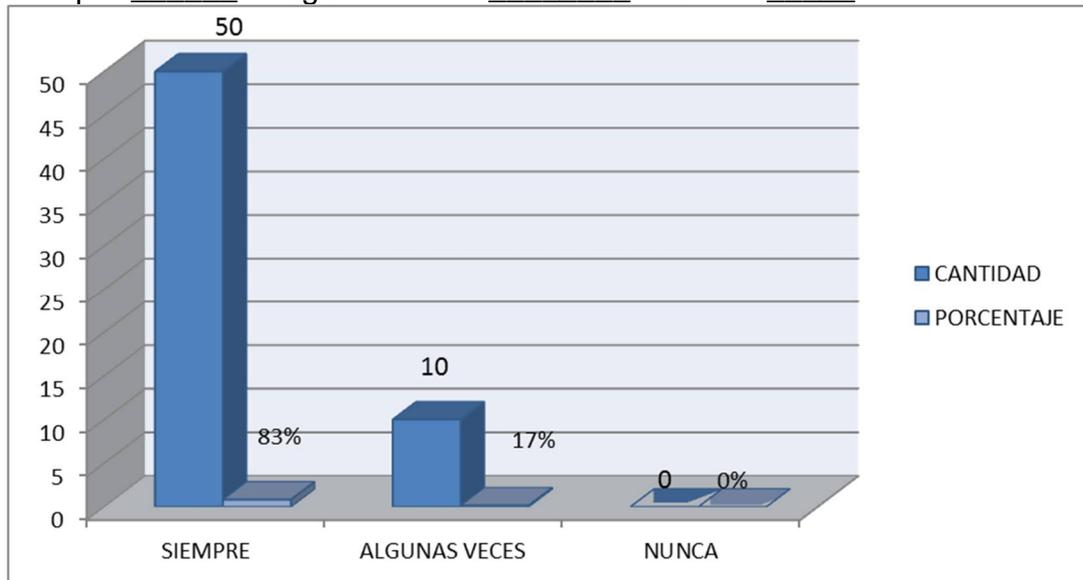


Figura 17. Distribución las respuestas del ítem 17 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Los resultados del ítem expresan que la opción siempre obtuvo cincuenta respuestas para 83% y la opción algunas veces diez para 17%. Con esta posición se puede aseverar que los clientes en casi su totalidad se sienten satisfechos con los productos o servicios que le brindan las organizaciones objeto de estudio; por supuesto esto constituye un activo importante para las cooperativas pues garantiza lealtad y retención de clientes por lo cual se garantiza el rendimiento financiero.

Item 18

Ante la interrogante: ¿EXISTE EL COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE OFRECER CADA MEJORES PRODUCTOS O SERVICIOS A SUS CLIENTES? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

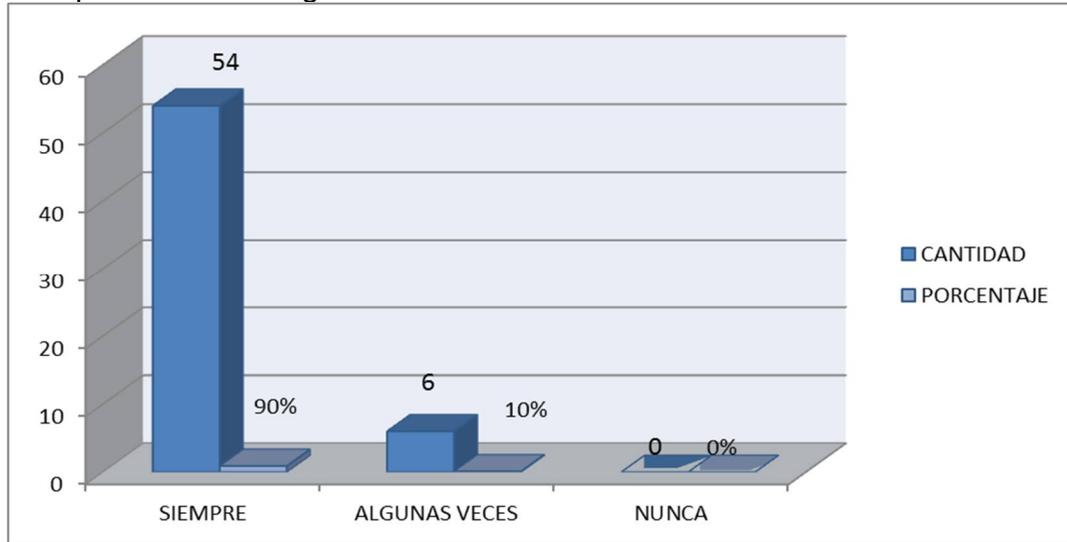


Figura 18. Distribución las respuestas del ítem 18 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Se puede evidenciar que las respuestas muestran cincuenta y cuatro para la opción siempre para 90% y seis para la opción algunas veces seis para 10%. Con este comportamiento de los resultados se evidencia el compromiso de los asociados de ofrecer a sus clientes y usuarios mejores productos que permite continuar satisfaciendo las necesidades de sus demandante, con ello las organizaciones se comprometen con la práctica de la innovación y el mejoramiento continuo.

Item 19

Ante la interrogante: ¿LAS CONDUCTAS DE LOS ASOCIADOS SON TRANSPARENTES Y CONGRUENTES CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

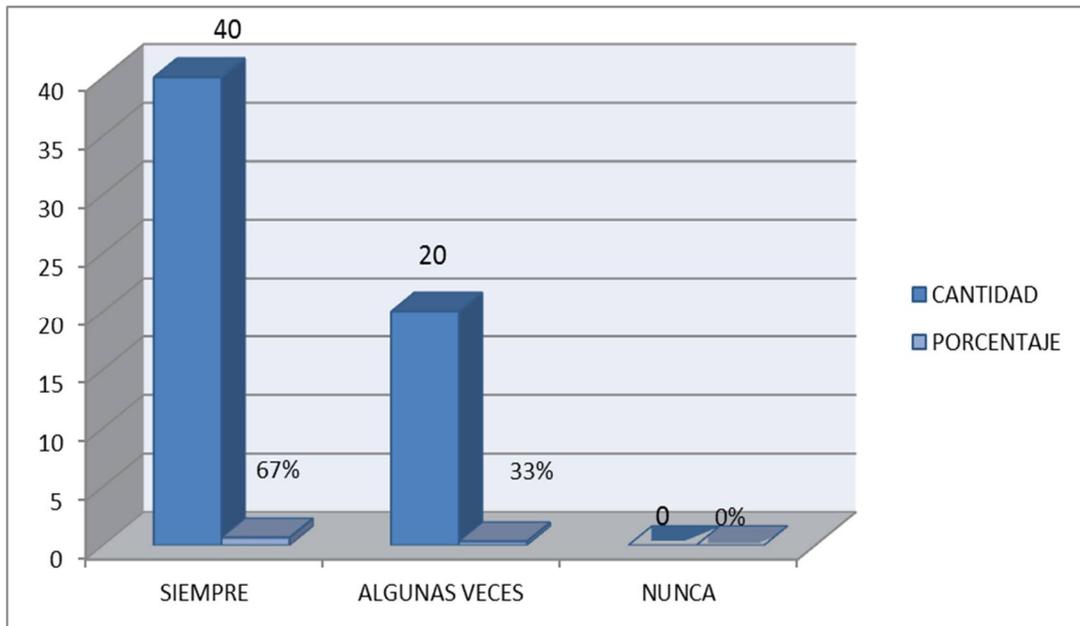


Figura 19. Distribución las respuestas del ítem 19 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

El comportamiento de las respuestas para el presente ítem se resumen en: Cuarenta para la opción siempre para 67% y veinte para la opción algunas veces que constituye un 33%. Con estos valores se puede afirmar que la tendencia es afirmar que los directivos mantienen conductas transparentes y congruentes con los objetivos de la organización, esta situación es positiva porque evidencia la solidaridad entre los asociados hacia la organización.

Item 20

Ante la interrogante: ¿COMPARTEN LOS ASOCIADOS INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA COOPERATIVA EN TODO MOMENTO? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

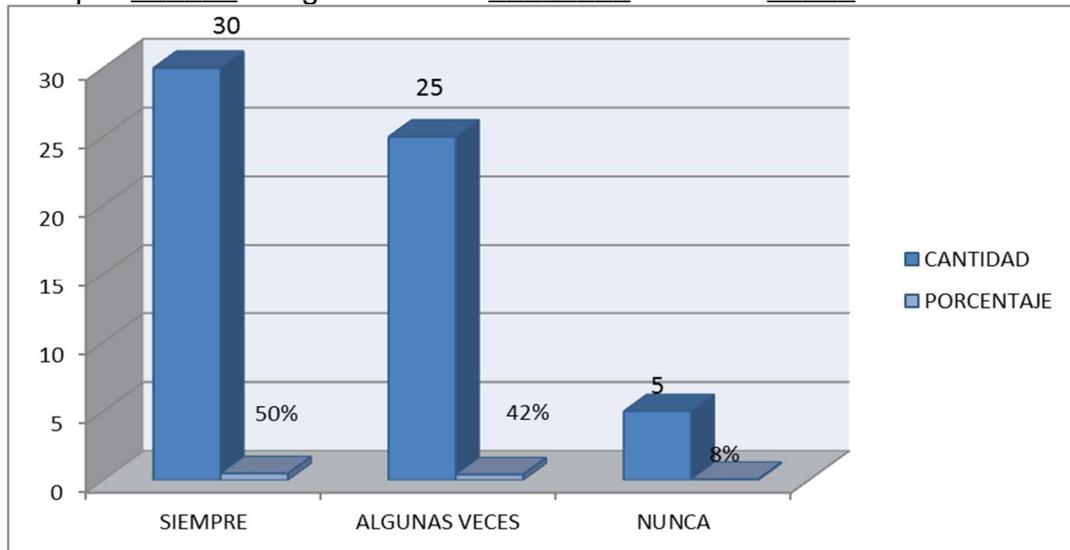


Figura 20. Distribución las respuestas del ítem 20 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

El comportamiento de las respuestas para el presente ítem se resumen en: Treinta para la opción siempre para 50%, veinticinco para la opción algunas veces que constituye un 42% y cinco para la opción nunca con un 13%. Con estos resultados se tiene una situación dividida en cuenta a la administración de la información del negocio; aspecto que es necesario cambiar por la importancia de este recurso para la toma de decisiones y la evaluación de la calidad de las decisiones que se toman; en este sentido, resulta oportuno revisar los factores que generan las barreras de información y el funcionamiento de los canales de información de las empresas.

Ítem 21

Ante la interrogante: ¿CONSIDERA QUE SE MANTIENE UNA COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE LOS ASOCIADOS DE FORMA PERMANENTE? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

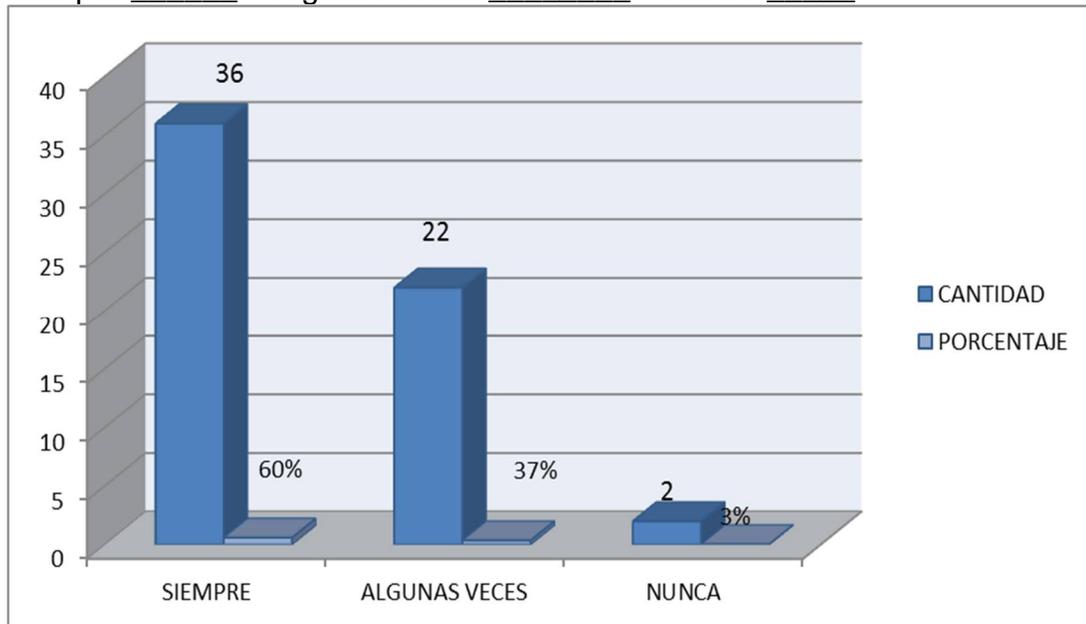


Figura 21. Distribución las respuestas del ítem 21 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

El resultados de las respuestas para el presente ítem se expresan treinta y seis para la opción siempre para 36%, veintidós para la opción algunas veces que constituye un 37% y dos para la opción nunca con un 3%. Se puede evidenciar que la comunicación entre los asociados mayoritariamente es fluida y permanente pero no para todas las cooperativas estudiadas aspecto que genera diferencias en cuanto al manejo y desempeño de los directivos entre empresas de un mismo nivel, por ello, es necesario explorar las experiencias positivas en este sentido para lograr cambios entre las organizaciones que tiene estas debilidades gerenciales.

Item 22

Ante la interrogante: ¿SE BRINDA A LOS ASOCIADOS Y AL PERSONAL LA POSIBILIDAD DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN? con las siguientes alternativas:

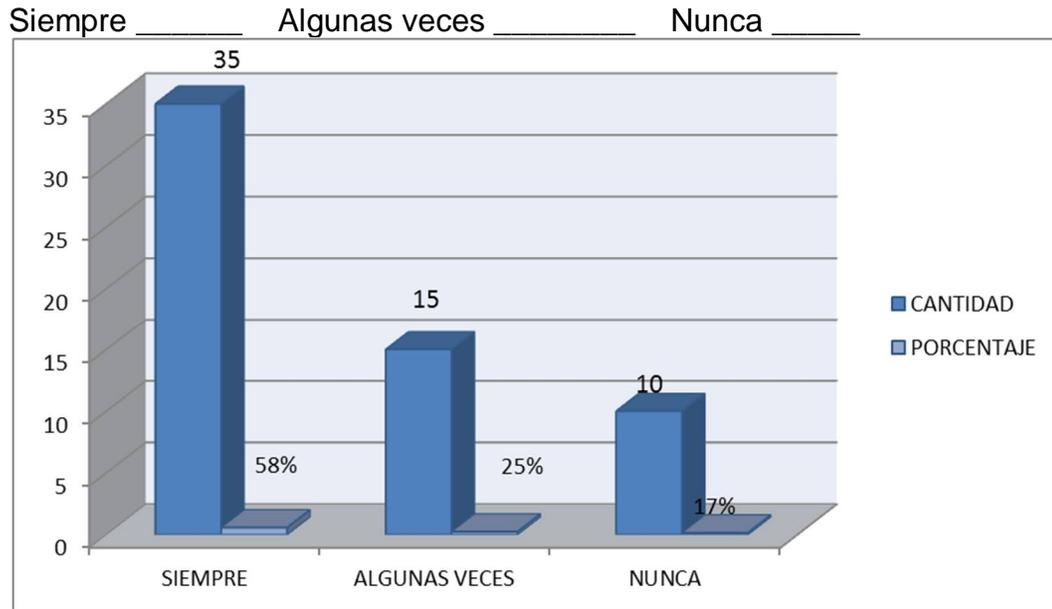


Figura 22. Distribución las respuestas del ítem 22 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Las opciones de la interrogante registraron treinta y cinco siempre para 58%, quince respuestas para algunas veces significando 25% y la opción nunca obtuvo diez respuestas para 17%. Con estos resultados se puede afirmar que la mayoría de las personas encuestadas afirmaron que se brindan programas de formación y capacitación, aspecto de mucha importancia para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, así como para el individuo. Sin embargo, se mantiene un porcentaje importante de empresas donde no existe este tipo de actividad o son intermitentes en su ejecución, esto desfavorece la formación personal y el desarrollo organizacional de este tipo de empresas.

Item 23

Ante la interrogante: ¿SE BRINDA A LOS ASOCIADOS Y EMPLEADOS PLANES DE SALUD? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

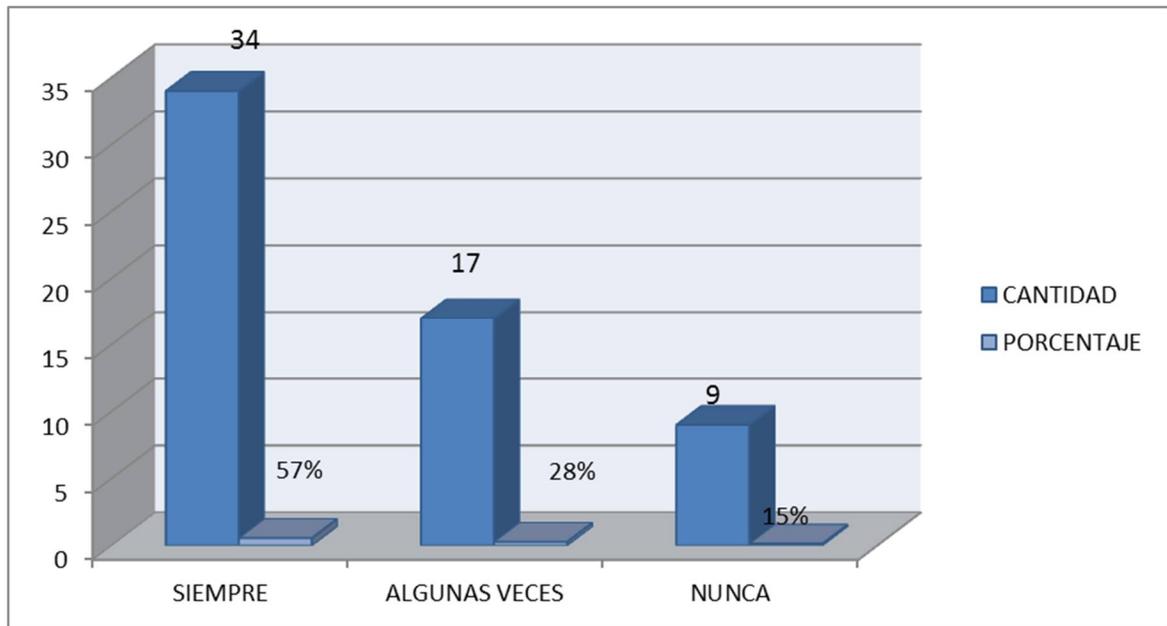


Figura 23. Distribución las respuestas del ítem 23 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

El ítem expresa los resultados de la manera siguiente: La opción siempre obtuvo treinta y cuatro respuestas para 57%, la opción algunas veces diecisiete para 28% y la opción nunca nueve para conformar un 15%. Con los registros anteriores, se puede inferir que la mayoría de los asociados y familiares gozan de planes de salud pero un grupo importante de unidades de negocio no hace extensivos este tipo de beneficios sociales incluso algunas no lo tiene incumpliendo de esta manera con los derechos de los ciudadanos al disfrute de este beneficio establecido en la constitución y las leyes.

Item 24

Ante la interrogante: ¿SE BRINDA A LOS FAMILIARES DE LOS ASOCIADOS Y EMPLEADOS PLANES DE SALUD? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

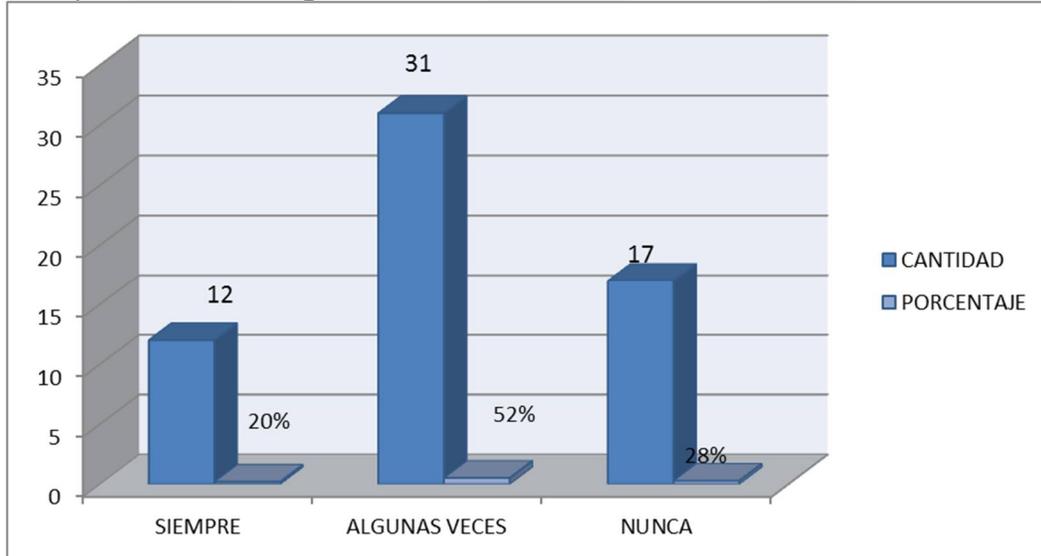


Figura 24. Distribución las respuestas del ítem 24 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Se pueden resumir los resultados señalando que la opción siempre obtuvo doce respuestas para 20%, la opción algunas veces treinta y una respuesta para 52% y la opción nunca diecisiete respuestas para 28%. Se corrobora con este resumen de opiniones que en su mayoría los planes de salud no resultan extensivos ni para el asociado y tampoco para el trabajador, esto resulta necesario evaluar ya que deja sin cobertura al grupo familiar e incrementa el costo de vida de ambos, aspecto que sería necesario revisar teniendo en cuenta la salud financiera de la organización.

Item 25

Ante la interrogante: ¿SE BRINDA A LOS ASOCIADOS Y EMPLEADOS PLANES DE RECREACIÓN? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

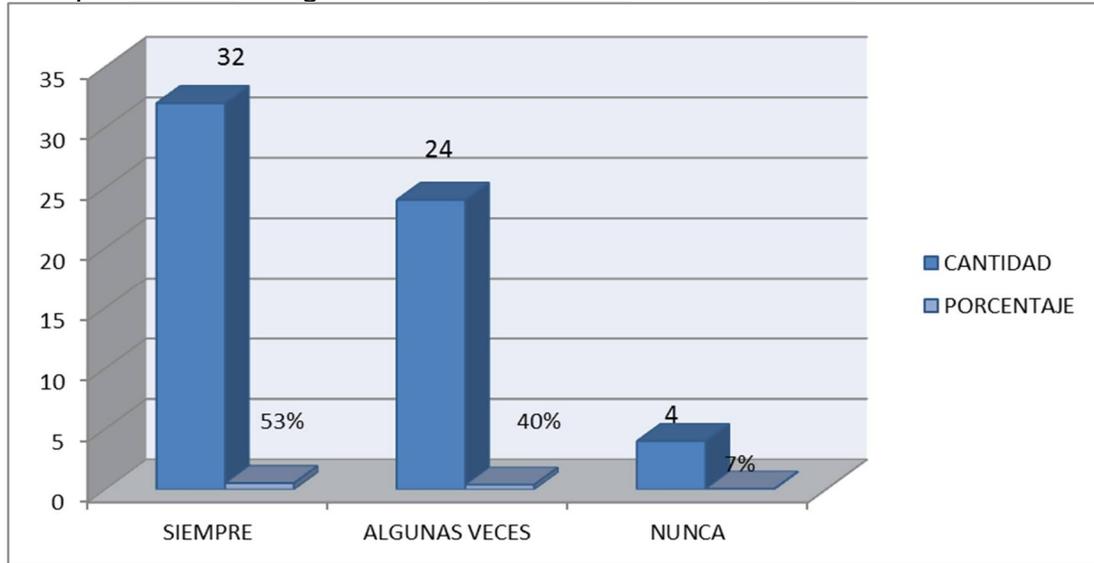


Figura 25. Distribución las respuestas del ítem 25 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

El comportamiento de las respuestas para el presente ítem se resumen en: Treinta y dos para la opción siempre para 53%, veinticuatro para la opción algunas veces que constituye un 40% y cuatro para la opción nunca con un 7%. La mayoría de los directivos consultados opinó que se está brindando planes de recreación a los asociados y sus empleados favoreciendo esto la motivación laboral y mejorando las relaciones personales entre el grupo, pero un porcentaje importante no lo posee o lo dispone a medias, generándose en éstas organizaciones los efectos contrarios.

Item 26

Ante la interrogante: ¿SE BRINDA A LOS FAMILIARES DE LOS ASOCIADOS Y EMPLEADOS PLANES DE RECREACIÓN? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

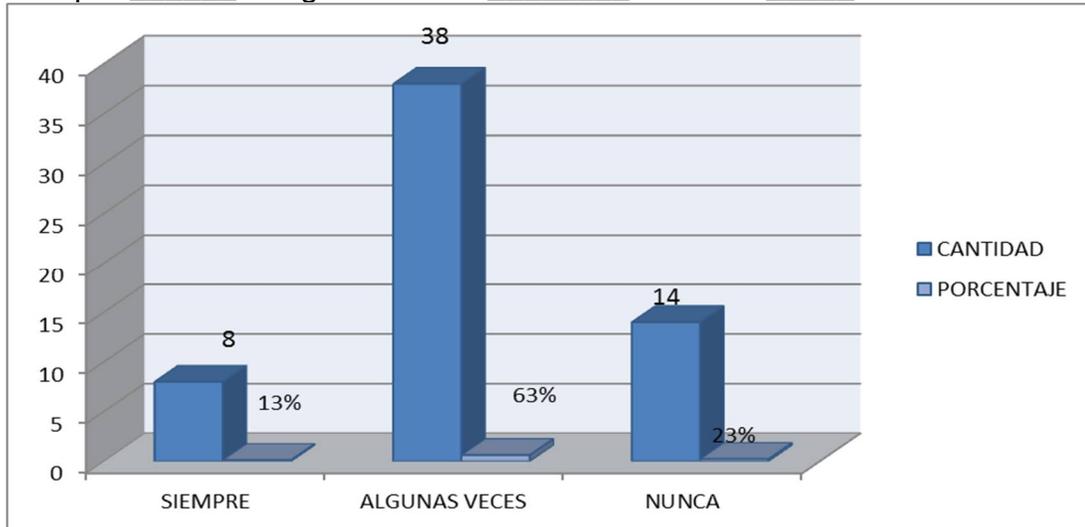


Figura 26. Distribución las respuestas del ítem 26 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

El comportamiento de las respuestas para el presente ítem se resumen en: Ocho para la opción siempre para 13%, treinta y ocho para la opción algunas veces que constituye un 63% y catorce para la opción nunca con un 23%. Con estos resultados, se expresaron los encuetados por lo cual se infiere que son pocas las empresas en las que se brinda planes de recreación a los familiares de los asociados y empleados, esto genera poca cohesión del grupo social e impide un mayor compromiso por parte de los familiares al crecimiento de la organización.

Item 27

Ante la interrogante: ¿TRATA ADECUADAMENTE LA COOPERATIVA SUS DESECHOS? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

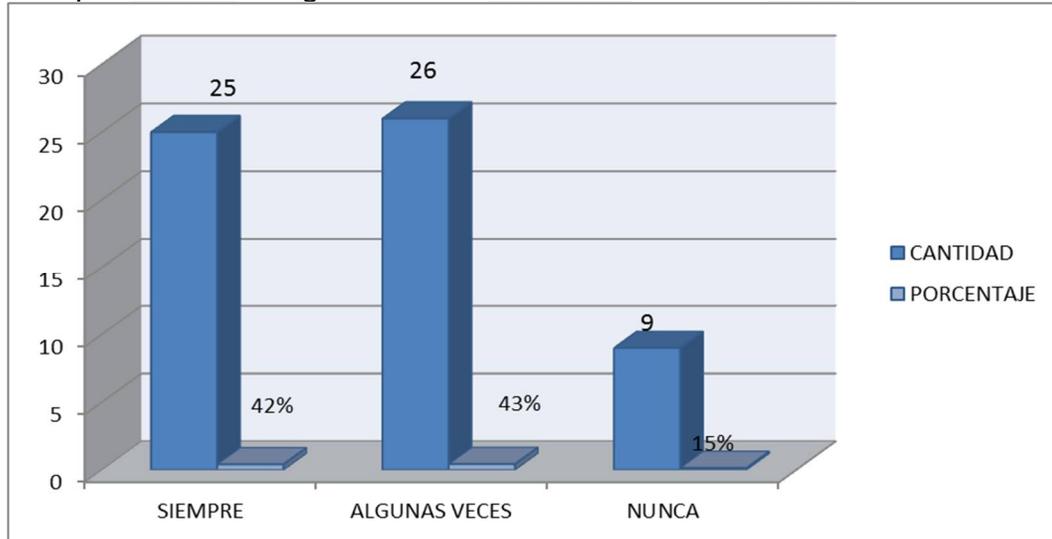


Figura 27. Distribución las respuestas del ítem 27 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Se contabilizaron los resultados de las opiniones de la forma siguiente: Para la primera se obtuvieron veinticinco respuestas para 47%, la segunda con veintiséis respuestas para 43% y la última con nueve respuestas para 15%. Con bases en la interrogante se asevera que la mayoría de las organizaciones no está dando el tratamiento que ameritas los desechos sólidos, si bien un porcentaje importante lo está haciendo es necesario que todas lo hagan en virtud de la contaminación que genera para las comunidades adyacentes que las organizaciones no mantengan especial cuidado por la salud de las personas que allí habitan.

Item 28

Ante la interrogante: ¿CONTRIBUYEN LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA EN EL MANTENIMIENTO DE LAS ÁREAS VERDES DE LA COMUNIDAD DONDE OPERA? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

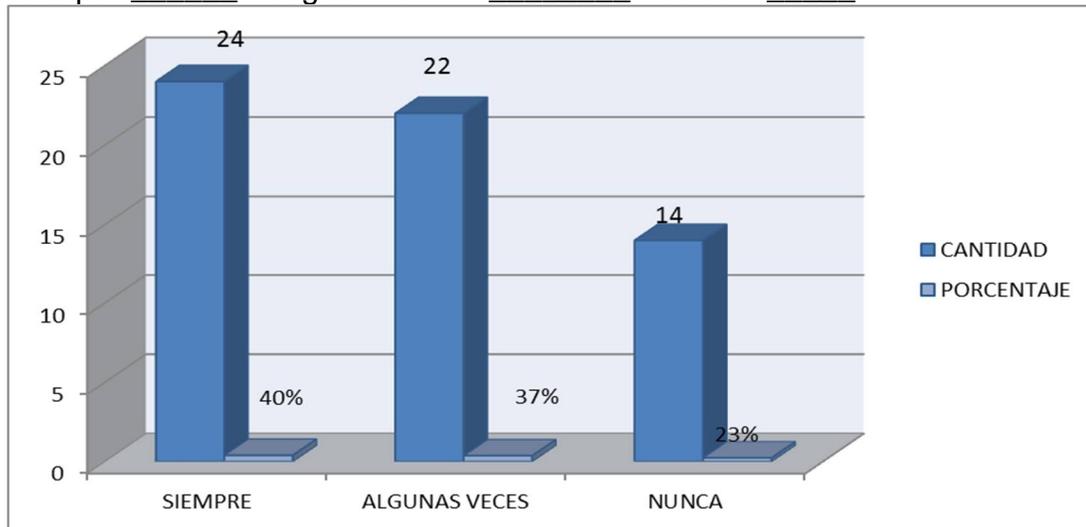


Figura 28. Distribución las respuestas del ítem 28 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

El ítem expresa los resultados de la manera siguiente: La opción siempre obtuvo veinticuatro respuestas para 40%, la opción algunas veces veintidos para 37% y la opción nunca catorce para conformar un 23%. Con los registros anteriores, se puede asevera que solo una parte de los asociados manifestó que realizaba el cuidado de las áreas verdes de la comunidad adyacente, la mayor parte de al contrario opinó que lo hacía con intermitencia o no lo hacía, En este sentido, se concluye que no se está cumpliendo de manera cabal los elementos de la responsabilidad social realcionada con el cuidado y mantenimiento de las zonas para garantiza el equilibrio meioambiental del influencia de la empresa.

Item 29

Ante la interrogante: ¿MANTIENEN LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA RELACIONES ACTIVAS CON LOS MIEMBROS Y ASOCIACIONES DE LA COMUNIDAD DONDE OPERA? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

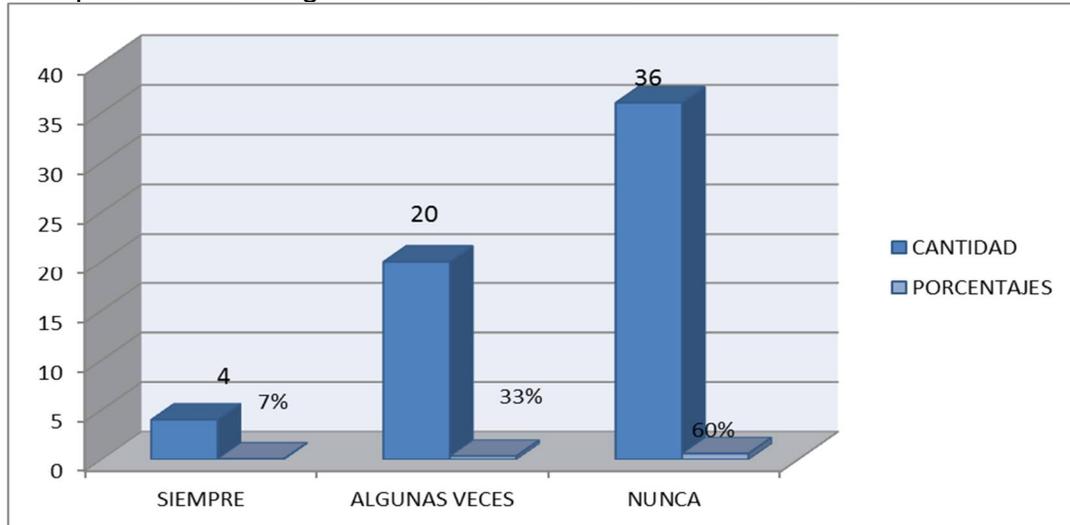


Figura 29. Distribución las respuestas del ítem 29 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

El comportamiento de las respuestas para el presente ítem se resumen en: Cuatro para la opción siempre para 7%, veinte para la opción algunas veces que constituye un 33% y treinta y seis para la opción nunca con un 60%. Con estos resultados resulta contundente afirmar que los directivos no procuran mantener relaciones activas y de cordialidad con los miembros de las comunidades adyacentes a sus empresas. Por supuesto, esta situación, impide que la comunidad se identifique y colabore con este tipo de organizaciones pudiendo generar conflictos, es necesaria la práctica de una gerencia proyectada a mejorar estas relaciones.

Item 30

Ante la interrogante: ¿REALIZA CONTRIBUCIONES A LA COMUNIDAD COMO MEDIDA DE RETRIBUCIÓN POR EL USO DE LOS RECURSOS? con las siguientes alternativas:

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

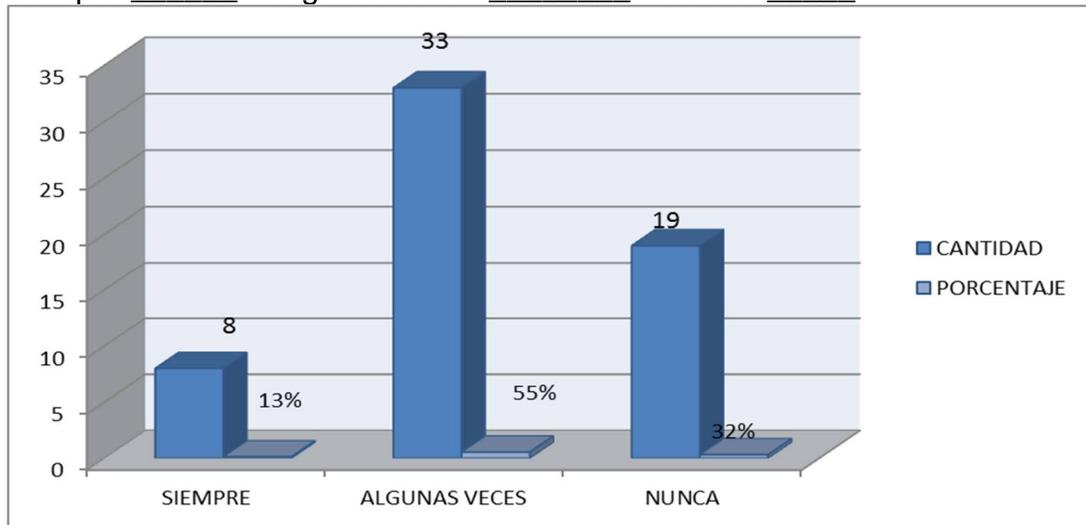


Figura 30. Distribución las respuestas del ítem 30 en cantidades y porcentajes

Fuente: El autor 2014

Se contabilizaron los resultados de las opiniones de la forma siguiente: Para la primera se obtuvieron ocho respuestas para 13%, la segunda con treinta y tres respuestas para 55% y la última con diecinueve respuestas para 32%. Con bases en la interrogante, se argumenta que la mayoría de los directivos encuestados expresan que son intermitentes en realizar contribuciones sociales a las comunidades donde están ubicadas; un grupo significativo expresó que nunca lo hacía y solo la minoría contribuye con ayudas de diversos tipos. Este aspecto, resulta negativo ya que indica la falta de reciprocidad de las empresas estudiadas con sus comunidades, a su vez, la falta de políticas que mejoren la convivencia de estas empresas como responsables de contribuir al mejoramiento de sus comunidades.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la información obtenida por distintas fuentes y luego de su ordenamiento y análisis, se procede con bases en los objetivos específicos a formular las conclusiones partiendo de las variables de la investigación.

1. En consideración a la variable: Constructos axiológicos predominantes en la praxis de la gestión gerencial y cooperativa:
 - a. El gerente a través de sus competencias personales y profesionales logra vincular el crecimiento personal de los empleados a su cargo con el logro de objetivos organizacionales; esto es posible mediante la estructuración de valores compartidos que determinen la claridad de lo que se quiere en el trabajo de cada funcionario (responsabilidad), se fomente la cooperación y se actúe como parte de un equipo donde todos son importantes.
 - b. Para los gerentes es imperativo de formar líderes humanos centrados en valores, capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en relaciones de cooperación y centradas en la credibilidad, orientando las políticas a la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas de ese trabajador como valor emergente
 - c. Los valores son cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social, y cuya significación se refiere al grado en que se expresa el redimensionamiento humano; y que, como componentes de la estructura de la personalidad. Pueden clasificarse de diversas maneras pero el autor prefiere utilizar la que expresa dos modalidades los instrumentales y finales.

- d. Una vez definidos los valores organizacionales es necesario compartirlos, con ello se logra un mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, satisfacción de los clientes, mayores responsabilidades por las acciones empresariales, entre otras.
 - e. El reconocimiento de la importancia de los valores dentro de las organizaciones ha propiciado el desarrollo de una dirección por valores (DpV), que se fundamenta en el rediseño de la cultura organizacional de forma que se generen compromisos colectivos en una misma dirección; con el finalidad de cumplir un conjunto de valores compartidos.
2. En consideración a la variable: Cumplimiento de los valores gerenciales y cooperativos por parte de los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOOAP-APURE).
- a. Los directivos de las cooperativas objeto de estudio expresan que son solidarios en el cumplimiento de los compromisos asumidos, especialmente cuando se involucra el crecimiento de la organización que representan, En cuanto a su lealtad, anteponen los intereses particulares por sobre los cooperativos, por esta razón este tipo de organización solo se mantiene activas por un tiempo reducido. Sin embargo, la opinión favorece al cumplimiento de las responsabilidades que se tiene con la organización en el tiempo y en las cargas financieras.
 - b. Se mantiene un ambiente de respeto entre los asociados a la hora de tomar decisiones, así como también, al valorar y aceptar las opiniones de cada uno al enfrentar un conflicto

determinado. No se propicia de manera suficiente la iniciativa a través del mejoramiento continuo, por esta razón se cuenta con significativo número de empresas de este tipo dedicadas a la comercialización o a servicios de poco valor agregado. Por otra parte, se favorece el trabajo en equipos como una forma de mejorar el desempeño del empleado mediante la experiencia de las personas con mayor antigüedad dentro del negocio.

- c. Los directivos de estas empresas necesita mejorar la posición de los directivos en su papel de guías o conductores de equipos de trabajo, a su vez, se hace necesario la práctica de un liderazgo participativo que favorezca la discusión y el entendimiento de forma de propiciar la participación de todos los empleados. No existe satisfacción plena por el cumplimiento de las responsabilidades dentro de la organizaciones, aspecto que permite inferir que todavía no se alcanza las verdaderas potencialidades del talento humano; n virtud de ello, se deben implementar nuevas estrategias que propicien el desarrollo organizacional. Asimismo, se cuenta con atmósfera de justicia con el reconocimiento de los logros individuales y colectivos a los asociados por los logros alcanzados.
- d. Las decisiones de inversión no tiene consenso pleno de los asociados, reduciéndose solo a las decisiones de pocos, actuando en detrimento de la democracia empresarial al momento de decidir la realización de actividades que definen el futuro del negocio. A su vez, existe una importante tendencia que favorece la libertad en el proceso de asociación entre las personas que inician este tipo de empresas, en el sentido que pueden retirarse de la actividad empresarial al momento que decidan.

- e. Los niveles de participación entre los directivos al momento de tomar decisiones es alta pero no es completa entre las empresas objeto de estudio; asimismo se define el compromiso de los asociados hacia su unidad de negocios. Esta situación, genera incertidumbre y poca motivación para el desarrollo organizacional ya que limita las capacidades de los asociados y puede generar conflictos internos.
3. En consideración a la variable: Ejecución de los criterios para la práctica de la gerencia con responsabilidad social en las organizaciones adscritas Superintendencia Nacional de Cooperativas- Apure (SUNACOOB-APURE).
- a. Existe confianza entre los asociados para la realización de funciones dentro del negocio pero esta característica no es plena entre las empresas, por supuesto esta situación dificulta la integración y coordinación de las actividades gerenciales. Por otro lado, se destaca la voluntad empresarial por ofrecer a los clientes o usuarios productos de calidad que satisfagan sus expectativas de forma de garantizar su retención a través del tiempo, aspecto muy importante para la salud financiera del negocio.
 - b. En significativa la tendencia hacia la práctica de conductas transparentes y congruentes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, aunque se mantienen casos de incumplimiento de esta cualidad. Asimismo, se destaca las dificultades existentes para el desarrollo de la comunicación y la fluidez de la información entre los involucrados en los procesos operacionales de las cooperativas; esta situación se mantiene en una cantidad significativa de empresas por lo cual es necesario evaluar los canales existentes con la finalidad de

encontrar las barreras existentes y plantear soluciones eficientes.

- c. Son mayoritarias las organizaciones donde se brinda la posibilidad de formación y capacitación al personal empleado, por lo cual se debe esperar mayor crecimiento y desarrollo del negocio; pero sigue manteniéndose un grupo minoritario pero significativo de empresas donde la posibilidad de acceder al sistema es poca o inexistente. El segundo caso es característico de cooperativas que tiende a desaparecer en corto tiempo y de mantenerse apenas alcanza sus ingresos para la supervivencia de sus asociados.
- d. Se brinda planes de salud a los asociados y empleados de acuerdo a la opinión de la mayoría de los directivos de las cooperativas pero se mantienen empresas sin prestar este tipo de servicios que forma parte de los beneficios sociales que mejoran la remuneración de los trabajadores. El funcionamiento de este servicio mejora la salud del personal y contribuye al incremento de la productividad. Por otro lado, dicho servicio no se hace extensivo a los familiares de asociados y empleados en la mayor parte de los casos consultados; por supuesto esta situación perjudica al grupo ya que la cobertura de gastos médicos disminuye el salario y la motivación laboral.
- e. Los planes de recreación están concebidos para los asociados y trabajadores, aunque no todas las cooperativas los ofrecen como parte de los beneficios sociales a su personal. A su vez, tampoco son extensivos a los familiares, por lo cual se debe esperar poca interacción social por parte del grupo familiar y poca solidaridad e integración hacia las organizaciones.

- f. La mayor parte de las cooperativas no realiza un adecuado tratamiento de los desechos o desperdicios siendo esta situación de cuidado ya que estaría en riesgo la salud tanto los trabajadores como los miembros de la comunidad de presentarse contaminación por la naturaleza de los desechos empresariales.
- g. No se contribuye por igual al cuidado de las áreas verdes de las zonas adyacentes a las empresas, esto es una necesidad en virtud de la retribución social que este tipo de organizaciones debe hacer a la comunidad en virtud de la ubicación que suele tener. Esta poca muestra de solidaridad también puede evidenciarse en las pocas relaciones que se tienen con las agrupaciones sociales con que cuenta la comunidad para mejorar sus condiciones de vida; sin duda existe la necesidad de un modelo de gerencia que se utilice como orientación a los directivos de estas empresas, en el cumplimiento de sus responsabilidades sociales con bases en la estructura axiológica del negocio.

Con bases en las conclusiones anteriores se proponen las recomendaciones a continuación:

- a) Poner en práctica la Dirección por Valores (DpV), como estrategia de funcionamiento ya que fomenta la creatividad en la resolución de problemas complejos, estimula la profesionalidad en una organización en forma de red y alienta el compromiso, el aprendizaje continuo, Se concibe como un modelo gerencial que estimula compartir las creencias y aptitudes de los individuos que conforman la organización como sinergia para alcanzar objetivos con un máximo de eficiencia y como resultado del esfuerzo colectivo.

- b) Exponer los valores organizacionales instrumentales y finales sobre los cuales se espera dirigir las estrategias empresariales mediante la participación de los asociados con la finalidad de definir cada estructura de forma compartida; a su vez, comprometerse a cumplirlos de forma conjunta, ya esta estrategia garantiza la obtención de los objetivos empresariales como parte de los esfuerzos individuales.
- c) Fortalecer los valores cooperativos mediante su reconocimiento y estricto cumplimiento; respetando los derechos individuales y haciendo cumplir los deberes colectivos.
- d) Implementar políticas de responsabilidad social empresarial mediante la práctica de una gerencia proactiva e informada de los deberes económicos, sociales y medioambientales que esta filosofía de gestión propone para garantizar un mayor balance social para los trabajadores, la integración de las organizaciones en mejorar las condiciones de vida de la sociedad y preservar un mejor legado para las generaciones futuras mediante la protección al ambiente.
- e) Socializar el modelo desarrollado en la presente investigación a la población en estudio y otras organizaciones, de manera de poner en práctica las concepciones tratadas por el autor, cuya intención es lograr mejoras en condiciones empresariales de las organizaciones tanto en el estado Apure como de cualquier otra región.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Proponer un modelo axiológico que promueva el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social para los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas- Apure (SUNACOOOP-APURE).

6.1. Presentación de la propuesta

Los gerentes enfrentan el desafío de integrar a su talento humano a los procesos de trabajo dentro de la estrategia organizacional partiendo del conocimiento que son las personas el activo de mayor valor para la empresa porque son generadores del conocimiento empresarial que luego se traslada a productos y servicios que garantizan los beneficios económicos del negocio, La virtud humana del aprendizaje y su capacidad de transmitirlo, así como la habilidad de motivar, integrar y comprometer a todo un grupo social en el logro de objetivos comunes sigue siendo insustituible y son los directivos y gerentes con sus competencias y formación los encargados de realizar esta misión. Para lograrlo utilizan estrategias que faciliten la comunicación y que se identifiquen con las necesidades de personal a su cargo, en este sentido, la presente investigación propone que ese medio sea la Dirección por Valores (DpV).

La Dirección por Valores (DpV) es un proyecto humanista para hacer explícitos los valores finales e instrumentales que ha de compartir el conjunto de la organización, con el fin de generar cohesión, entusiasmo y pleno sentido para la acción de alto rendimiento empresarial y la generación de ventaja competitiva estratégica; en esencia representa un sistema que emplea la gerencia para exponer los valores organizacionales que sirven de

guía y estímulo a las personas para el logro de los objetivos propuestos, con la finalidad de aumentar el compromiso, la motivación y la iniciativa creativa de los empleados, hacer la empresa más ágil y atractiva para los clientes y aumentar la satisfacción vital de los propietarios al contribuir a la creación de un mundo mejor a través de su responsabilidad social externa e interna. Una estrategia de gestión que utiliza la DpV es el uso del modelo triaxial de valores, que formula una vía para que los directivos encaminen sus organizaciones exponiendo y compartiendo los valores instrumentales y finales de la empresa.

La finalidad de la presente investigación es presentar el modelo triaxial de la DpV reconociendo su utilidad como medio para fortalecer las responsabilidades sociales de la empresa, en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales. Es un modelo axiológico que orienta la acción ética empresarial para el desarrollo de conductas dirigidas a las mejoras del balance social tanto natural como cultural. Partiendo del modelo triaxial, el investigador expuso los valores instrumentales y finales de las cooperativas en estudio para luego señalar los criterios necesarios para una práctica adecuada de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

6.2. Justificación de la propuesta

Los directivos y gerentes tienen la responsabilidad de plantear y ejecutar constantemente estrategias para solucionar los problemas que surjan; para ello adquieren las competencias necesarias a través de los procesos de formación y capacitación o en el pragmatismo del ejercicio de sus funciones. Cualquiera que sea la vía es conveniente la implementación de modelos de gerencia ya probados que faciliten potenciar las capacidades del talento humano mediante procesos eficientes que ya se encuentran establecidos en las organizaciones. En este sentido, el investigador propone el diseño de un

modelo axiológico para promover el ejercicio de la responsabilidad social en las cooperativas del estado apure; como una herramienta para fortalecer la gestión del talento humano, fomentar la cultura del respeto al medioambiente y mejore las relaciones con la comunidad, como una medida para el logro del desarrollo institucional sostenible; con la capacidad para reconocer que el crecimiento del capital humano es la base para implementar procesos productivos con calidad, siempre que satisfagan las expectativas y requisitos de los grupos de interés o stakeholder.

La revisión de las conclusiones del presente trabajo de investigación puede dar constancia de la necesidad de implementar una Dirección por Valores (DpV) que dinamice gestión a través la exteriorización de los valores instrumentales para la concreción de valores finales que orienten la toma de decisiones de los responsables de las organizaciones en estudio. Con bases a estos argumentos se construye la presente propuesta, que más que un modelo expone una aproximación teórica al diseño de bases funcionales para el ejercicio de la gerencia con necesidad de crear su capital axiológico teniendo cuidado especial por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como actor de cambio hacia un desarrollo organizacional (DO).

6.3. Objetivos de la propuesta

6.3.1. Objetivo General

Generar un modelo axiológico que promueva el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social para los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACOOOP-APURE) tomado como bases el modelo triaxial de Dirección por Valores (DpV)

6.3.2. Objetivos específicos

1. Describir los fundamentos del modelo triaxial la dirección por Valores (DpV) como base para el ejercicio de una gerencia con responsabilidad social.
2. Exponer los valores gerenciales y cooperativos necesarios para el desarrollo de un modelo axiológico para los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACCOOP-APURE)
3. Diagnosticar un modelo axiológico que promueva el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social para los directivos de las cooperativas adscritas a la Superintendencia Nacional de Cooperativas-Apure (SUNACCOOP-APURE) tomado como bases el modelo triaxial de la Dirección por Valores (DpV)

6.4. Alcances de la propuesta

La propuesta consiste en una adaptación del modelo triaxial de Dirección por Valores (DpV) de Salvador García y Dolan (2003) teniendo énfasis en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial(RSE), para las cooperativas adscritas a la SUNACCOOP-Apure, con el objetivo de mostrar una estrategia gerencial integradora y participativa bajo esquemas humanizados que intentan mejorar los resultados de la acción económica de las organizaciones a través del aumento el balance social empresarial.

6.5. Factibilidad de la propuesta

La propuesta tiene como finalidad de producir cambio en la estrategia gerencial de los directivos de las cooperativas adscritas a la SUNACCOOP-Apure, tomando como bases el desarrollo de los valores instrumentales y finales personales y organizacionales, como medio para la práctica de una

dirección por valores. En este sentido, se plantean como criterios de factibilidad los beneficios que podrían generarse con la puesta en funcionamiento del modelo axiológico propuesto por el autor. Se reconoce que no se realiza un estudio de factibilidad porque abarcaría una nueva investigación solo se hace un ejercicio que destaca las potencialidad del modelo en este tipo de organizaciones.

6.5.1. Factibilidad Financiera

Se relaciona con la disponibilidad presupuestaria y financiera para la implementación de una dirección por valores (DpV) y la aplicación del modelo triaxial, para lo cual es necesario desarrollar los esquemas para la obtención de la información con la cual construir la visión y misión empresarial ajustada a los valores instrumentales y finales del negocio. Por el tamaño de este tipo de organización la actividad se cubre en poco tiempo pero es necesario contar con los profesionales que dirijan la actividad, por lo cual la factibilidad estaría condicionada a la disponibilidad financiera para el pago por este tipo de servicio. En este sentido, se considera factible, pero es necesario realizar un estudio más detallado para exponer las cifras necesarias.

6.5.2. Factibilidad Técnica

Estará supeditada a la disponibilidad de los profesionales encargados del levantamiento de la información primaria y la construcción de la bases teórica del modelo. La SUNACOOOP posee profesionales de alta formación que servirían de coaches, para realizar el trabajo técnico necesario para la aplicación del modelo; en este sentido, se considera factible.

6.5.3. Factibilidad Social

En la práctica de una Dirección por Valores (DpV), los valores organizacionales son el reflejo de los valores de las personas que la conforman que se han institucionalizados por la participación y el consenso de todos mediante su aceptación y cumplimiento a lo largo del tiempo; en este sentido, se humanizan las organizaciones. Por ello, la aplicación del modelo propuesto es un medio para mejorar la productividad, motivación y compromiso del personal por la empresa y sus objetivos; constituye la práctica para el desarrollo de una cultura compartida y un desarrollo interno que pretende mejorar en las condiciones sociales de los trabajadores, un mayor acercamiento de la empresa con su comunidad y la preservación de las riquezas naturales para las generaciones futuras, desde este punto de vista su factibilidad social está garantizada.

6.5.4. Factibilidad Institucional

El autor expresa que la factibilidad de la aplicación de la propuesta estará condicionada por dos (2) hechos que propician su aplicación::

- ❖ **Adaptación de la estructura:** Es necesaria la creación de estructuras formales en este tipo de organizaciones que faciliten el desarrollo del proceso administrativo especialmente de las funciones de planificación y control; a través de la planificación es posible definir los valores organizacionales y fijar la visión y misión de las cooperativas. Con el control, se diseñan los indicadores que permitirán evaluar el cumplimiento de objetivos plantados.

- ❖ **El cambio cultural:** La DpV es una oportunidad estratégica para superar el marco utilitario predominante y comprometer moralmente en libertad, para generar bienestar económico, ético y emocional, y para dar pleno sentido al esfuerzo del trabajo bien hecho: en definitiva,

para legitimar y construir una empresa sana, atractiva, plenamente legitimada y sostenible en el tiempo, más allá de negocios oportunistas transitorios. Podría decirse que se trata de un proceso de reingeniería cultural de los valores del negocio

6.6. Bases teóricas del modelo

6.6.1. Modelos triaxial de la Dirección por Valores (DpV)

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean una identidad y le dan sentido de identidad a sus miembros, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos en la actuación cotidiana, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. Funcionan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe dar a cada una. Es evidente entonces que en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos puesto que son “una predisposición para actuar en un determinado sentido, dan sentido a los objetivos y a las instrucciones, ordenan el caos y la incertidumbre y cuando son compartidos se consigue la situación ideal.

En este contexto surge la Dirección por Valores (DpV), Es una metodología de cambio cultural con enfoque humanista, basado en procesos de formación y desarrollo, el cambio de creencias y valores; sobre todo por parte de los directivos. Su herramienta principal es el Modelo Triaxial de Valores y se orienta a la gestión de cambio de una cultura de empresa

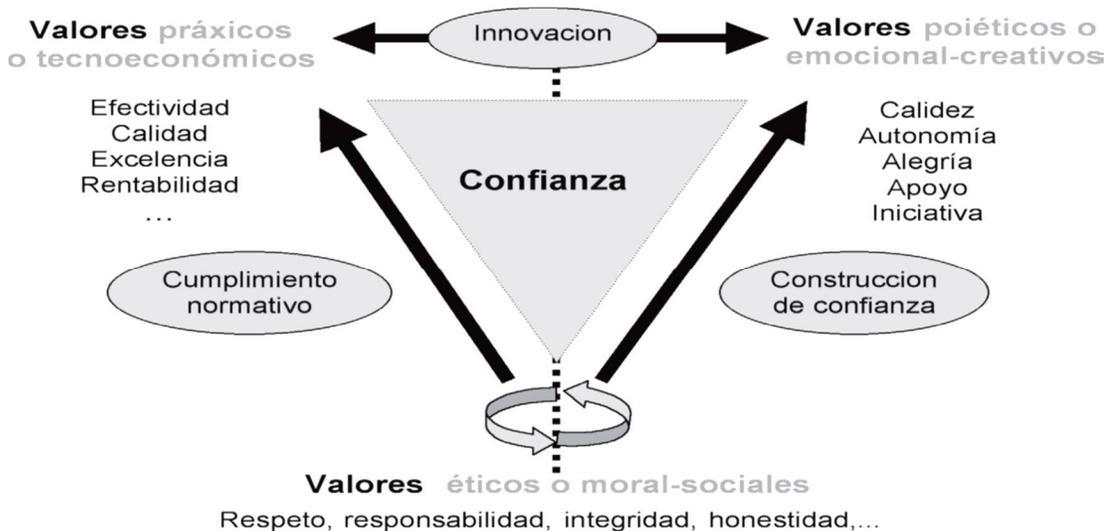
convencional, basada en valores económicos de control, hacia otra nueva forma de pensar que incorpore valores de desarrollo, éticos y emocionales. La DpV es una nueva manera de entender la dirección de empresas, basada en un buen equilibrio entre tres clases de valores, para alcanzar su visión y cumplir su misión:

- a. Los valores económicos o prácticos (actuar, obrar): dirigidos a controlar los resultados del sistema como productividad, calidad, eficiencia y seguimiento de indicadores.
- b. Los valores emocionales, de desarrollo, poiéticos: Dirigidos a facilitar la creatividad, la innovación, la inteligencia emocional y al equilibrio trabajo – vida.
- c. Los valores éticos: Orientan cómo debemos comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humano

En relación al modelo triaxial, García y Dolan exponen (2003):

Se propone un modelo de equilibrio humanista de valores, un modelo taxonómico de tres ejes (triaxial) para tratar de ubicar de forma simple, integradora y significativa los diferentes valores: el eje económico, el eje emocional y el eje ético. Los valores éticos se constituyen en el eje central, alrededor del cual deben girar los ejes pragmático-económico y emocional. Tiene como núcleo la confianza y el desarrollo personal, y conduce a un mayor desarrollo social (p. 364)

Es un modelo representado por tres ejes axiológico o referente a valores, situando a los valores éticos en el eje central de un triángulo invertido, alrededor del cual girarían los otros dos grandes grupos de valores: los prácticos y los poiéticos. Sin embargo, se reconoce que el mundo no gira en torno al imperativo ético ni al de la emocionalidad creativa o poiético, sino en torno al imperativo pragmático del dinero, del poder y de la tecnología para la eficiencia. Este modelo se expone a continuación:

Figura 31**Modelo triaxial de Dirección por Valores**

Fuente: García y Dolan 2003

En el ámbito organizacional la tendencia es hacia valores económicos en el contexto mundial; sin embargo, las continuas crisis financieras de los últimos años en donde los valores éticos se vieron directamente afectados, han producido cambios profundos en esa manera de pensar. En todo caso, el mundo empresarial es esencialmente práctico y prosaico, estando gobernado por valores de orientación a la operatividad y el control. Sin embargo, su legitimación y desarrollo depende de la incorporación de valores éticos, estéticos y poéticos, construyéndose así un equilibrio sociotécnico a medida humana.

Mientras que los valores poéticos son esenciales junto con los éticos para dar verdadero sentido humano al trabajo, para crear nuevas posibilidades de acción y para tener una buena vida emocional, los valores prosaicos sirven para gestionar la supervivencia y la productividad, sobre

todo la cuantitativa, que no es poco pero sí insuficiente para la plenitud humana. Los tres grupos de valores son necesarios y debe buscarse su equilibrio mutuo con el fin de aumentar los resultados del sistema; para el éxito de la empresa los 3 ejes deben estar presentes.

6.2.1. Valores gerenciales y cooperativos que sirven de bases para el desarrollo del modelo axiológico.

El ámbito empresarial los valores constituyen un elemento aglutinante de las energías individuales sustentando el proceso de toma de decisiones, que permiten guías las conductas y los esfuerzos de un grupo heterogéneo a alcanzar objetivos comunes. En cuanto a la caracterización de los valores, para Izquierdo (1998), los valores son ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituyen a la vez, la clave del comportamiento de las personas. Ese algo que da sentido a la actuación individual y social y explica el desarrollo cultural de las comunidades, hace posible la convivencia, ese algo son los valores. Pero, antes todo es necesario diferenciar entre los valores finales (los comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental; estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales.

En este sentido, el autor tomará como referente para la clasificación de valores los expuestos por García y Dolan (2003), quienes expresan que se pueden distinguir dos tipos de valores:

1. **Los Valores Instrumentales**, son los modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales. Los valores instrumentales u operativos se clasifican en dos tipos: ético morales y de competencia:

- a. **Valores ético-morales:** Modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, entre ellos honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos. Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tienen dos características: a. Se ponen en práctica con relación a las demás personas, b. En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o malestar.
 - b. **Valores de Competencia:** Son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad, Responden a la pregunta: ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?, entre ellos se encuentran cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo.
2. **Los valores finales,** son los que conforman las estructuras de pensamiento y conducta del individuo. Los valores finales se subdividen en personales y ético sociales:
- a. **Valores personales:** Los que aspira el individuo para sí mismo: Éxito, Prestigio, Trabajo, Paz.
 - b. **Valores ético-sociales:** Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Supervivencia ecológica, Justicia Social, entre otros.

Para la preparación del modelo axiológico se eligieron determinados valores atendiendo a la clasificación anterior, estos se presenta a continuación conjuntamente con una breve descripción de su significado

Los valores morales se caracterizan por los siguientes indicadores:

- a. Responsabilidad: Valor laboral orientado al cumplimiento adecuado y confiable de los compromisos organizacionales adquiridos, y de la resolución eficaz de los problemas enfrentados.
- b. Lealtad: Conducta laboral cotidiana orientada a analizar y decidir, a través de juicios de valor, acciones donde se priorizan los intereses de la Empresa y sus trabajadores, por sobre los personales.
- c. Respeto: Valorar y aceptar las decisiones del grupo y cumplir con los acuerdos planteados.
- d. Solidaridad: Valor orientado al desarrollo de conductas laborales donde los intereses de los demás son tanto o más importantes que los propios, tanto en situaciones críticas como normales.

En cuanto a los valores de competencia, los mismos se caracterizan por los siguientes indicadores:

- a. Iniciativa: Valor organizacional que caracteriza aquellas conductas de incentivo permanente de la innovación, la voluntad de servicio y el mejoramiento continuo de las tareas asignadas.
- b. Trabajo en equipo: Trabajar en colaboración con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos.
- c. Liderazgo: Asumir el rol de guiar a un grupo o equipo de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. Dentro de este indicador es necesario destacar a efectos del presente estudio el ser líderes en el mercado de empaque, el cual consiste en un valor medular contenido en la visión y la misión, que fija el deseo de la organización de marcar la pauta dentro de los fabricantes de empaque

En relación a los valores finales, los valores ético individuales se caracterizan por los siguientes indicadores:

- a. Éxito: satisfacción por el logro de metas en forma excelente
- b. Justicia social: Dar a cada uno lo que le corresponde, tomando como marco de referencia información válida, por conciencia, no por moda, ni por presión local, ni corrientes que no busquen el bien común por encima del individual

Por otra parte, los valores cooperativos seleccionados para la elaboración del modelo son los siguientes:

- a. Democracia: Libertad para elegir a las personas encargadas de dirigir la empresa, así como también la posibilidad de participación de cada uno de los sectores que hacen vida en los distintos estratos de la estructura organizacional.
- b. Asociación: Está relacionado con la posibilidad de conformar con un grupo de personas un proyecto empresarial y llevarlo a su funcionamiento, en este aspecto se incluyen la disponibilidad de financiamiento y la selección del área o ramo en que desea dedicarse. Este valor incluye la libertad de salir del negocio en el momento deseado.
- c. Participación: Incorporación de los miembros de la organización en las actividades que involucran su crecimiento y desarrollo. Este proceso, tiene sus bases en la implementación de una gerencia caracterizada por brindar oportunidades a la personas para ofrecer soluciones a los problemas o emitir sus opiniones con respecto a decisiones de los directivos.
- d. Compromiso: disposición de los miembros de las organizaciones al cumplimiento de sus responsabilidades en condiciones de eficiencia y

eficacia; además con garantías de productividad, Se incluye dentro de este valor, el imponer el beneficio colectivo sobre el individual cuando se consideran a las personas dentro de un grupo social.

6.2.3. Modelo axiológico que promueva el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social en las cooperativas adscritas a la SUNACOOAPure.

El presente modelo (o aproximación) tiene como bases el desarrollo de los valores instrumentales y finales que poseen los directivos de las empresas en estudio, que en la mayor parte de los casos surgen de la relación familiar o de amistad de los propietarios, se intenta con esta práctica intelectual canalizar esos valores hacia la organización de manera que se conviertan en la base del desarrollo de sus operaciones para lograr los objetivos económicos, sociales y medioambientales propuestos y mantener un balance social adecuado. El autor ha tomado como referente el modelo triaxial anteriormente expuesto, y le ha incluido los criterios que son necesario cumplir para la gestión de empresas con responsabilidad social como parte de eje ético organizacional. La presentación del modelo axiológico consta de dos etapas, que se explica de la forma siguiente:

I etapa: Definición de los valores del modelo

El modelo considera los siguientes valores para las cooperativas en estudio:

Tabla N°64

Valores instrumentales y finales

Valores Instrumentales			Valores finales
Valores Práxicos	Valores Poiéticos	Valores Éticos	
Iniciativa	Confianza	Honestidad	Éxito
Trabajo en equipo	Creatividad	Solidaridad	Justicia
Liderazgo		Dignidad	Democracia
Lealtad			Asociación
			Participación
			Compromiso

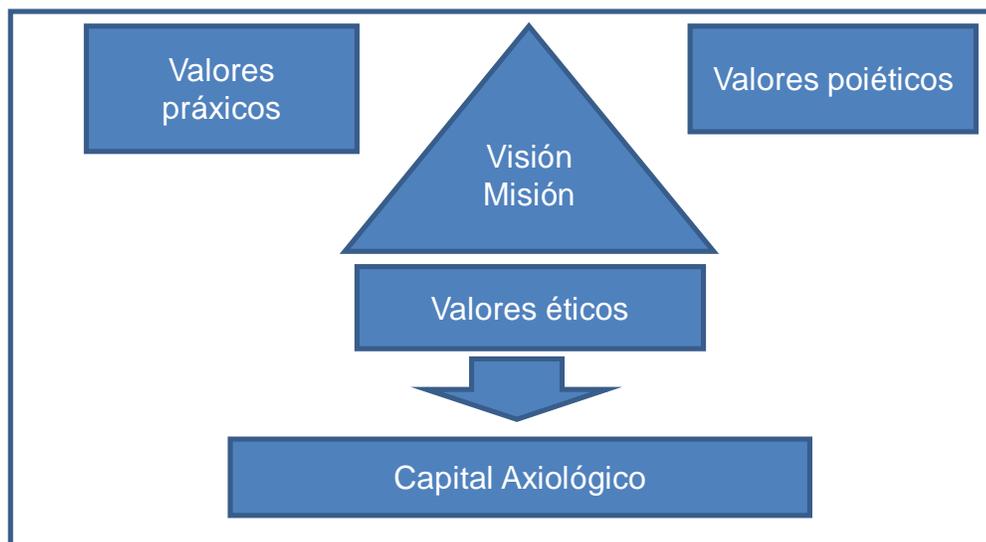
Fuente: el autor 2015

Los valores instrumentales están intrínsecos en las personas que conforman las organizaciones y parten de su formación en la familia y en los centros educativos; constituyen las bases para construcción del modelo. A su vez, los valores finales se logran establecer con el procesamiento de los valores iniciales con los objetivos organizacionales, estos se concretan con la elaboración de la visión y misión empresarial. Esta estructura de la planificación estratégica define las aspiraciones de las organizaciones de forma prospectiva, unido a sus capacidades y los recursos necesarios para alcanzarlos.

II etapa: Elementos que conforman el modelo

Figura N° 32

Elementos de un modelo axiológico



Fuente: El autor 2015

El patrimonio axiológico incluiría el patrimonio de valores tangibles, materiales, o capitales económico-financieros, entendemos por patrimonio o capital axiológico el capital de valores intangibles finales (visión-misión) e instrumentales (éticos, emocionales y prácticos) construidos por todos los miembros de la empresa a lo largo del tiempo, que le dan carácter distintivo en el mercado, aumentan su efectividad y le añaden valor tangible. A partir del capital axiológico se construyen las estrategias para el desarrollo organizacional y las mejoras en áreas específicas de la gerencia.

El modelo presentado está dirigido a fortalecer la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por parte de las cooperativas en estudio; en este sentido, es necesario que los directivos emprendan acciones con las cuales satisfagan los requerimientos en materia tanto en su dimensión interna como externa, aspecto que se detalla a continuación:

Tabla N° 5**Dimensiones y criterios para el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial**

Responsabilidad Social Empresarial	
Dimensión Interna	Dimensión Externa
<ul style="list-style-type: none"> • Educación y formación • Recreación y salud • Ambiente laboral • Libertad sindical 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado al medioambiente • Mejoras en el tratamiento de desechos y aguas servidas • Relaciones con la comunidad • Satisfacción del cliente • Ornato público • Contribuciones a la mejoras a problemas de la comunidad

Fuente: el autor 2015

Figura N° 33

Modelo Axiológico para el ejercicio de la gerencia con responsabilidad social



REFERENCIAS CONSULTADAS

- Albornoz J., 2.008. La Cultura Organizacional y Estilos Gerenciales en los Institutos Autónomos Públicos del Estado Apure. Trabajo de Grado. Universidad Ezequiel Zamora, Apure. 158 pp.
- Álvarez A. (2012). Dirección por Valores. Documento en línea en: Consultado en Enero de 2015.
- Arias, F. (2006). El Proceso de la Investigación. Guía para su Elaboración. (2da. Ed.). Caracas: Episteme.
- Ávila de S. M., (2012). Modelo ético para el éxito de una gestión universitaria orientada en valores de Responsabilidad Social. Trabajo de Investigación. LUZ. Documento en línea, disponible en: Revisado en Noviembre de 2014.
- Barroso M., 2.008. Meditaciones Gerenciales. (3ra edición). Valencia: Editorial Galac.
- Balestrini, M. (2.002). Como se Elabora un Proyecto de Investigación_ (6ta edición). Caracas: servicio editorial consultores asociados.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.
- Cammarota E. y Berenblum D. (2008). Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social:Partícipes necesarios para el Desarrollo Humano. Documento en línea en:
http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/responsabilidad_social_empresarial_y_gerencia_social_participes_necesarios_para_el_desarrollo_humano_estela_cammarota_y_daniel_berenblum.pdf, Revisado en diciembre 2014.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N°- 5.453. (Extraordinaria). Diciembre, 15.
- Dolán, S. y otros. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera Edición. España: McGraw-Hill.
- Fernández R. (2.010). Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva Cultura Empresarial. (2da edición). Ecu.

- Guédez, Víctor. (2002). La Ética Gerencial. Editorial Planeta Venezolana, S.A.: Venezuela.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P.(2006). Metodología de la Investigación. (4ta. Edición). México: McGraw-Hill.
- Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2.001).
- Martín, A. (2002). La Dirección por Valores, un Nuevo Sistema de Management para una Nueva Época. Revista Alta Dirección. N° 221. España.
- Mejías J. (2.012). La Responsabilidad Social Empresarial como Factor de Cambio Organizacional en el Ministerio del Poder Popular para el Transporte Terrestre-Apure. Trabajo de grado. UNELLEZ-APURE. 102 pp.
- Múnera P. (2.010). Hacia una Axiología Compleja de la Organización. Universidad Autónoma del Caribe. Documento en línea en:
- O`connor B. (2004). Dirección por Valores. Fundación RH. Documento en línea en: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8323/DPV_castella.pdf . Consultado en Diciembre 2014.
- Orozco j., 2.009. Propuesta de un Modelo de Empowerment para la Dirección Ejecutiva de la Magistratura de Dirección Administrativa Regional del Estado Apure. Trabajo de Grado. UNEFA-APURE. 125 pp.
- Ramírez F., Sánchez M. y Quintero H. (2005). El Papel de los Valores en el Desarrollo de la Identidad Corporativa. Revista Negotiun. Año 1, N° 1. 35-54.
- Rodríguez C. (2.008). Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia Competitiva para el Grupo de Empresas PMC. Trabajo de Grado. Universidad Ezequiel Zamora, Guanare. 97 pp.
- Seijo C. (2012). Los valores desde las principales teorías axiológicas: Cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos. Documento en línea en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/32544/1/articulo6.pdf>. Consultado en Noviembre de 2014.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R., (1997). Administración 6^{ta}. Edición. Editorial Pearson. México, Pág. 484.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2.012). Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela: Autor.

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora. Plan General de Investigación 2.008-2.012.

Tamayo, M. (2002). El proceso de la Investigación Científica. México: editores Limus, grupo Noriega.

ANEXOS

ANEXO A
(Instrumento de recolección de datos)

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA” -UNELLEZ
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS DE LAS
COOPERATIVAS ADSCRITAS A LA SUNACoop-APURE**
Estimado Personal:

El presente instrumento tiene como finalidad, solicitar su invaluable colaboración, la cual consiste en responder de la manera precisa y objetiva el instrumento de recolección de información anexo, el mismo tiene como propósito obtener datos primarios para el desarrollo del proyecto de investigación titulado: **Axiología como base para el Ejercicio de la Gerencia con Responsabilidad Social**, bajo la responsabilidad del Licenciado José Manuel García.

Instrucciones

- No identifique el instrumento, ni coloque su nombre.
- Lea detenidamente cada uno de los reactivos que se presentan.
- Se le agradece responder todos los items formulados.
- Se les recuerda que no existen respuestas correctas e incorrectas, sino información indispensable para la investigación.
- Si al momento de responder se presenta alguna duda consulte al encuestador.

Nº	INTERROGANTES	Siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿ESTAN LOS ASOCIADOS COMPROMETIDOS EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA?.			
2	¿SUS ACCIONES Y DECISIONES TIENEN COMO PRIORIDAD LOS INTERESES DE LA COOPERATIVA?			
3	¿CUMPLE USTED ADECUADA Y CONFIABLEMENTE CON LOS COMPROMISOS QUE ASUME CON LA COOPERATIVA?			
4	¿VALORA Y ACEPTA LAS DECISIONES DE LOS ASOCIADOS?			
5	¿SE CUMPLE CON LOS ACUERDOS ACEPTADOS ENTRE LOS ASOCIADOS?			
6	¿PROPICIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y LA INNOVACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ASIGNADAS?			
7	¿FAVORECEN SUS DECISIONES AL TRABAJO EN EQUIPO?			
8	¿ASUME EL PAPEL DE CONDUCTOR DE SU EQUIPO DE TRABAJO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS TRAZADOS?			
9	¿SE PRÁCTICA UN LIDERAZGO COMPARTIDO ENTRE LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA?			
10	¿LE SATISFACE EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES DE FORMA EXCELENTE?			
11	¿SE RECONOCE LOS LOGROS INDIVIDUALES DE LOS ASOCIADOS?			
12	¿LAS DECISIONES RELACIONADAS CON EL INCREMENTO EN LAS INVERSIONES SE TOMAN POR EL CONSENSO DE LOS ASOCIADOS?			
13	¿TIENEN LOS ASOCIADOS LIBERTAD PARA MARCHARSE DE LA COOPERATIVA EN EL MOMENTO QUE LO DESEEN?			
14	¿TIENEN TODOS LOS ASOCIADOS IGUAL PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES?			
15	¿ESTÁN SUS DECISIONES COMPROMETIDAS CON EL PROGRESO DE LA COOPERATIVA Y DE SUS ASOCIADOS?			
16	¿EXISTE PLENA CONFIANZA ENTRE TODOS LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA?			
17	¿ESTÁN SUS CLIENTES SATISFECHOS CON EL PRODUCTO O SERVICIO QUE OFRECE LA COOPERATIVA?			

18	¿EXISTE EL COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE OFRECER CADA MEJORES PRODUCTOS O SERVICIOS A SUS CLIENTES?			
19	¿LAS CONDUCTAS DE LOS ASOCIADOS SON TRANSPARENTES Y CONGRUENTES CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?			
20	¿COMPARTEN LOS ASOCIADOS INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA COOPERATIVA EN TODO MOMENTO?			
21	¿CONSIDERA QUE SE MANTIENE UNA COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE LOS ASOCIADOS DE FORMA PERMANENTE?			
22	¿SE BRINDA A LOS ASOCIADOS Y AL PERSONAL LA POSIBILIDAD DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN?			
23	¿SE BRINDA A LOS ASOCIADOS Y EMPLEADOS PLANES DE SALUD?			
24	¿SE BRINDA A LOS FAMILIARES DE LOS ASOCIADOS Y EMPLEADOS PLANES DE SALUD?			
25	¿SE BRINDA A LOS ASOCIADOS Y EMPLEADOS PLANES DE RECREACIÓN?			
26	¿SE BRINDA A LOS FAMILIARES DE LOS ASOCIADOS Y EMPLEADOS PLANES DE RECREACIÓN?			
27	¿TRATA ADECUADAMENTE LA COOPERATIVA SUS DESECHOS?			
28	¿CONTRIBUYEN LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA EN EL MANTENIMIENTO DE LAS ÁREAS VERDES DE LA COMUNIDAD DONDE OPERA?			
29	¿MANTIENEN LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA RELACIONES ACTIVAS CON LOS MIEMBROS Y ASOCIACIONES DE LA COMUNIDAD DONDE OPERA?			
30	¿REALIZA CONTRIBUCIONES A LA COMUNIDAD COMO MEDIDA DE RETRIBUCIÓN POR EL USO DE LOS RECURSOS?			

ANEXO B
(Instrumento de validación mediante el Juicio de Expertos)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA" -UNELLEZ

COORDINACIÓN DE POSTGRADO
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Claridad de la Redacción de los Items			
Pertinencia de la variable con los indicadores			
Factibilidad de Aplicación			

Apreciación Cualitativa

Observaciones:

Validado por: _____

C.I. N°: _____

Profesión: _____

Firma: _____

N° de Items	Dejar	Quitar	Modificar
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			