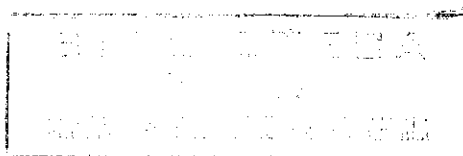


UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Departamento de Química Farmacéutica

Estudio sobre la Identificación de los empleados con los Valores de una Industria
Farmacéutica en Guatemala.



Trabajo de graduación para optar al grado de:
Licenciatura en Química Farmacéutica

Ana Lucía Cabrera Herrera

Guatemala

2003

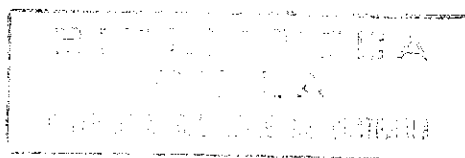
Estudio sobre la Identificación de los empleados con los Valores de una Industria
Farmacéutica en Guatemala.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Departamento de Química Farmacéutica

Estudio sobre la Identificación de los empleados con los Valores de una Industria
Farmacéutica en Guatemala.



Trabajo de graduación para optar al grado de:
Licenciatura en Química Farmacéutica

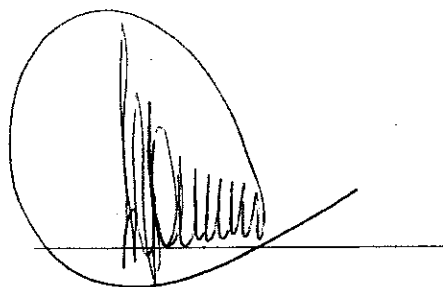
Ana Lucía Cabrera Herrera

Guatemala

2003

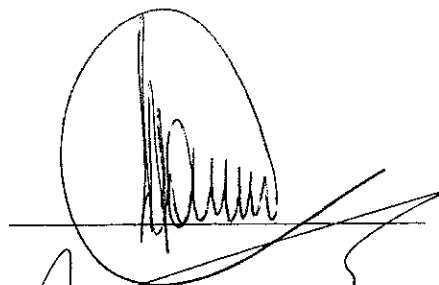
Asesor

Dr. Fernando José Ruíz

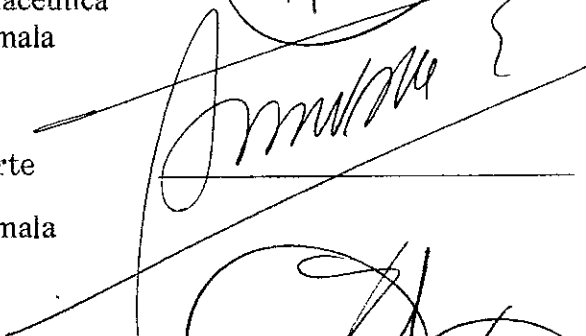


Terna Evaluadora

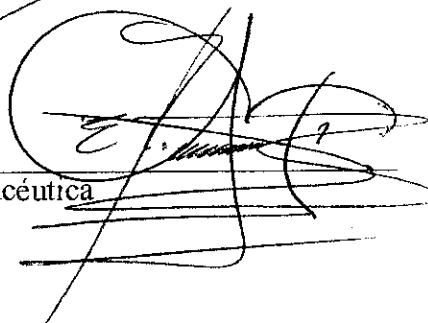
Dr. Fernando José Ruíz
Departamento de Química Farmacéutica
Universidad del Valle de Guatemala



Lda. Anaité Valle de Herrarte
Departamento de Psicología
Universidad del Valle de Guatemala



Lic. Élfego Rolando López G.
Director del Departamento de Química Farmacéutica
Universidad del Valle de Guatemala



Fecha de aprobación: 20 de junio de 2003.

CONTENIDO

	Página
Resumen	iii
Lista de Figuras	iv
Lista de Tablas	v
Lista de Gráficas	vii
Capítulos	
I. Introducción	1
II. Marco Conceptual	
A. Antecedentes	3
B. Justificación	5
C. Planteamiento del Problema	5
D. Alcances	6
1. Alcances	6
2. Límites	6
III. Marco Teórico	7
IV. Marco Metodológico	
A. Objetivos	29
1. General	29
2. Específicos	29
B. Hipótesis	29
C. Variables	29
D. Población y Muestra	30
E. Procedimiento	30
F. Diseño de Investigación	31
G. Análisis Estadísticos	31
V. Marco Operativo	
A. Recolección y Tratamiento de Datos	32
B. Recursos	32
1. Recursos Humanos	32
2. Recursos Materiales	32
VI. Resultados	33
VII. Discusión de Resultados	78
VIII. Conclusiones	87

IX.	Recomendaciones	89
X.	Bibliografía	90
XI.	Anexo	91
	A. Encuesta	92

RESUMEN

Mediante el presente estudio se evaluó la identificación de los empleados con los valores de una Industria Farmacéutica en Guatemala. Con este propósito, se encuestó a los empleados de la misma, para conocer y generar la información que permitió el desarrollo de este trabajo.

La investigación provee información real referente al clima actual de trabajo, además de analizar las opiniones del empleado referente a su desempeño y su aceptación o no de los valores que sustentan a la empresa. Por lo que este análisis puede constituirse en una herramienta que facilite establecer a corto y mediano plazo, las estrategias para optimizar el funcionamiento de la empresa; mejoran el ambiente laboral e implantan planes de acción para su desarrollo.

Por otra parte, se analizó el área, cargo y tiempo de laborar en la compañía, además, de considerarse diversos factores como el sexo, edad, y nivel académico de los empleados.

Se comprobó que los valores que se encuentran consolidados entre los empleados en general, son los valores de sentido de urgencia, integridad, respeto hacia las personas y delegación; los valores que pueden reforzarse son el valor de trabajo en equipo. Así como que el coraje y la creatividad.

A través del estudio, también se determinó que las variables de área, cargo, tiempo de laborar en la empresa, edad y escolaridad, sí afectan en la identificación de los empleados con los valores, no así la variable del sexo, donde se puede determinar que casi no hay diferencia.

Se concluye que, dado que no se pueden hacer grupos tan específico como las variables escogidas, es recomendable instaurar las medidas correctivas únicamente en las variables de área y cargo.

LISTA DE FIGURAS

Figura		Página
1	La misión del negocio: integración de dos enfoques de la estrategia, uno basado en los factores y productos y otro en el mercado y el producto.	8
2	Definición de Segmentos Productos – Mercado y Alternativas para Estrategias de Crecimiento	13

LISTA DE TABLAS

Tabla		Página
1	Valor relacionado a la pregunta en la encuesta.	34
2	Preguntas relacionadas al valor de respeto hacia las personas.	36
3	Preguntas relacionadas con el valor de integridad.	37
4	Preguntas relacionadas con el valor de creatividad.	37
5	Preguntas relacionadas con el valor de delegación.	37
6	Preguntas relacionadas con el valor de trabajo en equipo.	37
7	Preguntas relacionadas con el valor de coraje.	38
8	Preguntas relacionadas con el valor de sentido de urgencia.	38
9	Porcentaje de respuestas favorables (1+2) de cada valor en todo el personal en general.	38
10	Porcentaje de respuestas aceptables (3) de cada valor en todo el personal en general.	39
11	Porcentaje de respuestas no favorables (4+5) de cada valor en todo el personal en general.	39
12	Valor: respeto dividido en las variables dependientes.	44
13	Valor: integridad dividido en las variable dependientes.	48
14	Valor: creatividad dividido en las variables dependientes.	52
15	Valor: delegación dividido en las variables dependientes.	56
16	Valor: trabajo en equipo dividido en las variables dependientes.	60
17	Valor: coraje dividido en las variables dependientes.	64
18	Valor: sentido de urgencia dividido en las variables dependientes.	68

19	Variable dependiente: área (Operaciones Industriales 'I Ops' y Operaciones Comerciales 'Com Ops') y porcentajes de respuestas favorables, aceptables y no favorables de cada valor.	72
20	Variable dependiente: cargo (directivo, ejecutivo y operativo) y porcentajes de respuestas favorables, aceptables y no favorables.	73
21	Variable dependiente: tiempo de laborar en la empresa y porcentajes de respuestas favorables, aceptables y no favorables.	74
22	Variable dependientes: sexo y porcentaje de respuestas favorables, aceptables y no favorables para cada valor.	75
23	Variable dependiente: edad y porcentajes de respuestas favorables, aceptables y no favorables.	76
24	Variable dependiente: escolaridad y porcentajes de respuestas favorables, aceptables y no favorables.	77

LISTADO DE GRÁFICAS

		Página
Gráfica		
1	Valor: Respeto hacia las personas. Empleados en general.	40
2	Valor: Integridad. Empleados en general.	40
3	Valor: Creatividad. Empleados en general.	41
4	Valor: Delegación. Empleados en general.	41
5	Valor: Trabajo en equipo. Empleados en general.	42
6	Valor: Coraje. Empleados en general.	42
7	Valor: Sentido de urgencia. Empleados en general.	43
8	Valor: Respeto hacia las personas. Variable: Área.	45
9	Valor: Respeto hacia las personas. Variable: Cargo.	45
10	Valor: Respeto hacia las personas. Variable: Tiempo de laborar en la empresa.	46
11	Valor: Respeto hacia las personas. Variable: Sexo.	46
12	Valor: Respeto hacia las personas. Variable: Edad.	47
13	Valor: Respeto hacia las personas. Variable: Escolaridad.	47
14	Valor: Integridad. Variable: Área.	49
15	Valor: Integridad. Variable: Cargo.	49
16	Valor: Integridad. Variable: Tiempo de Laborar en la empresa.	50
17	Valor: Integridad. Variable: Sexo.	50
18	Valor: Integridad. Variable: Edad.	51
19	Valor: Integridad. Variable: Escolaridad.	51

20	Valor: Creatividad. Variable: Área.	53
21	Valor: Creatividad. Variable: Cargo.	53
22	Valor: Creatividad. Variable: Tiempo de laborar en la empresa.	54
23	Valor: Creatividad. Variable: Sexo.	54
24	Valor: Creatividad. Variable: Edad.	55
25	Valor: Creatividad. Variable: Escolaridad.	55
26	Valor: Delegación. Variable: Área.	57
27	Valor: Delegación. Variable: Cargo.	57
28	Valor: Delegación. Variable: Tiempo de laborar en la empresa.	58
29	Valor: Delegación. Variable: Sexo.	58
30	Valor: Delegación. Variable: Edad.	59
31	Valor: Delegación. Variable: Escolaridad.	59
32	Valor: Trabajo en equipo. Variable: Área.	61
33	Valor: Trabajo en equipo. Variable: Cargo.	61
34	Valor: Trabajo en equipo. Variable: Tiempo de laborar en la empresa.	62
35	Valor: Trabajo en equipo. Variable: Sexo.	62
36	Valor: Trabajo en equipo. Variable: Edad.	63
37	Valor: Trabajo en equipo. Variable: Escolaridad.	63
38	Valor: Coraje. Variable: Área.	65
39	Valor: Coraje. Variable: Cargo.	65
40	Valor: Coraje. Variable: Tiempo de laborar en la empresa.	66
41	Valor: Coraje. Variable: Sexo.	66
42	Valor: Coraje. Variable: Edad.	67
43	Valor: Coraje. Variable: Escolaridad.	67
44	Valor: Sentido de urgencia. Variable: Área.	69

45	Valor: Sentido de urgencia. Variable: Cargo.	69
46	Valor: Sentido de urgencia. Variable: Tiempo de laborar en la empresa.	70
47	Valor: Sentido de urgencia. Variable: Sexo.	70
48	Valor: Sentido de urgencia. Variable: Edad.	71
49	Valor: Sentido de urgencia. Variable: Escolaridad.	71

I. INTRODUCCIÓN

A inicios del siglo XXI, los desafíos que enfrentan los directivos de empresa son cada vez mayores. La tendencia a la globalización genera como resultado un mayor impulso y variedad a la competencia. Esta tendencia creciente origina una transformación tecnológica, que exige modificaciones en la industria y afecta los niveles de competencia. Estas dos fuerzas (globalización y tecnología), orientan una nueva forma de liderazgo. En la actualidad, es necesario que los ejecutivos tengan la capacidad de proveer un sentido de dirección estratégica a fin de poder guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro. Además, es importante que el ejecutivo se encuentre en la capacidad de enunciar una visión de la empresa que entusiasme y atraiga a trabajadores y ejecutivos para conformar un nivel de excelencia dentro de la misma.

En el mundo de los negocios, hubo un tiempo en el que, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad, después de un gran cambio sobrevinía una época de tranquila estabilidad; así que se contaba con el tiempo necesario para prepararse para el siguiente cambio.

Hoy, ese lapso de estabilidad ya no existe. El cambio es continuo. Es más, para poder mantener el nivel de competitividad, los ejecutivos de las empresas deben prestar atención a lo que están haciendo diariamente, y al mismo tiempo planear qué van a hacer o llegar a ser en el futuro. Debe existir un equilibrio entre la continuidad y la innovación.

Todos concuerdan que para alcanzar el éxito, actualmente las empresas deben ser veloces, flexibles y mejorar continuamente.

Para prepararse para el futuro, la empresa debe desarrollar nuevas competencias esenciales o centrales que la hagan única y la distingan de la competencia. Para lograrlo, no podrán esperar a que las cosas sucedan, sino que tendrán que anticiparse a las diversas situaciones.

Como resultado de los procesos de reforma económica efectuados en América Latina en los últimos años, las empresas de la región se encuentran frente a un marco

competitivo completamente diferente, el cual les genera un nuevo conjunto de oportunidades y desafíos estratégicos.

El desarrollo de estrategias y procesos de gestión de recursos humanos debe permitir atraer y desarrollar a la mejor gente. Las empresas que logren desarrollar e implantar estrategias superiores de recursos humanos, obtendrán significativas ventajas estratégicas. Para ello, hay que encontrar aquellos valores que sean la esencia de la organización y la puedan conducir hacia el éxito.

Con el presente trabajo se demuestra cómo, al internalizar los valores de la empresa, se llega a la misión y visión de la misma, con lo que se logran desarrollar todos los aspectos, tanto en el corto como en el mediano plazo. Con esta finalidad, se efectuó una evaluación mediante una encuesta al personal de una Industria Farmacéutica, donde se trató directa o indirectamente todo lo relacionado con los valores: respeto hacia las personas, integridad, creatividad, delegación, trabajo en equipo, coraje y sentido de urgencia. Se involucró al 100% del personal y se evaluó si los empleados conocen, comparten y llevan a la práctica los valores que pregonan la empresa.

Se determinó si la edad, nivel académico, sector, cargo y el tiempo de laborar influyó en la identificación de los valores. Además, se cuantificó la cantidad de empleados que conocen, comparten y llevan a la práctica dichos valores.

II. MARCO CONCEPTUAL

A. ANTECEDENTES

A partir de 1950 las grandes corporaciones comenzaron a informar acerca de la misión, visión y valores tanto a sus empleados como a terceros: proveedores, clientes, gobierno y competidores.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, se desarrolló una nueva disciplina denominada Investigación Operativa, que consiste en la aplicación de la ciencia moderna en el análisis y solución de los problemas complejos que surgen en la dirección y administración de organizaciones. Sus principales características son:

- La elaboración de modelos científicos con incorporación de adecuadas estimaciones de los factores de riesgo, que permiten evaluar comparativamente los resultados de distintas decisiones, políticas y estrategias.
- La optimización de las acciones, de modo tal que se obtengan los más eficientes resultados a corto, mediano y largo plazo.
- La constitución de equipos creativos, multidisciplinarios, integrados adecuadamente para el tratamiento de los problemas que corresponden a las diferentes áreas de acción. Su propósito es asesorar científicamente al directivo en la determinación de su política de acción.

En un entorno globalizado de competitividad creciente como el que se enfrenta en estos momentos, el éxito de la gestión empresarial se mide a través de los criterios e indicadores que reflejan el punto de vista de los clientes, accionistas, proveedores y empleados, así como la generación de un rendimiento financiero superior y la certeza de la perdurabilidad del negocio en el largo plazo.

Además, como resultado de los procesos de reforma económica realizados en América Latina en los últimos años, las empresas de la región se encuentran frente a un

entorno y un marco competitivo completamente diferente, el cual ha generado un nuevo conjunto de oportunidades y desafíos estratégicos. Algunos ejemplos de estos cambios fundamentales en el entorno son los siguientes:

- La aparición de nuevas oportunidades de negocio, ligadas a grandes cambios regulatorios (apertura de la economía, privatización o reforma de los sistemas de salud y de precisión).
- La entrada masiva de competidores globales en muchos mercados previamente protegidos por ley o por protección natural: bienes de consumo perecederos o duraderos, servicios como la distribución y los medios de comunicación.
- La generación de mercados ampliados a través de tratados de integración regional que generan nuevas y crecientes oportunidades de búsqueda de escala crítica.

Ante cambios fundamentales como los señalados, los empresarios latinoamericanos deben enfocarse en resolver una serie de cuestiones críticas como lo son, por ejemplo:

- La búsqueda de una misión para la empresa que sea viable, creíble y movilizante para su gente.
- El diseño de un portafolio de negocios que tenga un adecuado equilibrio entre focalización y aprovechamiento de habilidades críticas y oportunidades de mercados creados por discontinuidades o imperfecciones de mercado de factores.
- La implantación de procesos de planificación, organización de recursos, medición de desempeño y retroalimentación de información, que permitan mejorar sustancialmente la calidad de la gestión empresarial.
- La adopción de procesos de producción y estrategias funcionales que permitan producir bienes o entregar servicios con niveles de calidad y de eficiencia en la

- utilización de recursos que generalicen sólidas posiciones de mercado y adecuados niveles de rentabilidad.
- El desarrollo de estrategias y procesos de gestión de recursos humanos que permitan atraer y desarrollar a la gente mejor calificada. Cuando el mercado de recursos humanos resulte estrecho, las empresas que logren desarrollar e implantar estrategias superiores de recursos humanos tendrán significativas ventajas estratégicas.

B. JUSTIFICACIÓN

Se demostró cómo, al internalizar los valores de la empresa, se obtiene como resultado la materialización de los lineamientos establecidos en la misión y visión de la misma, así como el desarrollo en todos los aspectos, tanto en el corto y mediano plazo.

La visión de la empresa es ser reconocida como líder en el mercado farmacéutico y, para alcanzar esto, se deben tener niveles superiores de satisfacción del empleado.

Este tipo de estudio provee información real sobre el clima actual de trabajo, además, mide las opiniones del empleado referente a su trabajo y su aceptación o no de los valores de la empresa.

Este tipo de información se vuelve una herramienta poderosa para optimizar el funcionamiento de la empresa, al mejorar el ambiente de trabajo y la implantación y/o seguimiento de planes de acción.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Alcance de logros y metas no coincidentes por el desconocimiento parcial o total de los preceptos de la empresa.

D. *ALCANCES Y LÍMITES*

1. *ALCANCES*

Involucra el 100% del personal de la empresa, involucra a los sectores comercial, administrativo y producción.

2. *LÍMITES*

Por la estructura del trabajo planteado, puede ser utilizado en otra organización.

III. MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

El concepto debe entenderse como un concepto multidimensional que incluye todas las actividades fundamentales de la empresa, dándole un sentido de unidad, orientación, y propósito; el cual facilita las modificaciones necesarias inducidas por el medio.

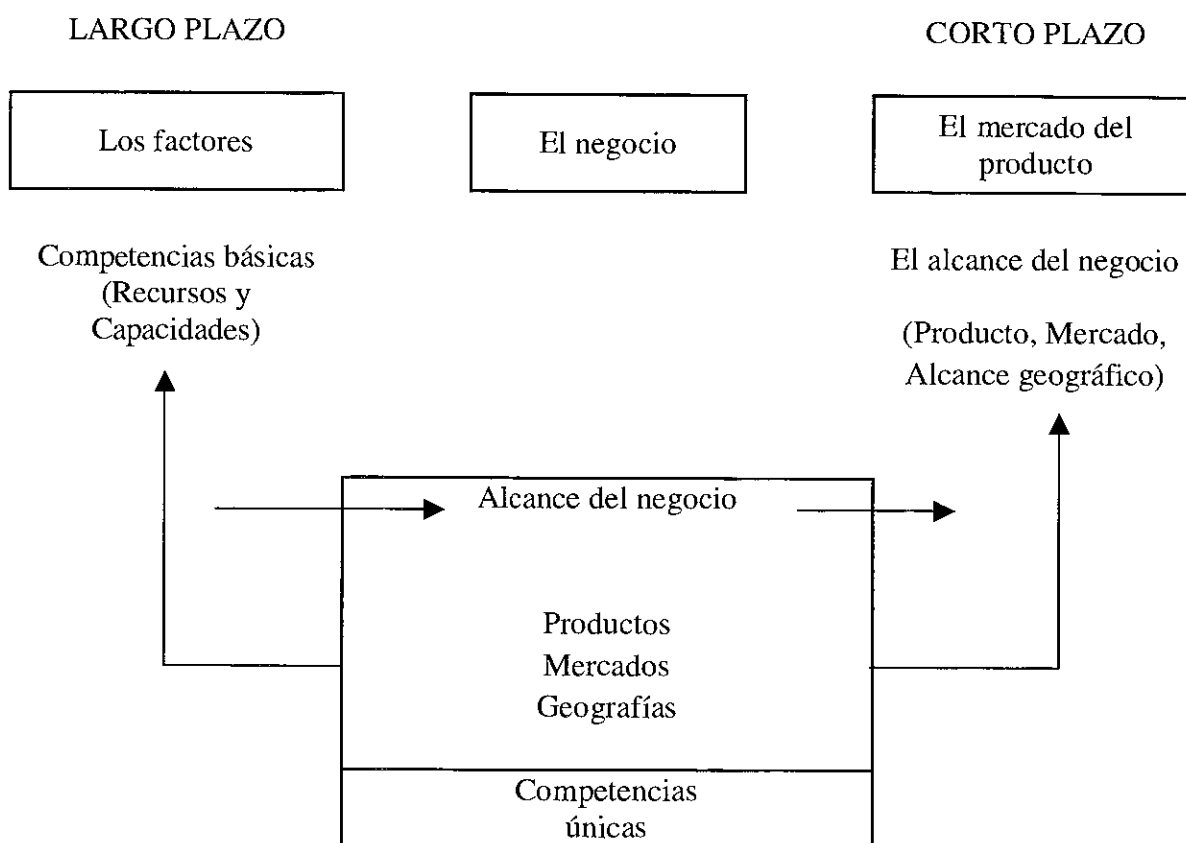
Se identifican varias dimensiones esenciales sobre el concepto de estrategia. Éstas son:

- Medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.
- Una definición del campo competitivo de la empresa.
- Respuesta a las oportunidades y amenazas externas, y respuesta a las debilidades y fortalezas internas, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- Manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.
- Modelo de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Definición de la naturaleza de la contribución económica y no económica que la empresa pretende hacer a sus sectores de interés.
- Expresión del propósito estratégico de la organización.
- Medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.
- Medio de intervenir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

El concepto de estrategia comprende el propósito global de una organización.

En la figura se muestra un acuerdo entre el enfoque de mercado y el de los factores donde la *misión del negocio* es el puente entre ambos. La *misión* capta las dos cuestiones centrales que vinculan estos enfoques: el alcance del negocio y las competencias únicas que determinan las capacidades claves de la firma.

Figura 1 La misión del negocio: integración de dos enfoques de la estrategia, uno basado en los factores y productos y otro en el mercado y el producto.



Las consideraciones de la industria y el mercado determinan la dinámica del cambio continuo, mientras que las consideraciones de los factores y los recursos proporcionan las bases a largo plazo con respecto a la forma de competir.

Definición integradora y global de la estrategia :

Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos; selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización; intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización; identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional; constituye un patrón de decisiones unificador e integrador; define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer sus sectores de interés; es una expresión del propósito estratégico de la organización; apunta al desarrollo y fomento de las competencias centrales de la empresa; es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

La estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante.

CONCEPTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

La gestión estratégica es una forma de conducir la empresa cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidad de organización, y sistemas administrativos que vinculan las decisiones estratégicas y operativas, en todos los niveles jerárquicos a través de todos los negocios y líneas funcionales de autoridad de la empresa. Las instituciones que alcanzan esta etapa de desarrollo eliminan los conflictos entre el desarrollo a largo plazo y la rentabilidad a corto plazo. Las estrategias y operaciones no entran en conflicto entre sí sino que están conectadas en la definición de las tareas gerenciales en cada nivel de la organización. Esta forma de conducir la empresa se encuentra profundamente arraigada en el estilo, las creencias, los valores, la ética gerencial y en las formas aceptadas de comportamiento en la organización, lo cual vuelve congruente el pensamiento estratégico con la cultura de la organización.

MISIÓN.

La importancia de la misión en una empresa es que contiene la definición del alcance del negocio y la identificación de competencias únicas.

Misión del negocio

Definición :

Declaración del alcance del negocio actual y futuro y definición de la manera de alcanzar una *ventaja competitiva*. El alcance del negocio se expresa como una descripción general de los productos, los mercados y la cobertura geográfica del negocio en la actualidad, dentro de un horizonte de tiempo razonablemente corto, comúnmente entre tres y cinco años. Para algunos negocios, se incorpora la tecnología como otra dimensión de su alcance.

Limitaciones de la planificación :

Existen dos decisiones estratégicas claves que debe enfrentar un directivo en las primeras etapas de una estrategia de negocios, en el momento de definir la misión del mismo. Éstas son: definir el alcance del negocio (que determina donde competir) y desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio, lo cual determina cómo competir.

La selección de alcance apropiado del negocio implica la selección de los clientes y los competidores “adecuados”. Esto significa definir el campo competitivo en el que opera el negocio. Pocas decisiones resultan tan significativas como éstas.

Existen dos conjuntos de información que deben figurar en la declaración de la misión de un negocio. En primer lugar, una clara definición del alcance actual y futuro esperado del negocio. Esto se expresa como una amplia descripción de los productos, los mercados y el alcance de la cobertura geográfica del negocio hoy y dentro de un marco razonable de tiempo. La declaración del alcance del negocio es informativa no sólo por lo que incluye sino por lo que deja de lado.

La otra información importante que debe incluirse en la declaración de la misión de un negocio, es la selección de competencia que distinguen en forma única su negocio de los otros en la misma industria. Definen la forma en que el negocio busca una ventaja competitiva sostenible.

El contraste entre el alcance presente y futuro del negocio, así como las competencias únicas permiten reflejar los cambios que debe buscar el negocio.

Un proceso para definir la misión del negocio :

La misión del negocio es el punto de partida de la formulación de la estrategia. La definición de la misión se centra en detectar los cambios que deben emprenderse en el alcance y las competencias esenciales del negocio; identificar los desafíos resultantes que surgen de dichos cambios y alcanzar el consenso que debe crearse en cuanto a la orientación del negocio.

La metodología para definir la misión del negocio :

Paso 1: Definición del marco temporal

Un marco temporal adecuado para una industria puede no serlo para otra. Un marco temporal demasiado breve podría dar como resultado una planificación con falta de previsión y un marco temporal demasiado prolongado podría conducir una planificación totalmente especulativa, en particular en un mercado rápidamente cambiante. En general, los negocios emplean un marco temporal de tres a cinco años.

Paso 2: Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio.

La empresa debe definir el alcance actual del negocio: los productos, los mercados, y las ubicaciones geográficas que en la actualidad forman parte del negocio; y el nuevo alcance del negocio: los productos, los mercados y las ubicaciones geográficas que planean añadir al negocio. También debe enunciar las capacidades que actualmente colocan el negocio en un lugar aparte respecto de la competencia y las capacidades que esperan lograrán mantenerlo en lugar de privilegio en el futuro, es decir las nuevas competencias únicas.

El alcance del producto. Los productos son los bienes y servicios que el negocio proporciona a los clientes. El tema central al definir el alcance del producto es la categorización de todos los bienes y servicios del negocio. Se pueden agrupar algunos productos en una categoría única con el fin de manejarlos en forma colectiva.

El alcance del mercado. Es importante la forma en que se segmenta el mercado. El alcance del mercado debe representar con exactitud a los consumidores y clientes que utilizan los productos del negocio. Los criterios importantes para la segmentación del mercado son:

- Tipo de industria seleccionada.
- Aspectos demográficos.
- Composición de consumidores.
- Canales de distribución.

Alcance geográfico. La lista de ubicaciones geográficas debe ser completa y definida en el nivel adecuado de agregación. Si el negocio lleva a cabo una expansión internacional; las categorías geográficas deben ser elegidas para permitir una identificación adecuada de los diversos países en los que la empresa podría operar y sus prioridades correspondientes.

Competencias únicas. Éstas son las capacidades que destacan al negocio de una empresa de otros competidores en la misma. Son capacidades que le brindan al negocio una ventaja única y sostenible sobre los competidores. Cuando se efectúa la comparación con la definición del alcance del negocio, se descubre que la lista de competencias únicas es bastante corta o inexistente: es esencial impulsar la organización para que desarrolle capacidades futuras que den como resultado competencias únicas genuinas.

Evaluación de prioridades. Después de enunciar los productos existentes y nuevos, la sección de comercio debe recibir una prioridad. Ésta aclara la cantidad de esfuerzos y recursos que deberán asignarse en el futuro. Las prioridades pueden tener dos significados diferentes, sobre la base de si son aplicadas a un comercio de alcance existente o nuevo.

Paso 3: Determinación de los segmentos productos - mercados

Figura 2 Definición de Segmentos Producto – Mercado y Alternativas para Estrategias de Crecimiento

	ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO	NUEVO ALCANCE DEL MERCADO
ALCANCE EXISTENTE DEL PRODUCTO	Penetración del mercado	Desarrollo del mercado
NUEVO ALCANCE DEL PRODUCTO	Desarrollo del producto	Diversificación

La matriz enfatiza las diferentes alternativas para el crecimiento dentro de un alcance producto – mercado:

- Penetración del mercado: extender los productos existentes en el mercado existentes.
- Desarrollo del mercado: buscar nuevos mercados para la línea de productos existente.
- Desarrollo del producto: introducir nuevos productos en los mercados existentes.
- Diversificación: desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

Paso 4: Desafíos a partir de los cambios en la misión.

Aquí se empieza a sintetizar los resultados del análisis del enunciado, los nuevos desafíos que surgen de los cambios que se espera en el negocio. Cada cambio fundamental es abordado en forma de desafío. Los desafíos deben ser específicos y explicar qué se hará para lograr el cambio deseado.

Paso 5: Declaración de la misión

La misión del negocio es una declaración cualitativa de la posición global del negocio que sintetiza los puntos clave con respecto a los productos, los mercados, las ubicaciones geográficas y las competencias únicas. Dicha declaración debe ser breve pero sustantiva. La declaración de la misión separa los puntos importantes para guiar el desarrollo del negocio.

Misión de la empresa

Definición:

Declaración del *alcance del negocio* actual y futuro, y de las *competencias únicas* que la empresa ha desarrollado y hará en el futuro. La declaración explícita en la declaración de misión contiene una definición inherente de prioridades para la agenda estratégica de la empresa e identifica las principales oportunidades de crecimiento y las capacidades que deben mejorarse para lograr una ventaja competitiva superior. Como tal, proporciona principios orientadores básicos y un conjunto de expectativas que condicionarán el resto de las actividades estratégicas en todos los niveles gerenciales de la empresa.

La misión de la empresa aborda la esencia de lo que ella es en realidad. Tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio, y las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y seguirá cultivando en el futuro.

El alcance del negocio explica las áreas en las que la empresa compete. Define la cartera de todos los negocios, indica en aquellos en que la empresa pretende ingresar y los que piensa abandonar, así como la asignación discrecional de recursos tangibles e intangibles que les corresponde. En forma pragmática, significa identificar los productos y servicios generados, los mercados atendidos y el alcance geográficos cubierto. Además, incluye la tarea de asignar prioridades para la distribución de recursos. Las tres dimensiones (el alcance del producto, el alcance del mercado y el alcance geográfico) son fundamentalmente para definir el campo de competitivo de la empresa.

Diferencia entre la misión del negocio y la misión de la empresa :

Conceptualmente, la misión de la empresa es idéntica a la misión del negocio. Define el alcance del negocio así como las competencias únicas que determinan las capacidades de la empresa. Sin embargo, existen dos diferencias importantes que ponen en contraste la misión de la empresa con la del negocio.

La primera es el nivel de agregación utilizado para expresar las declaraciones de estas misiones. Al nivel de la empresa, las declaraciones son amplias, porque se necesita incluir todas las actividades y las capacidades críticas de la corporación. A nivel del negocio, se muestran más específicos proporcionando una definición ajustada a fin de definir el alcance del negocio y la forma que elegimos para competir.

La segunda diferencia está relacionada con el carácter crítico de las decisiones implícitas en las dos declaraciones. La misión de la empresa define la cartera general de negocios. Selecciona los negocios en los que la empresa ingresará o que abandonará, así como la asignación discrecional de recursos tangibles e intangibles para los mismos. La selección del alcance de un negocio en el ámbito de la empresa resulta a menudo difícil de revertir sin incurrir en costos significativos o prohibitivos.

La misión de la empresa comprende dos de las decisiones más esenciales de la estrategia corporativa: seleccionar los negocios de la empresa, e integrar las estrategias de negocios a fin de crear un valor económico adicional. Los errores en estas dos categorías de decisiones podrían resultar muy costosos porque los recursos comprometidos son muy elevados.

VISION.

La visión brinda una guía sobre el núcleo central que debe preservarse y el futuro que debe estimular el progreso. Todos los miembros de una empresa deberán tener dos objetivos: su trabajo específico, desempeñando cada uno su función, y el otro es un trabajo de “transformación”.

Esta capacidad poco común para manejar la continuidad y el cambio está íntimamente relacionada con la capacidad para desarrollar una visión.

Las empresas que disfrutan de un éxito duradero tienen valores centrales y un propósito central que se mantienen fijos, mientras las estrategias y prácticas comerciales se adaptan indefinidamente a un mundo en permanente cambio.

El objetivo de ésta, es revisar los procesos e identificar cómo puede hacer para tener una mejor respuesta a los clientes actuales de la compañía y crear el futuro, imaginando cómo serán los clientes y el mercado del mañana, y cómo deberá ser la empresa para poder darles una respuesta.

La visión del presente :

La definición de la visión debe comenzar con la definición del propósito de la existencia de la compañía, es decir, en qué negocio se encuentra.

El negocio no debe ser definido en términos del producto o servicio que ofrece, sino de acuerdo a las necesidades que el producto o servicio satisface. Algunas preguntas útiles son:

- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
- ¿Cuáles son los posibles sustitutos?
- ¿Por qué los consumidores compran estos productos o servicios?
- ¿Cuáles son los principales beneficios que los clientes esperan recibir al comprarlos?

Una vez establecidas las necesidades que la empresa busca satisfacer, deben pensar cómo debe ser la empresa para poder dar respuesta a estos requerimientos.

El perfil de una compañía:

El perfil de una compañía está dado por los siguientes factores:

- *Metas esenciales o centrales:* definen la razón de ser de una empresa, su misión. Éstas simbolizan y expresan los valores centrales de la compañía.
- *Valores esenciales o centrales:* son la creencia en la que se basan las decisiones y la forma de implantar estas decisiones. Puede ser una guía importante durante los períodos de cambio. La empresa debe:
 - 1) identificarlos,
 - 2) comunicarlos,
 - 3) ajustar la práctica a los valores.
- *La estrategia:* es la forma como la empresa busca alcanzar su meta central. Cada compañía debe desarrollar su propia estrategia existen tres tipos de estrategia:
 - 1) Excelencia organizacional: el objetivo es lograr los menores costos de producción para ofrecer el producto a un precio menor.
 - 2) Innovación del producto: el objetivo es ofrecer siempre el producto más novedoso, incluso aquellos que el mercado aún no ha percibido como una necesidad.
 - 3) Intimidad con el cliente: su enfoque se basa en lograr verdaderos fanáticos de la compañía a través de un fuerte vínculo entre la empresa y sus clientes.
- *Los procesos de negocios:* la empresa desarrolla numerosas actividades interconectadas que le permiten alcanzar su meta, llamadas procesos de negocios. Identificarlos es sumamente importante para verificar y mejorar el desempeño de cada uno de ellos.
- *La estructura:* se caracteriza por la forma como la gente se relaciona y cómo circula el trabajo dentro de la compañía. Existen numerosas estructuras: la

estructura funcional tradicional, la estructura de matriz, la estructura plana o achatada, de pirámide invertida, de equipos auto-dirigidos, de redes, etc. Cada una de estas estructuras tiene puntos fuertes y débiles, así como cada una se adapta en mayor o en menor medida a la economía actual.

- *Los sistemas:* son los procedimientos formales e informales que ponen a la organización en movimiento. Incluyen: sistemas de información, sistemas para agrupar y utilizar los datos obtenidos del diálogo con los clientes, sistema de reconocimientos a los empleados, programa de entrenamiento, etcétera.
- *Las personas y habilidades:* se refiere al perfil de profesionales que la empresa necesita para alcanzar la meta central. En este sentido, es fundamental tener en cuenta el desarrollo de una habilidad o capacidad central por parte de la compañía, ya que al desarrollarla, la empresa cuenta con un arma muy poderosa para adquirir una ventaja competitiva perdurable. También es importante considerar los sistemas de incorporación de personal, los programas de capacitación y los sistemas de evaluación.
- *La cultura:* se refiere a las normas de la organización. Es la forma como se hacen las cosas. El estilo de liderazgo juega un papel fundamental en el desarrollo de una cultura empresarial.

Una vez que está claro y establecido qué clase de empresa se quiere ser, y cuál es su propósito, entonces se tiene que determinar cual es el camino más adecuado entre donde se está ahora y hasta donde se quiere llegar.

Características de una empresa exitosa:

Sus clientes son verdaderos fanáticos de la compañía. Si la empresa no cuida a sus clientes, otro lo hará.

Comprometen a sus empleados con los objetivos de la empresa a través de la delegación.

Son financieramente exitosas. Analizar los costos por departamento o también por actividad a fin de poder identificar dónde se encuentran los focos del problema.

Predican con el ejemplo: las empresas actúan de acuerdo a sus valores. Si en la declaración de principios de la compañía figura que el cliente está en primer lugar, entonces toda la compañía, desde los puestos más altos hasta la línea de frente, debe actuar de acuerdo a ello.

Están comprometidas con el mejoramiento continuo. La única manera en que una empresa puede asegurar su futuro es hacer las cosas mejor hoy que ayer.

La visión del futuro :

La visión de cada empresa es única, pero sin duda debe comenzar contemplando el horizonte. Para que esta técnica obtenga los resultados esperados es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Es fundamental que cada una de las personas que participan del diseño de los escenarios hipotéticos comprendan exactamente en qué consisten y por qué son útiles.
2. Se debe definir el enfoque que se va a adoptar y qué mercados, grupos de clientes, tecnologías y clase de competidores se van a incluir en los escenarios.
3. Identificar las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas y de la industria en la que actúa la empresa.
4. Identificar aquellos aspectos que son inciertos y, por lo tanto, imposibles de predecir.
5. Comenzar a construir posibles escenarios que sirvan de guía a los escenarios definitivos.

6. Compartir los resultados obtenidos en estas primeras aproximaciones con el resto de la compañía es la mejor forma de enriquecer el proceso. Cuantas más personas participen, más fácil será encontrar soluciones a los problemas.
7. Construir los escenarios finales a partir de los cuales la empresa podrá tomar decisiones.
8. Finalmente el proceso termina con la presentación de los escenarios ante el comité directivo, el que deberá decidir si adoptará la hipótesis de un solo escenario, si permanecerá flexible a más de una posibilidad, si desarrollará planes alternativos o si asumirá el riesgo de diseñar un plan estratégico.

Para prepararse para el futuro, la empresa deberá desarrollar nuevas competencias esenciales o centrales que la hagan única y la distinguan de la competencia.

La mayoría de las empresas prefieren emprender el camino junto a otras compañías a fin de complementar los recursos críticos, forman lo que se denomina alianzas estratégicas.

Estas alianzas asumen un papel cada vez más importante debido a: la globalización de los mercados y de la economía, la necesidad de compartir los riesgos, la creciente complejidad de los productos y servicios, la necesidad de aprender de otras compañías y, finalmente, llegar a establecer el estándar de la industria.

Cómo construir la visión de la empresa :

Los dos componentes claves de la visión: la ideología central y el futuro imaginado. Esto es, la naturaleza de la empresa y sus metas y cómo alcanzarlas.

La ideología central define todo aquello que se defiende y la razón de la existencia. Este futuro representa todo aquello que se quiere ser, lo que se quiere lograr y crear, algo para lo cual se necesita un cambio y un progreso significativos.

Ideología Central :

La ideología central define la naturaleza duradera de una organización; una identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida del producto o del mercado, de los avances tecnológicos, las modas de la mercadotecnia o los líderes individuales. En verdad, el aporte más duradero y significativo de quienes forjan empresas visionarias es la ideología central.

Es más importante saber quiénes es que hacia dónde va, porque ese "hacia dónde va" habrá de cambiar a medida que cambie el mundo que le rodea.

La ideología central es como el adhesivo que mantiene unida a la organización mientras crece, se descentraliza, se diversifica, se expande globalmente y desarrolla la diversidad en el lugar de trabajo. Una visión eficaz debe involucrar a la ideología central de una organización, la que a su vez está formada por dos componentes distintivos: los valores centrales, es decir el sistema de doctrinas y principios rectores, y el propósito central, o sea la razón de ser fundamental de la organización.

Valores centrales :

Los valores centrales son los principios esenciales y perdurables de una organización.

“ ... Los valores centrales encamados en nuestro credo podrían ser una ventaja competitiva, pero ésa no es la razón por la que creemos en ellos. Creemos en ellos porque definen todo aquello que defendemos, y seguiríamos creyendo en ellos aun cuando, en ciertas situaciones, se convirtieran en una desventaja competitiva.’ Ralph S. Larsen, CEO de Johnson & Johnson ” .

Propósito central :

El propósito central es la segunda parte de la ideología, la razón de ser de una organización. Un propósito eficaz refleja las motivaciones idealistas que llevan a la gente a cumplir con las tareas de la compañía. Un grupo de personas se une y conforman esa institución a la que se llama empresa para poder realizar colectivamente algo que no podrían lograr por separado, hacen una contribución a la sociedad, una frase que puede parecer trillada pero que es fundamental.

El propósito (que debe durar por lo menos 100 años) no deberá confundirse con las metas específicas o las estrategias comerciales (las que deberían cambiar muchas veces en 100 años). Sin embargo, y a pesar de que el propósito mismo no cambia, sí sirve de inspiración al cambio.

El rol fundamental de un propósito central es servir de guía e inspiración.

Las personas más dedicadas son, en última instancia, los voluntarios, porque tienen la oportunidad de hacer algo más con sus vidas. Frente a una sociedad cada día más activa, al cinismo en el que viven las compañías y el crecimiento de los emprendedores en la economía, las compañías necesitan más que nunca comprender con claridad cuál es su propósito para que el trabajo tenga sentido y, en consecuencia, atraiga, motive y retenga a su mejor personal.

Descubriendo la ideología central :

También debe quedar claro que el rol de la ideología central, es servir de guía e inspiración y no de elemento diferenciador. La autenticidad, la disciplina y la coherencia con la que se vive la ideología diferencian a las empresas visionarias del resto.

La ideología central debe tener sentido y ser fuente de inspiración para las personas que trabajan para la organización; no tiene por qué ser inspiradora para las de personas externas.

La cuestión no es crear una definición perfecta, sino comprender plenamente cuál es el propósito y cuáles los valores centrales de la organización.

Finalmente, no debe confundirse la ideología central con el concepto de capacidad central. La capacidad central es un concepto estratégico que define las habilidades específicas de su organización mientras que la ideología central representa todo lo que se defiende y las razones por las que existe. Las capacidades centrales deben estar alineadas con la ideología central de una compañía y, generalmente, están fuertemente arraigadas; pero no son la misma cosa.

Vislumbrar el futuro :

El segundo componente esencial del marco de la visión es el futuro imaginado. Está integrado por dos partes: una meta audaz de 10 a 30 años, más descripciones vívidas de cómo será llegar a ese objetivo. Esto sirve como punto focal unificador del esfuerzo y actúa como catalizador del espíritu de equipo. Tiene una línea de llegada clara, de modo tal que la organización pueda saber cuándo ha llegado a la meta; a la gente le gusta apuntar al punto de llegada.

Y las descripciones vívidas es la visión de palabras a imágenes: es crear una imagen que la gente pueda llevar incorporada a su mente.

FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa es una declaración permanente articulada fundamentalmente por el presidente ejecutivo, que aborda los siguientes temas:

- La relación entre la empresa y sus grupos de interés primarios: empleados, clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en las que opera la empresa.
- Una declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado de la empresa, expresados fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad.
- Una definición de las políticas corporativas básicas con respecto a temas como el estilo de gestión, políticas de organización, gestión de los recursos humanos, las políticas financieras, comercialización y tecnología.
- Una declaración sobre los valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo.

La filosofía corporativa tiene que proporcionar un tema unificador y plantear un desafío vital para todas las unidades de la organización, comunicar un sentido de ideales alcanzables, servir como fuente de inspiración para confortar las actividades diarias, y convertirse en una fuerza motivadora y orientadora congruente con la ética y los valores

corporativos. La filosofía corporativa es una declaración de principios básicos que distinguen a aquellas empresas que pueden articularla en forma positiva respecto de las que no lo hacen.

Un individuo que trabaja para una empresa debe convertirse en un colaborador activo en busca de los propósitos corporativos; debe compartir la visión de la empresa y sentirse cómodo con la manera en que se la traduce o expresa bajo forma de tradiciones y valores. El comportamiento de los individuos se ve condicionado por este marco, y deben sentir íntimamente que, al respecto dichas pautas, satisfacen sus necesidades más personales de realización. La filosofía corporativa es una fuerza impulsadora personal para sus propias vidas.

VALORES.

Actos y Actitudes :

Un acto solo, aislado de la conducta habitual del sujeto, puede tener muy poca relevancia, no refleja su verdadera manera de ser. Por esto se atiende especialmente a las actitudes que son disposiciones estables de la persona que le inclinan a actuar de una manera uniforme.

Valor :

Es una cualidad que posee una cosa o persona, se manifiesta cuando un sujeto actúa.

Características de los valores:

- Propios de la persona.
- Implican libertad – responsabilidad.
- Son indispensables.
- Hay que poseerlos todos en algún grado.
- Se interrelacionan.
- Encauzan la realización personal.

Valores corporativos :

Este es uno de los temas más esquivos de la filosofía corporativa: las creencias éticas y las reglas de conducta personal actuales y las posibles transformaciones que se desean observar.

- Fortalecer la cooperación entre las empresas del grupo
- Acelerar la reestructuración de los activos totales.
- Poner más energía en la investigación fundamental.

El hecho de encontrar diferencias entre el estado existente y deseado exige una seria reflexión y programas de acción importantes que resultan a veces difíciles de implantarse porque apuntan a realizar transformaciones en un comportamiento cultural profundamente arraigado. Cada vez que este proceso conduce a la identificación de cambios significativos en la filosofía corporativa actual, se enfrenta habitualmente una tarea especialmente difícil ya que es posible que dichos cambios obliguen a efectuar adaptaciones de actitudes y valores culturales profundamente enraizados.

La misión de la empresa y la segmentación del negocio sirven para definir las áreas de formulación e implantación de la estrategia; la integración horizontal y vertical y la filosofía corporativa es la que permite agregar el conjunto de valores que orientarán a los directivos a dichos negocios. Estas no son consideradas en el conjunto coherente que es la corporación. La corporación está particularmente conformada por las cinco tareas que se denomina la evaluación interna corporativa.

Valores centrales :

La clave no está en qué valores centrales tenga una empresa, sino en que los posea.

Los valores deben aprobar la prueba del tiempo. Una vez preparado un listado preliminar de los valores centrales, hay que formularse la siguiente pregunta para cada uno de ellos: si las circunstancias cambiaran y se nos castigara por defender este valor

central, ¿seguirían sustentándolo? Si no se puede, con verdadera honestidad, contestar afirmativamente, entonces no se trata de un valor central y se dejará de considerarlo.

La empresa no debe cambiar sus valores centrales según los cambios del mercado; por el contrario, deberá cambiar a los mercados, si es necesario, para ser fiel a sus valores centrales.

INDUSTRIA FARMACEUTICA.

Quiénes son

Es un grupo volcado en las ciencias de la vida, a través de sus actividades en salud y nutrición y su fuerte compromiso con la investigación y desarrollo de nuevas soluciones para la humanidad.

Su labor les permite estar a la vanguardia de la medicina con soluciones en oncología, diabetes, cardiovascular, asma, alergia, artritis y sus aportes en vacunas y plasma.

Su presencia :

La compañía cuenta con operaciones en más de 150 países, en los cinco continentes y con un grupo humano de 75.000 personas.

En América Latina la compañía cuenta con operaciones propias en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Centro América y el Caribe. Emplea a más de 6.000 personas en la región, con una fuerza de ventas de 3.000 personas.

Sus soluciones :

Su riqueza es la solución que genera para la salud de la humanidad. Medicamentos, contra la trombosis; afecciones cardiovasculares; cáncer de mama; diabetes; artritis reumatoidea y muchas otras soluciones que aportan un valor real para la humanidad.

Están cerca de la enfermedad y, por eso, saben el valor de la vida. Son conscientes de la importancia de prevenir y también de la necesidad de curar.

Su investigación :

Más de 8.000 personas investigan y dedica el 17 por ciento de su facturación a la investigación y desarrollo de nuevas soluciones terapéuticas.

Colaboran con Gobiernos, Organismos Internacionales, Organizaciones no Gubernamentales, Asociaciones de pacientes y Sociedades médicas y científicas. Pero no conformes con eso, abanderan proyectos propios por la mejora de la salud de los pueblos.

Así han decidido desarrollar este espacio para brindar la oportunidad de unirse a ellos y pasar a formar parte de una empresa multinacional líder en su sector.

Su Misión :

“ Nuestra misión es crear valor, valor para los pacientes y los médicos, valor para nuestros empleados y accionistas, y más ampliamente, valor para toda la comunidad.

Como compañía farmacéutica creamos valor para prevenir y curar las enfermedades y, claramente queremos ser una empresa de clase mundial ”.

Su Visión :

“ Ser reconocidos como una empresa líder en el mercado farmacéutico, valorada por sus pacientes y proveedores de servicios médicos, respetados por la comunidad científica, ser buscados como el mejor empleador y admirados por nuestros competidores”.

Sus Valores :**Respeto hacia las personas**

Demostrar el respeto promoviendo el desarrollo de las personas y colaborar en la fijación y consecución de niveles elevados de desempeño. Premiar el rendimiento. Respetar la pluralidad. Tratar con dignidad a las personas.

Integridad

Hacer lo que se pregona. Honestidad. Conducta profesional.

Creatividad

Inconformidad con el estado actual. Fomentar la creatividad; pensar diferente. Buscar y adoptar “las mejores prácticas”. Extender la creatividad a todas las áreas de trabajo.

Delegación

Es una señal de respeto por las personas. Se logra a través de la asignación de tareas importantes y procesos transparentes. Estimula y reconoce la confianza en sí mismo y la iniciativa personal, requiere responsabilidad integral.

Trabajo en equipo

Traspasar las fronteras para compartir información e ideas. Promover colaboración y evitar grupos aislados. El establecimiento de redes positivas de relacionamiento requiere coraje, disciplina e integridad y evita las manipulaciones políticas que puedan afectar la transparencia.

Coraje

Invita a la discusión directa y abierta. Afronta la realidad; toma las decisiones en el momento oportuno y mantiene tales decisiones. Fija objetivos y pautas exigentes, tanto para sí mismo como para los demás.

Sentido de Urgencia

Esforzarse en lograr rapidez y simplicidad en todo lo que hacemos. Combatir la burocracia. Cumplir con los objetivos asignados en el tiempo establecido.

IV. MARCO METODOLÓGICO

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

- Generar información real referente a la situación actual de una Industria Farmacéutica.
- Evaluar si los empleados de una Industria Farmacéutica conocen, comparten y llevan a la práctica los valores de la empresa.

2. ESPECÍFICOS

- Determinar que sectores de la empresa están más identificados con los valores, analizando si el cargo y tiempo de laborar en la empresa incide en el conocimiento de los valores de la misma.
- Determinar si la edad y el nivel académico influye en la identificación de los empleados con los valores de la empresa.
- Cuantificar la cantidad de empleados que conocen, comparten y llevan a la práctica los valores de la empresa.

B. HIPÓTESIS

Los empleados de una Industria Farmacéutica en Guatemala conocen, comparten y llevan a la práctica los valores de la empresa.

C. VARIABLES

Variables Independientes

Las variables independientes son sexo, ideologías políticas y zona de residencia.

Variables Dependientes

Las variables dependientes son área de trabajo, cargo, tiempo de laborar en la empresa, edad y nivel académico.

D. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población y muestra

Todos los empleados de una Industria Farmacéutica en Guatemala, 232 personas.

E. PROCEDIMIENTO

En una empresa farmacéutica transnacional que tiene planta de producción en Guatemala se evaluó el nivel de identificación de los empleados con los valores de la misma. El procedimiento desarrollado en el presente trabajo de graduación fue el siguiente:

1. Elaboración del instrumento de evaluación (encuesta) que respondió el personal, incluyó a profesionales farmacéuticos y a personas de diferente nivel académico, para su validación.
2. Modificación del instrumento de validación de acuerdo a los resultados obtenidos en la validación respectiva.
3. Desarrollo de la encuesta a empleados de la Industria Farmacéutica en la siguiente modalidad:
 - A nivel superior o directivo: la encuesta se efectuó individualmente.
 - A nivel ejecutivo: la encuesta se hizo individualmente en parejas.

- A nivel operativo: la encuesta se efectuó a grupos de aproximadamente seis personas, las personas se encontraron separadas para respetar la confidencialidad.
4. Evaluación e interpretación de los datos que se obtuvo mediante la encuesta.
 5. Determinación de factores (sector, cargo, tiempo de laborar, edad, y nivel académico) que influyen en la identificación con los valores.
 6. Cuantificación de empleados que conocen, comparten y llevan a la práctica los valores de la empresa.
 7. Análisis de Resultados.
 8. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
 9. Elaboración del Informe Final.

F. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se trató de una investigación descriptiva para determinar la cantidad de empleados que conocen y comparten los valores de la empresa.

En el estudio se determinó entre otras, el aspecto tratado en el párrafo anterior, los sectores que están más identificados con la empresa y si el nivel académico es un aspecto condicionante para el conocimiento e identificación de los valores de la empresa.

G. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Los resultados se presentan mediante estadística descriptiva; con este fin, se utilizaron tablas y gráficas.

V. MARCO OPERATIVO

A. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

La recolección de datos se efectuó a través de un instrumento de evaluación tipo encuesta a los empleados de la Empresa Farmacéutica Transnacional con Planta de Producción en Guatemala.

B. RECURSOS

1. RECURSOS HUMANOS

Autora: Ana Lucía Cabrera Herrera

Asesor: Dr. Fernando José Ruiz

Colaboradores:

Lic. Juan Manuel Cartagena

Jefe de Capacitación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección.

2. RECURSOS MATERIALES

- a. Materiales bibliográficos: libros, revistas, seminarios, capacitaciones, folletos e internet.
- b. Materiales: material de escritorio, computadora, paquete estadístico (Excel 2000), fotocopias.

VI. RESULTADOS

Resultados obtenidos mediante un instrumento tipo encuesta, que se efectuó en una Industria Farmacéutica en Guatemala.

Un total de 236 empleados fueron encuestados, 227 respondieron el cuestionario (Anexo 1). Esto representa 96% de respuestas.

Los valores de la Industria Farmacéutica que fueron encuestados:

Respeto hacia las personas.

Integridad.

Creatividad.

Delegación.

Trabajo en equipo.

Coraje, y

Sentido de urgencia.

Tabla No. 1 Valor relacionado a la pregunta en la encuesta.

<i>Valor</i>	<i>Pregunta</i>
Respeto hacia las personas	¿Cómo evalúa usted el desempeño de sus compañeros?
Respeto hacia las personas	¿Cómo son aceptadas sus ideas?
Respeto hacia las personas	La igualdad con las que se administran las políticas de la empresa es:
Trabajo en equipo	Al solicitar colaboración a otros sectores, ¿cómo se recibe la misma?
Respeto hacia las personas	¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?
Respeto hacia las personas	¿Cómo acepta las ideas de los demás?
Respeto hacia las personas	¿Cómo se evalúa usted en cuanto a su desempeño en sus funciones?
Sentido de urgencia	¿Entrega resultados de forma constante?
Trabajo en equipo	¿Trata a los compañeros como colaboradores y no como competidores?
Respeto hacia las personas	¿Recibe suficiente información sobre los asuntos que le afectan?
Integridad	¿Usted actúa según lo que dice?
Creatividad	¿Usted se anima a expresar opiniones diferentes a los de la empresa?
Delegación	Le ha solicitado alguna vez, su superior una tarea muy importante?
Respeto hacia las personas	¿Las personas son tratadas con respecto y dignidad, como adultos responsables?
Trabajo en equipo	¿Existen grupos aislados de personas dentro de la empresa?
Coraje	¿Se arriesga a hacer las cosas de manera diferente?
Delegación	¿Ha sido estimulado por sus acciones?
Sentido de urgencia	¿Qué grado de rapidez usted aplica a su trabajo?
Respeto hacia las personas	¿Hasta qué punto recibe reconocimiento de su supervisor cuando realiza un buen trabajo?
Trabajo en equipo	¿Comparten libremente información e ideas, más allá de los límites entre departamentos y funciones?
Integridad	¿Usted actúa en función de sus creencias, valores o modelos?
Creatividad	¿Se buscan las mejores prácticas mediante el fomento de ideas creativas?

<i>Valor</i>	<i>Pregunta</i>
Sentido de urgencia	¿Son frecuentes los atrasos en las tareas?
Delegación	¿Usted ha delegado tareas importantes en algún subordinado?
Respeto hacia las personas	¿En general, el trato es igual para todo el personal?
Trabajo en equipo	¿Existen sectores que tomen decisiones que a ellos solos los favorezcan?
Coraje	¿Se conforma fácilmente?
Sentido de urgencia	¿Trata de simplificar las tareas?
Respeto hacia las personas	¿El grado de exigencia que se requiere es según el nivel de capacitación recibida?
Integridad	Se demuestra un comportamiento honesto y ético: ¿hace lo que dice?
Delegación	¿Usted sabe si algún superior delega tareas?
Trabajo en equipo	¿Procura hacer lo que es mejor para la empresa (no sólo para la unidad o departamento)?
Coraje	¿Tiene como principio establecer objetivos y estándares exigentes?
Sentido de urgencia	¿Entrega su trabajo a tiempo?
Delegación	¿Sus superiores y subordinados tienen confianza en su trabajo?
Trabajo en equipo	¿Fomenta eficazmente la colaboración y el trabajo en equipo, se desaman los "grupos cerrados"?
Coraje	¿Qué grado de exigencia tienen los objetivos y pautas que usted asigna?
Sentido de urgencia	¿Retroalimenta su trabajo de acuerdo a sugerencias o toma decisiones por sí mismo?
Coraje	¿Actúa sin la autorización correspondiente?
Respeto hacia las personas	¿Se proporcionan en la empresa ascensos a los colaboradores?
Creatividad	¿Alguna vez ha recomendado modificar algo en beneficio de la empresa?
Delegación	¿Es una persona con iniciativa?
Coraje	¿Intenta romper las reglas?
Sentido de urgencia	¿Es usted una persona que impone mayor papeleo que el establecido por la empresa?
Respeto hacia las personas	¿Considera que está preparado para ser ascendido?
Creatividad	¿Ha tenido la oportunidad de participar en alguna reunión, en la que alguien tuvo un punto de vista diferente?
Delegación	¿Alguna vez intento cambiar las normas?

<i>Valor</i>	<i>Pregunta</i>
Respeto hacia las personas	¿Ha sido premiado alguna vez por su desempeño?
Coraje	¿Acepta usted la discusión directa y abierta?
Sentido de urgencia	¿Se esfuerza en eliminar la burocracia innecesaria?
Respeto hacia las personas	¿Considera que tiene oportunidad de progresar en la compañía?
Delegación	¿Estimula a los demás?
Coraje	¿Toma las decisiones en el momento oportuno y las mantiene?
Sentido de urgencia	¿Se preocupa de que las tareas sean sencillas?
Respeto hacia las personas	¿Alguna vez ha sido ascendido?
Delegación	¿Es usted una persona responsable?
Coraje	¿Actúa bajo la protección de instrucciones precisas?
Respeto hacia las personas	¿Conoce usted a algún superior que no sea respetuoso con sus subordinados?

Tabla No. 2 Preguntas relacionadas al valor de respeto hacia las personas.

¿Cómo evalúa usted el desempeño de sus compañeros?
¿Cómo son aceptadas sus ideas?
La igualdad con las que se administran las políticas de la empresa es:
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?
¿Cómo acepta las ideas de los demás?
¿Cómo se evalúa usted en cuanto a su desempeño en sus funciones?
¿Recibe suficiente información sobre los asuntos que le afectan?
¿Las personas son tratadas con respecto y dignidad, como adultos responsables?
¿Hasta qué punto recibe reconocimiento de su "supervisor" cuando realiza un buen trabajo?
¿En general, el trato es igual para todo el personal?
¿El grado de exigencia se requiere según el nivel de capacitación recibida?
¿Se proporcionan en la empresa ascensos a los colaboradores?
¿Considera que está preparado para ser ascendido?
¿Ha sido premiado alguna vez por su desempeño?
¿Considera que tiene oportunidad de progresar en la compañía?
¿Alguna vez ha sido ascendido?
¿Conoce usted a algún superior que no sea respetuoso con sus subordinados?

Tabla No. 3 Preguntas relacionadas con el valor de integridad.

¿Usted actúa según lo que dice?
¿Usted actúa en función de sus creencias, valores o modelos?
Se demuestra un comportamiento honesto y ético: ¿hace lo que dice?

Tabla No. 4 Preguntas relacionadas con el valor de creatividad.

¿Usted se anima a expresar opiniones diferentes a los de la empresa?
¿Se buscan las mejores prácticas mediante el fomento de ideas creativas?
¿Alguna vez ha recomendado modificar algo en beneficio de la empresa?
¿Ha tenido la oportunidad de participar en alguna reunión, en la que alguien tuvo un punto de vista diferente?

Tabla No. 5 Preguntas relacionadas con el valor de delegación.

¿Le ha solicitado alguna vez, su superior una tarea muy importante?
¿Ha sido estimulado por sus acciones?
¿Usted ha delegado tareas importantes en algún subordinado?
¿Usted sabe si algún superior delega tareas?
¿Sus superiores y subordinados tienen confianza en su trabajo?
¿Es una persona con iniciativa?
¿Alguna vez intento cambiar las normas?
¿Estimula a los demás?
¿Es usted una persona responsable?

Tabla No. 6 Preguntas relacionadas con el valor trabajo en equipo.

Al solicitar colaboración a otros sectores, ¿cómo se recibe la misma?
¿Trata a los compañeros como colaboradores y no como competidores?
¿Existen grupos aislados de personas dentro de la empresa?
¿Comparten libremente información e ideas, más allá de los límites entre departamentos y funciones?
¿Existen sectores que tomen decisiones que a ellos solos los favorezcan?
¿Procura hacer lo que es mejor para la empresa (no sólo para la unidad o departamento)?
¿Fomenta eficazmente la colaboración y el trabajo en equipo, se desarmen los "grupos cerrados"?

Tabla No. 7 Preguntas relacionadas con el valor de coraje.

¿Se arriesga a hacer las cosas de manera diferente?
¿Se conforma fácilmente?
¿Tiene como principio establecer objetivos y estándares exigentes?
¿Qué grado de exigencia tienen los objetivos y pautas que usted asigna?
¿Actúa sin la autorización correspondiente?
¿Intenta romper las reglas?
¿Acepta usted la discusión directa y abierta?
¿Toma las decisiones en el momento oportuno y las mantiene?
¿Actúa bajo la protección de instrucciones precisas?

Tabla No. 8 Preguntas relacionadas con el valor de Sentido de urgencia.

¿Entrega resultados de forma constante?
¿Qué grado de rapidez usted aplica a su trabajo?
¿Son frecuentes los atrasos en las tareas?
¿Trata de simplificar las tareas?
¿Entrega su trabajo a tiempo?
¿Retroalimenta su trabajo de acuerdo a sugerencias o toma decisiones por sí mismo?
¿Es usted una persona que impone mayor papeleo que el establecido por la empresa?
¿Se esfuerza en eliminar la burocracia innecesaria?
¿Se preocupa de que las tareas sean sencillas?

Tabla No. 9 Porcentaje de respuestas favorables (1+2) de cada valor en todo el personal en general.

Valor	Porcentaje (%)
Respeto hacia las personas	72
Integridad	76
Creatividad	68
Delegación	70
Trabajo en equipo	64
Coraje	64
Sentido de urgencia	77

Tabla No. 10 Porcentaje de respuestas aceptables (3) de cada valor en todo el personal en general.

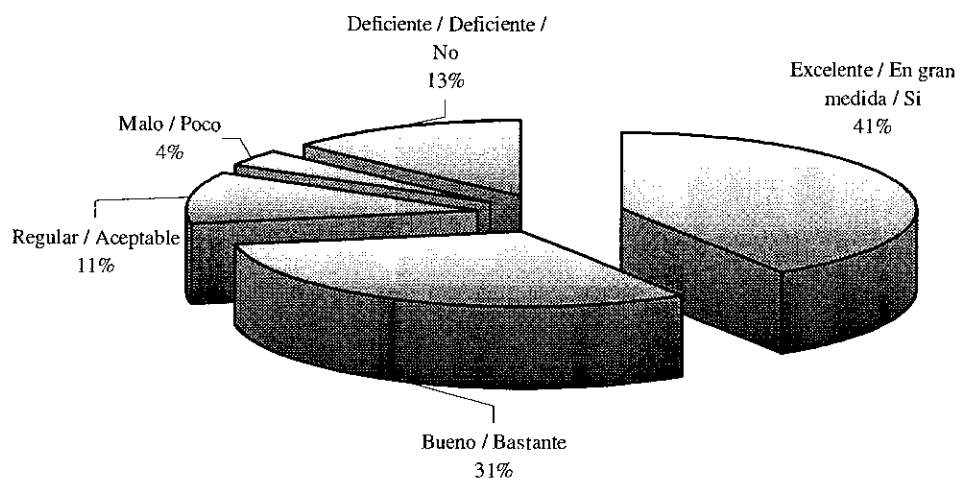
Valor	Porcentaje (%)
Respeto hacia las personas	11
Integridad	18
Creatividad	11
Delegación	12
Trabajo en equipo	21
Coraje	10
Sentido de urgencia	16

Tabla No. 11 Porcentaje de repuestas no favorables (4+5) de cada valor en todo el personal en general.

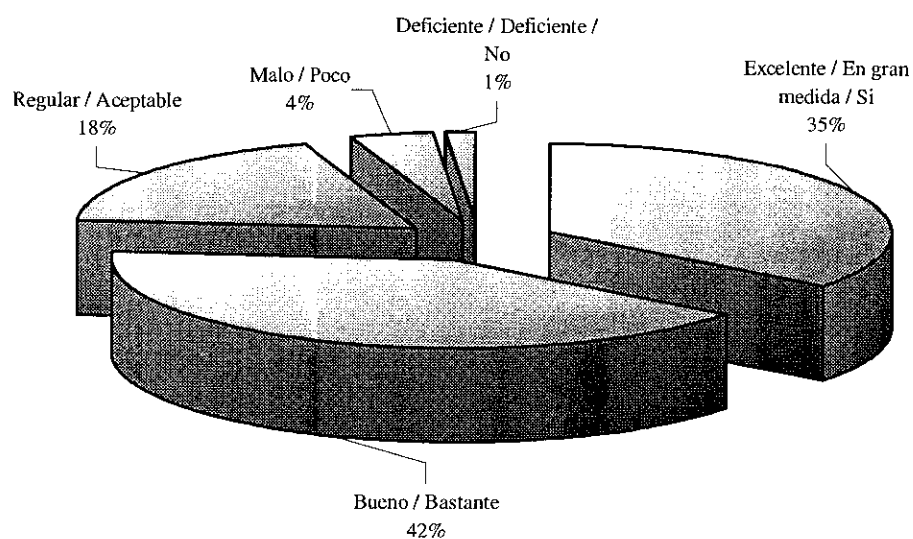
Valor	Porcentaje (%)
Respeto hacia las personas	17
Integridad	5
Creatividad	21
Delegación	18
Trabajo en equipo	15
Coraje	25
Sentido de urgencia	6

Gráfica # 1

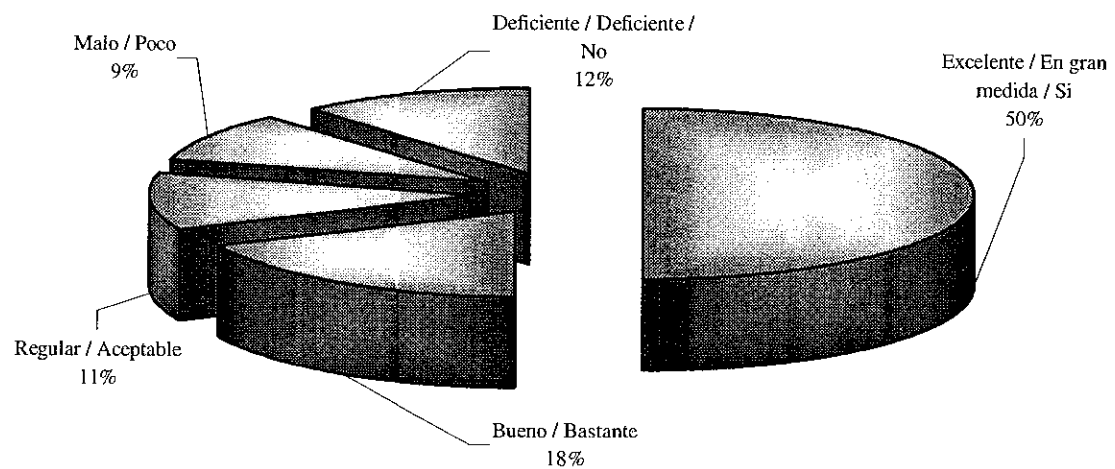
Valor: Respeto hacia las personas
Empleados en general

**Gráfica # 2**

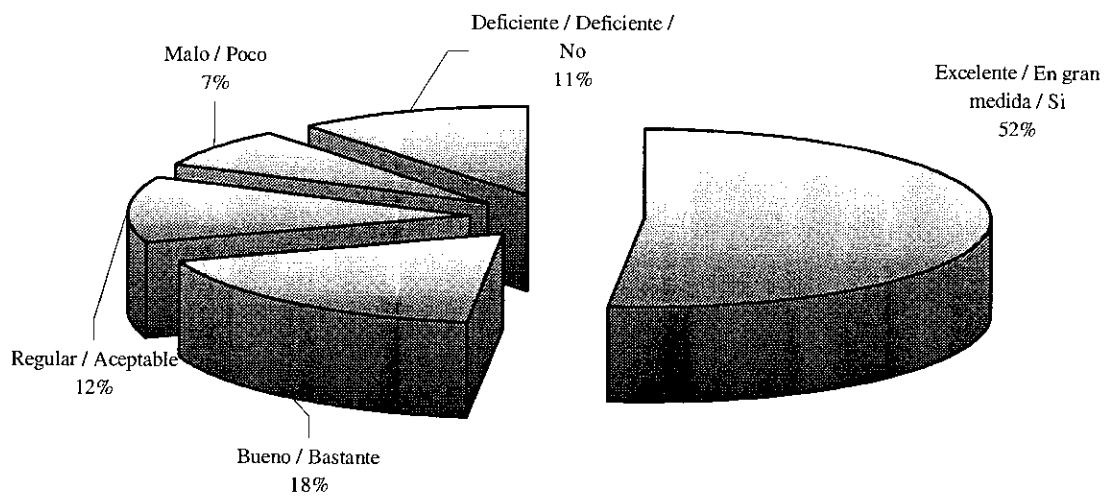
Valor: Integridad
Empleados en general



Gráfica # 3
Valor: Creatividad
Empleados en general

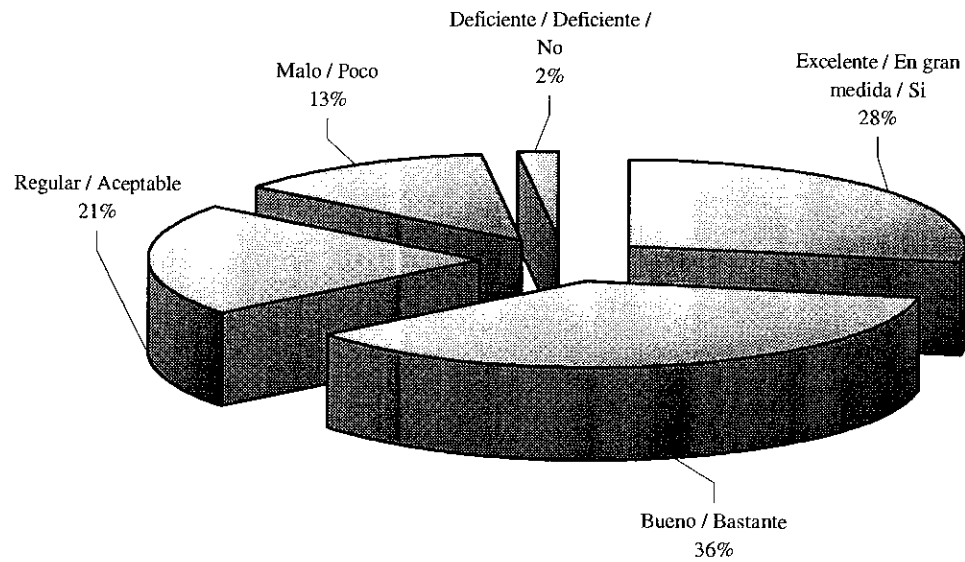


Gráfica # 4
Valor: Delegación
Empleados en general

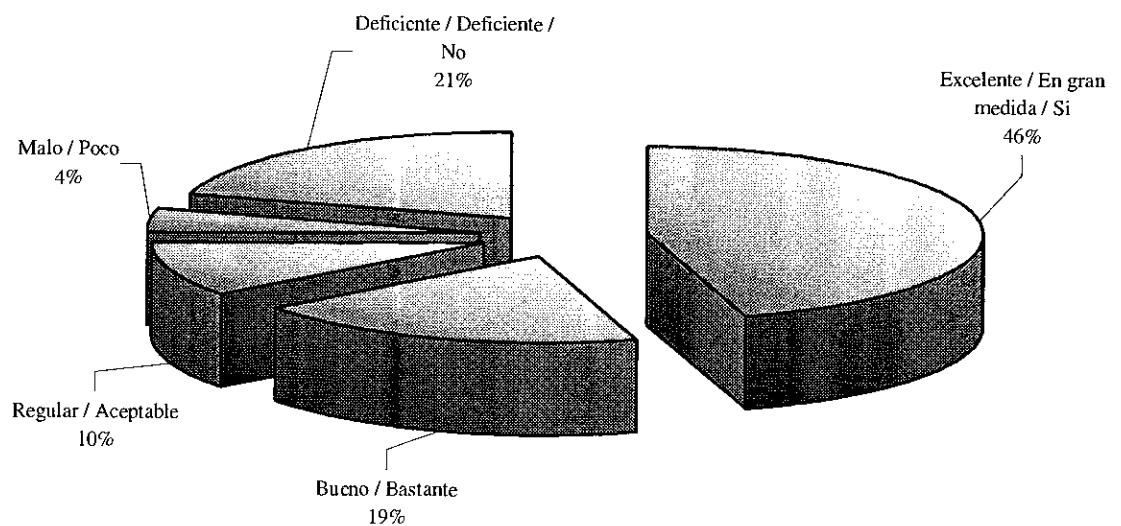


Gráfica # 5

Valor: Trabajo en equipo
Empleados en general

**Gráfica # 6**

Valor: Coraje
Empleados en general



Gráfica # 7
Valor: Sentido de urgencia
Empleados en general

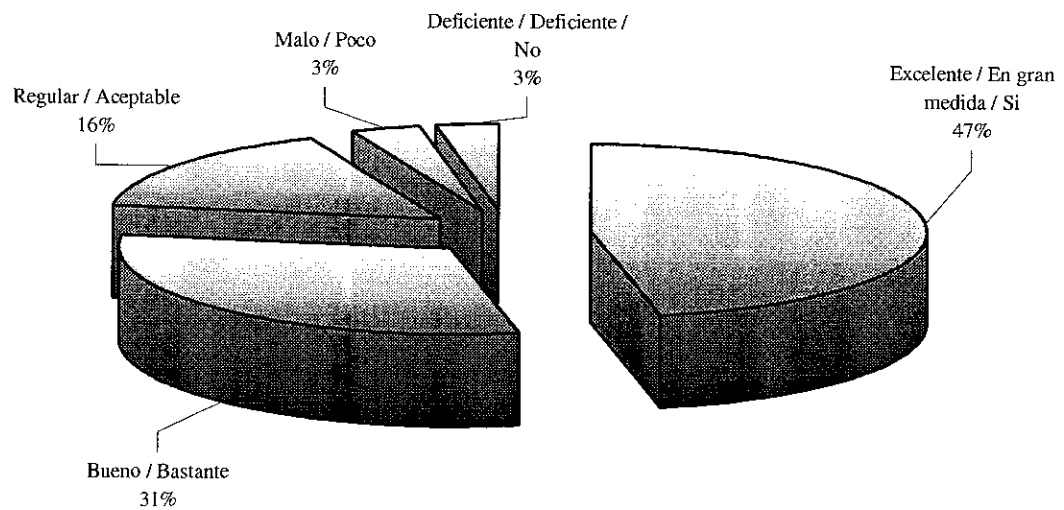
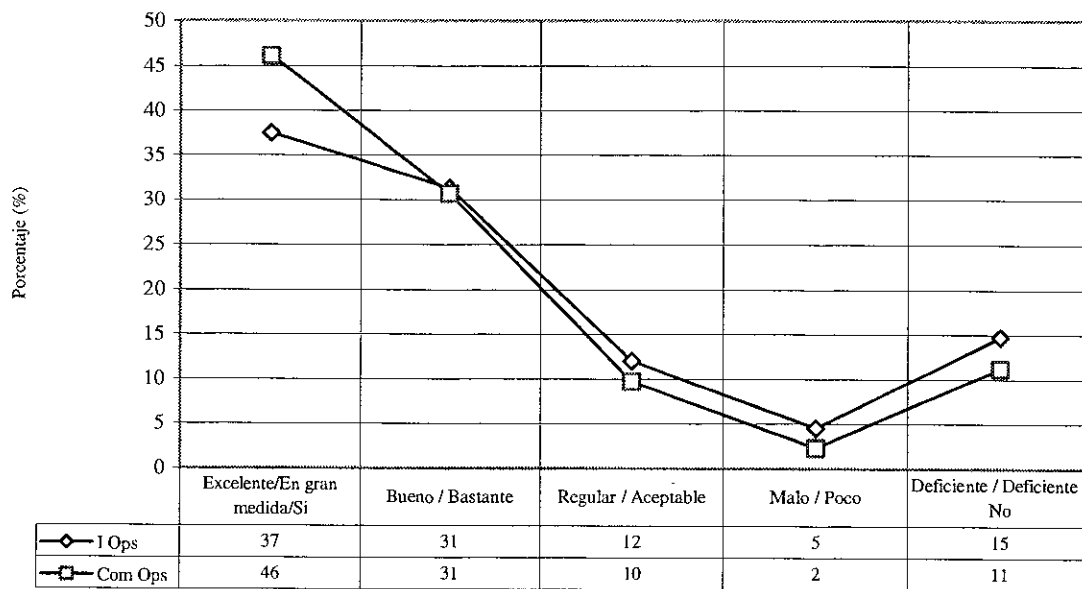


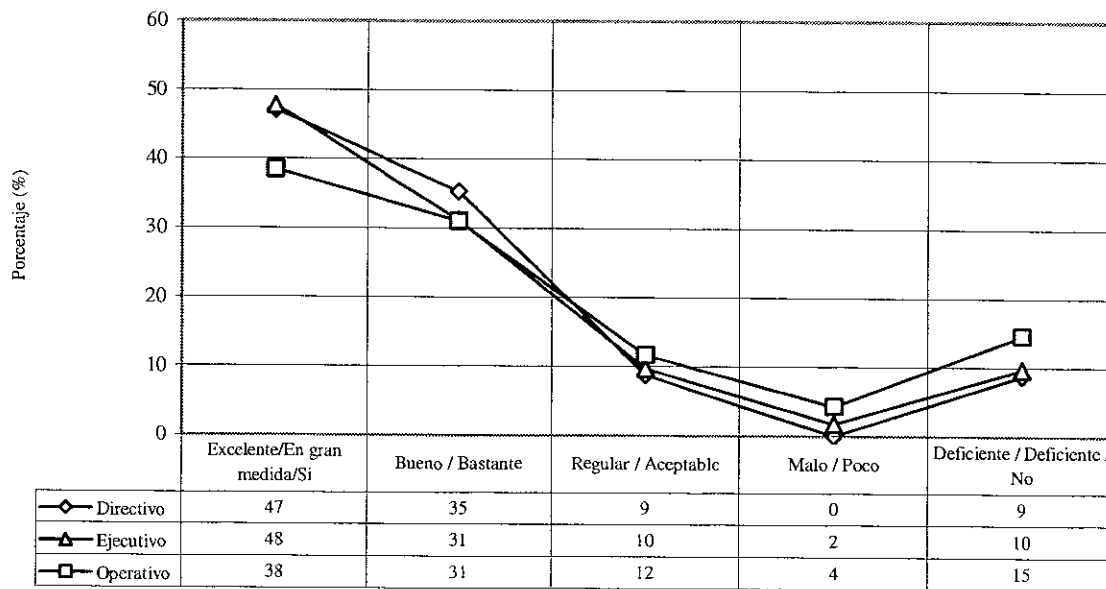
Tabla No. 12 Valor: Respeto dividido en las variables dependientes.

Variable		Respuesta en porcentajes (%)		
		Favorable	Aceptable	No favorables
Área	Operaciones Industriales (I Ops)	69	12	19
	Operaciones Comerciales (Com Ops)	77	10	13
Cargo	Directivo	82	9	9
	Ejecutivo	79	10	11
	Operativo	69	12	19
Sexo	Masculino	74	9	17
	Femenino	70	13	17
Tiempo de laborar en la empresa	0 a 5 años	75	11	14
	6 a 10 años	68	13	20
	más de 10 años	72	10	18
Edad	18 a 25 años	75	11	13
	26 a 40 años	72	11	17
	más de 40 años	70	11	19
Escolaridad	Universitario	75	11	14
	Diversificado	68	11	21
	Básicos	69	13	18
	Primario	65	13	21
General		72	11	17

Gráfica # 8
 Valor: *Respeto hacia las personas*
 Variable: Área

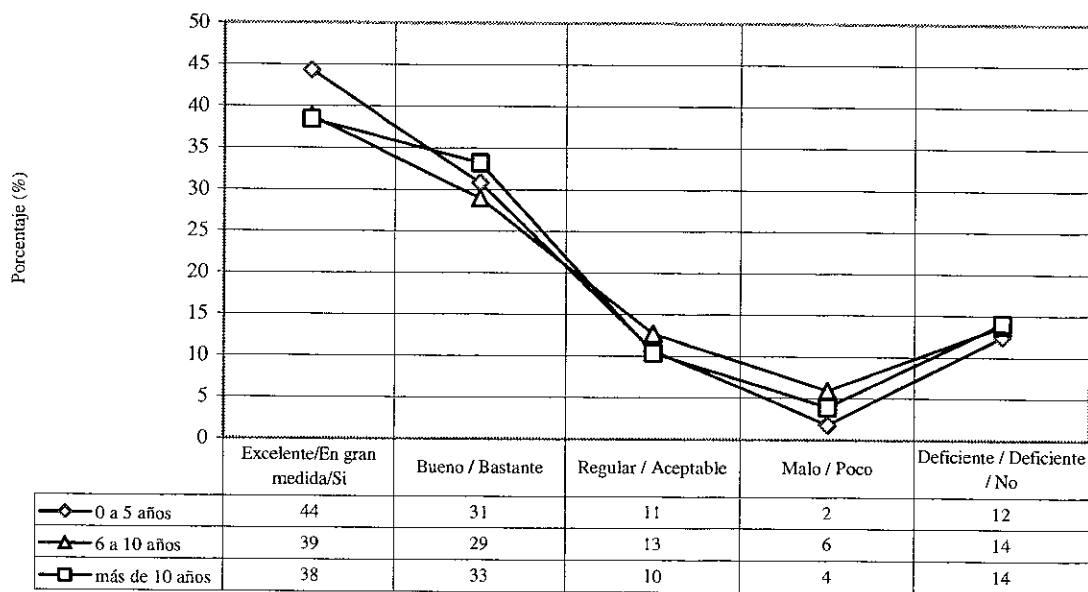


Gráfica # 9
 Valor: *Respeto hacia las personas*
 Variable: Cargo



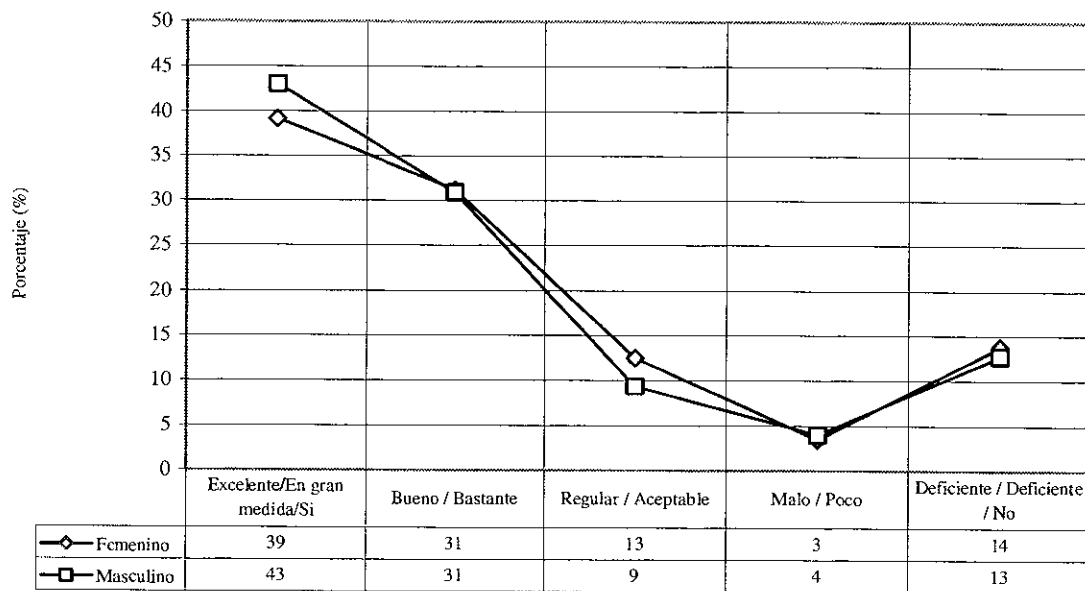
Gráfica # 10

Valor: *Respeto por las personas*
Variable: Tiempo de laborar en la empresa



Gráfica # 11

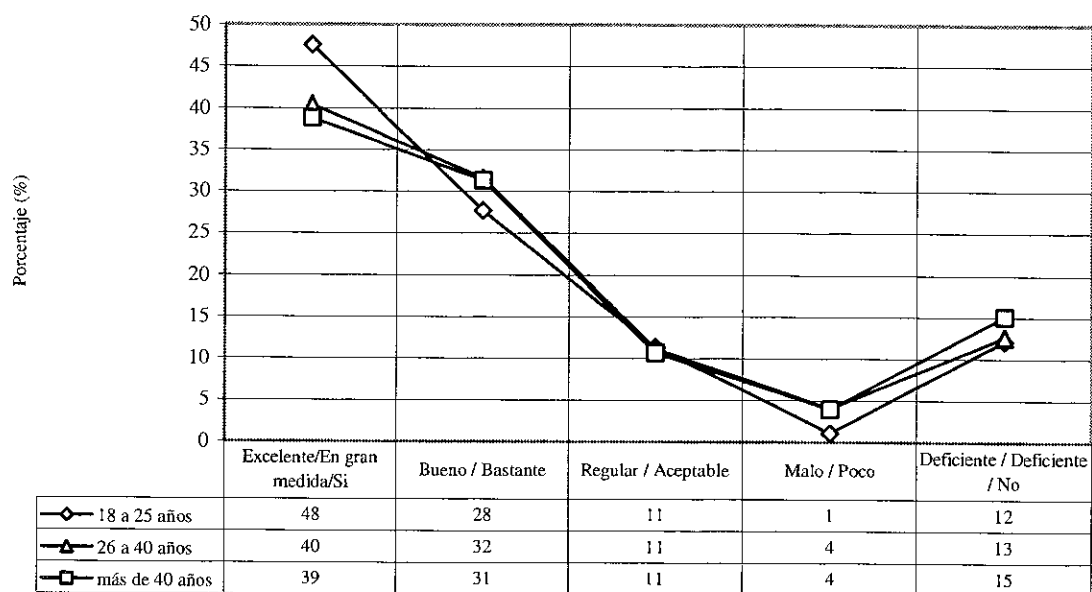
Valor: *Respeto hacia las personas*
Variable: Sexo



Gráfica # 12

Valor: Respeto hacia las personas

Variable: Edad



Gráfica # 13

Valor: Respeto hacia las personas

Variable: Escolaridad

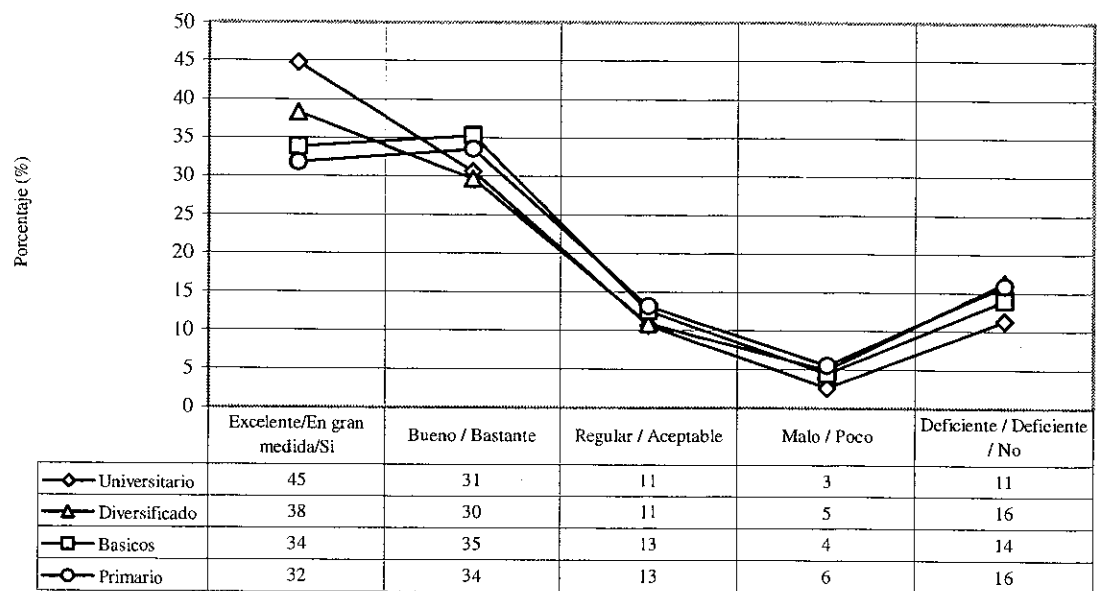
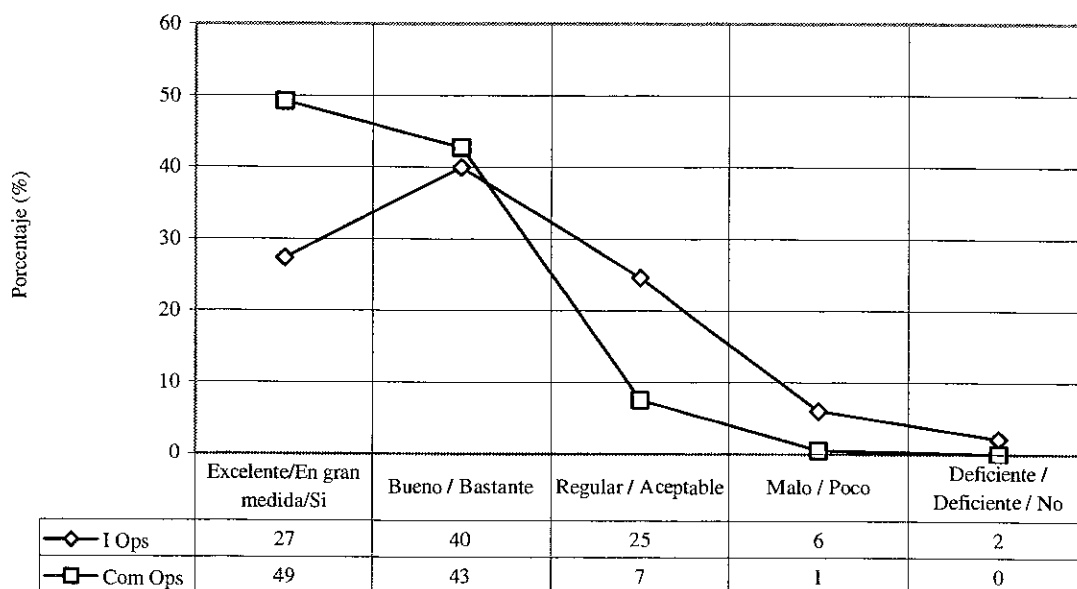


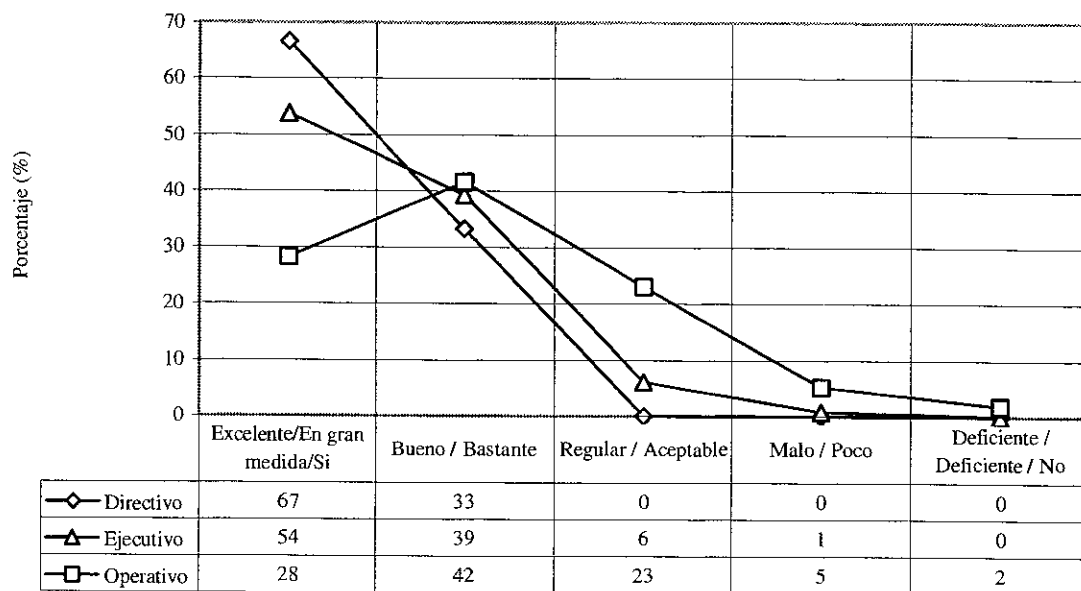
Tabla No. 13 Valor: Integridad dividido en las variables dependientes.

Variable		Respuesta en porcentajes (%)		
		Favorable	Aceptable	No favorables
Área	I Ops	67	25	8
	Com Ops	92	7	1
Cargo	Directivo	100	0	0
	Ejecutivo	93	6	1
	Operativo	70	23	7
Sexo	Masculino	82	14	4
	Femenino	72	21	7
Tiempo de laborar en la empresa	0 a 5 años	87	10	3
	6 a 10 años	78	15	7
	más de 10 años	62	32	7
Edad	18 a 25 años	94	5	2
	26 a 40 años	81	14	4
	más de 40 años	59	32	9
Escolaridad	Universitario	91	8	1
	Diversificado	72	20	8
	Básicos	42	44	15
	Primario	39	47	14
General		76	18	5

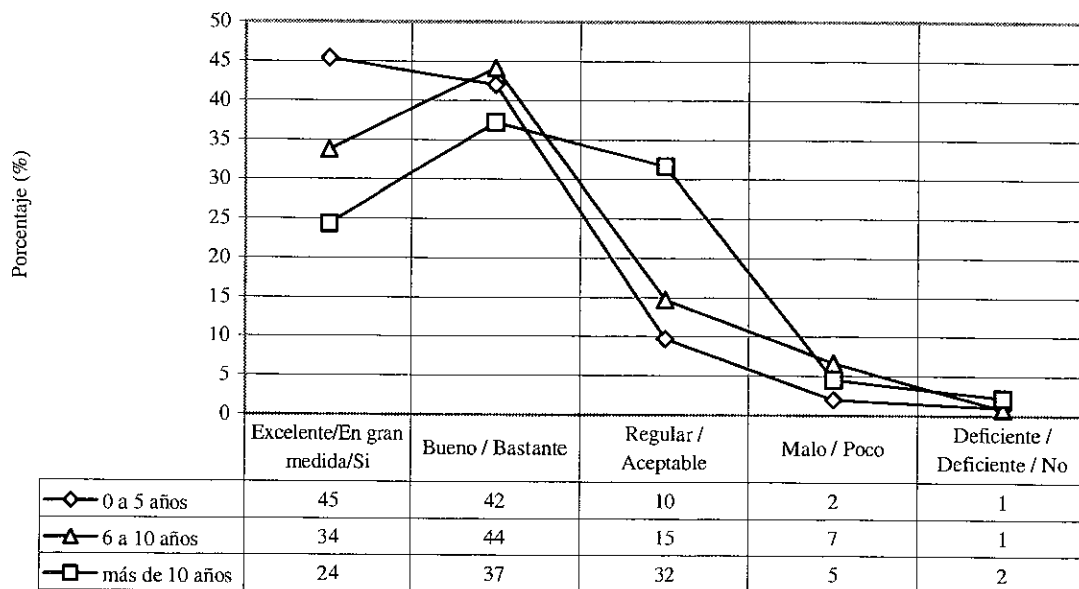
Gráfica # 14
 Valor: *Integridad*
 Variable: Área



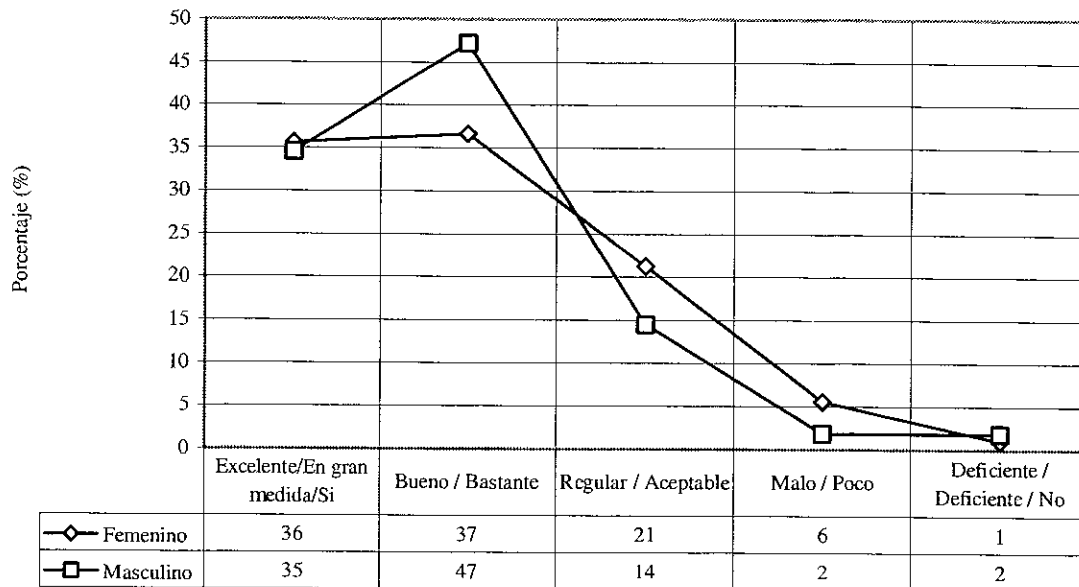
Gráfica # 15
 Valor: *Integridad*
 Variable: Cargo



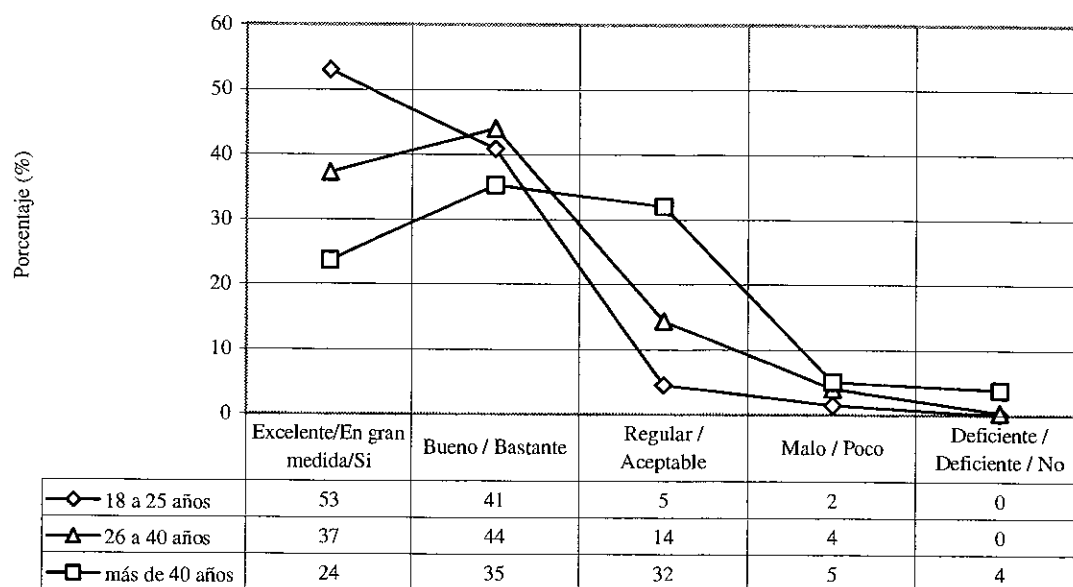
Gráfica # 16
 Valor: *Integridad*
 Variable: Tiempo de laborar en la empresa



Gráfica # 17
 Valor: *Integridad*
 Variable: Sexo



Gráfica # 18
 Valor: *Integridad*
 Variable: *Edad*



Gráfica # 19
 Valor: *Integridad*
 Variable: *Escolaridad*

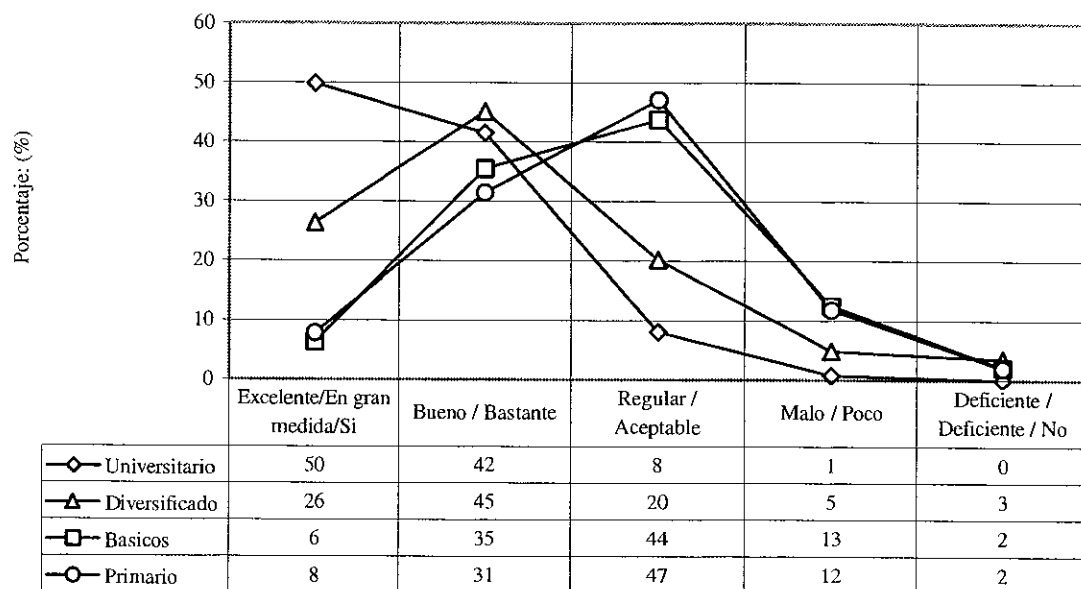
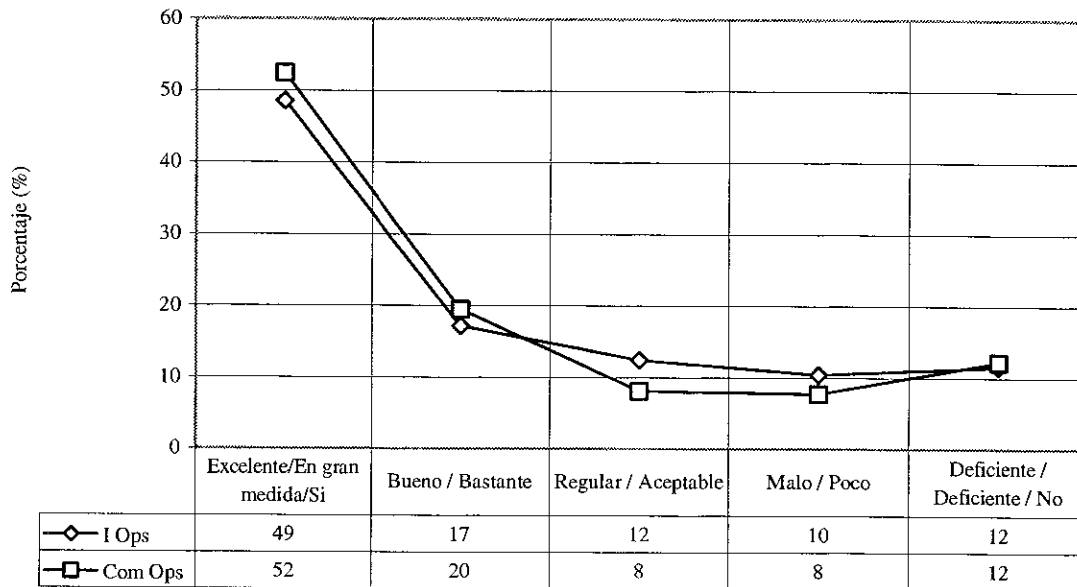


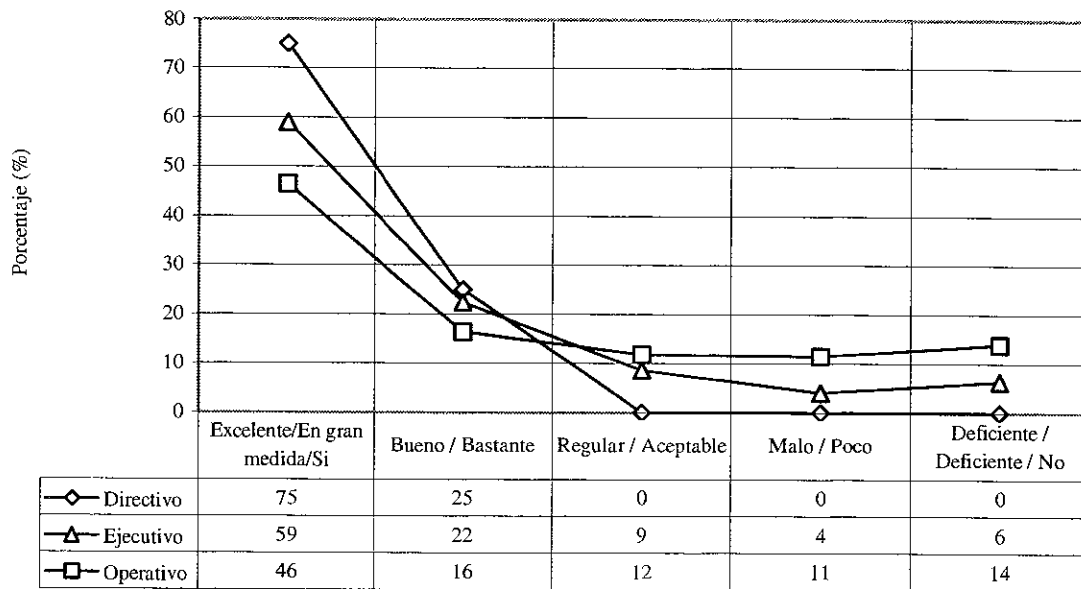
Tabla No. 14 Valor: Creatividad dividido en las variables dependientes.

Variable		Respuesta en porcentajes (%)		
		Favorable	Aceptable	No favorables
Área	I Ops	66	12	22
	Com Ops	72	8	20
Cargo	Directivo	100	0	0
	Ejecutivo	81	9	10
	Operativo	63	12	25
Sexo	Masculino	75	9	16
	Femenino	63	12	25
Tiempo de laborar en la empresa	0 a 5 años	67	12	21
	6 a 10 años	75	8	16
	más de 10 años	64	11	25
Edad	18 a 25 años	61	10	29
	26 a 40 años	72	12	16
	más de 40 años	63	9	28
Escolaridad	Universitario	73	9	18
	Diversificado	68	11	20
	Básicos	58	9	33
	Primario	51	21	28
	General	68	11	21

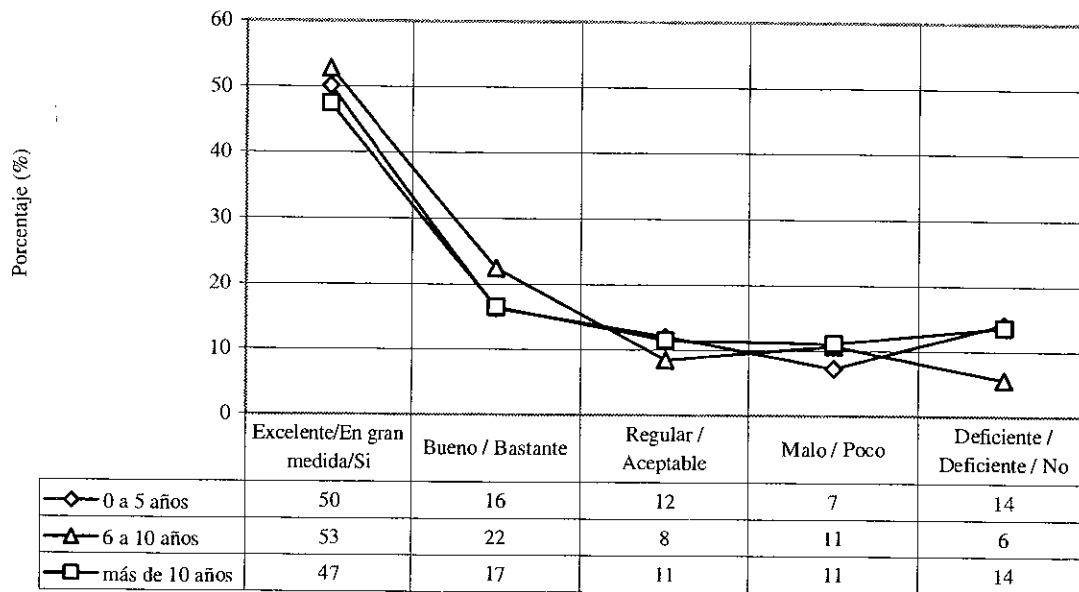
Gráfica # 20
 Valor: *Creatividad*
 Variable: Área



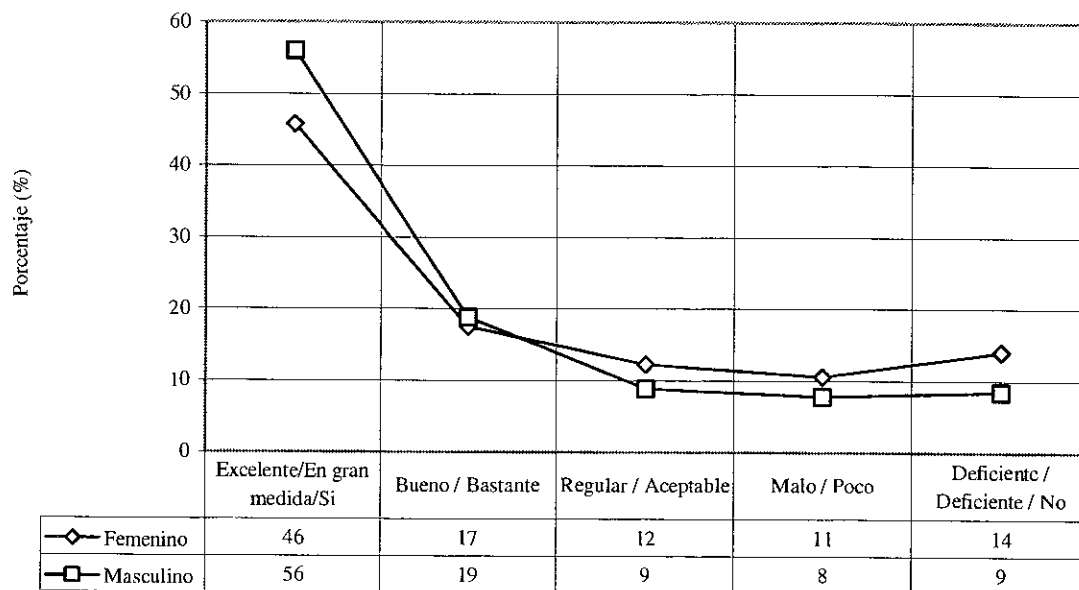
Gráfica # 21
 Valor: *Creatividad*
 Variable: Cargo



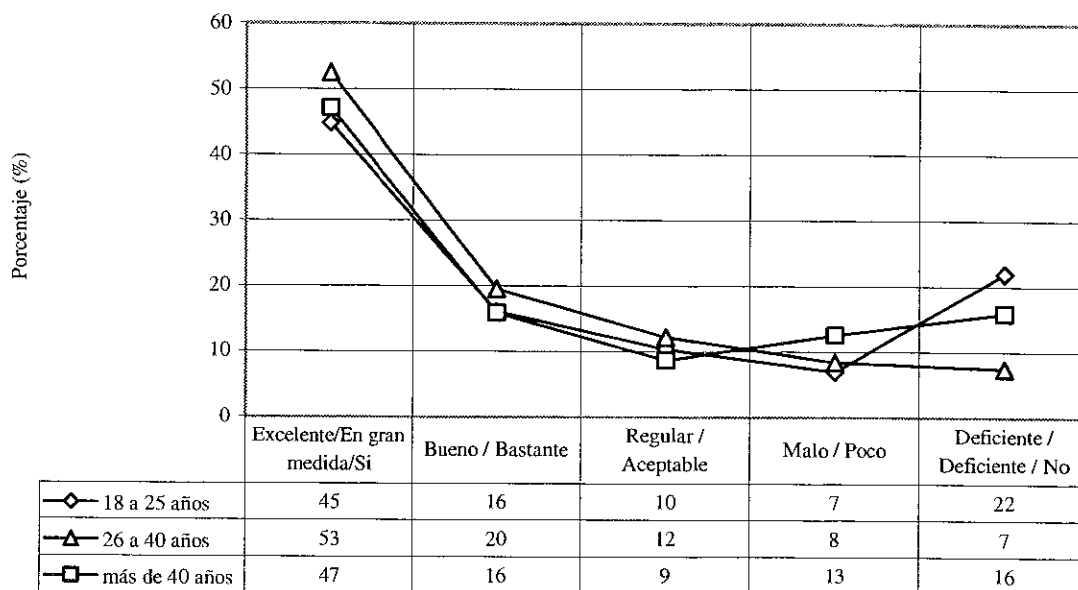
Gráfica # 22
 Valor: *Creatividad*
 Variable: Tiempo de laborar en la empresa



Gráfica # 23
 Valor: *Creatividad*
 Variable: Sexo



Gráfica # 24
 Valor: Creatividad
 Variable: Edad



Gráfica # 25
 Valor: Creatividad
 Variable: Escolaridad

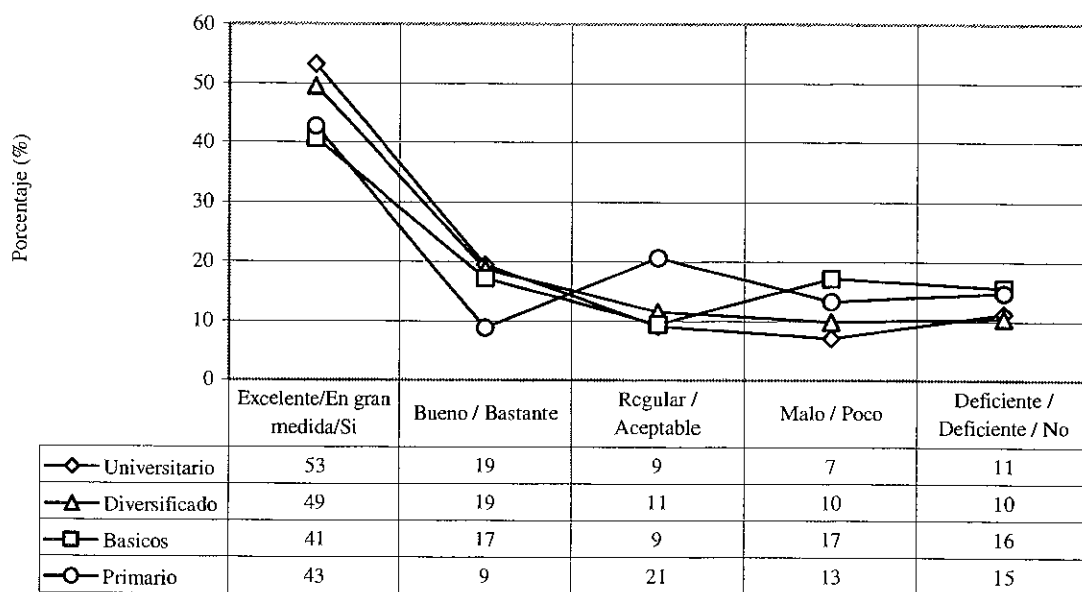
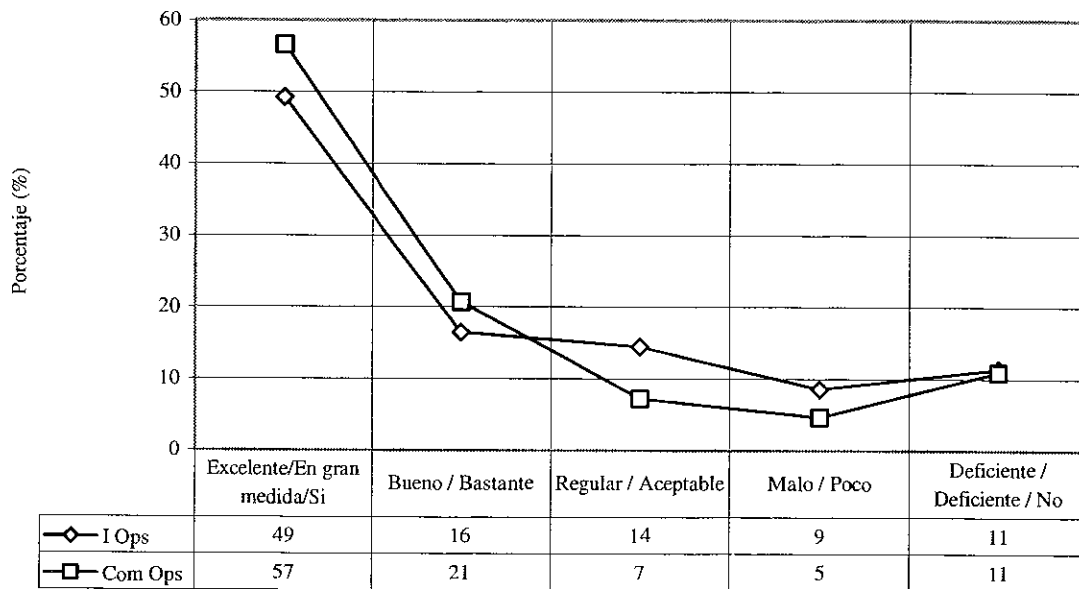


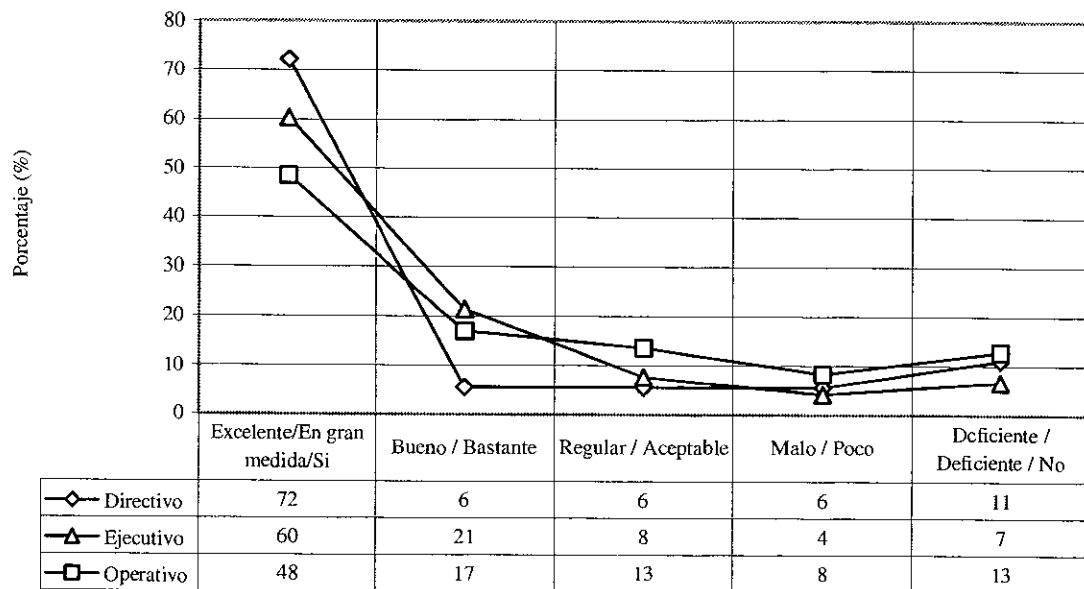
Tabla No. 15 Valor: Delegación dividido en las variable dependientes.

Variable		Respuesta en porcentajes (%)		
		Favorable	Aceptable	No favorables
Área	I Ops	66	14	20
	Com Ops	77	7	16
Cargo	Directivo	78	6	17
	Ejecutivo	82	8	11
	Operativo	65	13	21
Sexo	Masculino	74	11	15
	Femenino	67	13	21
Tiempo de laborar en la empresa	0 a 5 años	74	8	18
	6 a 10 años	70	13	17
	más de 10 años	64	16	20
Edad	18 a 25 años	72	6	22
	26 a 40 años	73	11	16
	más de 40 años	63	16	21
Escolaridad	Universitario	78	8	14
	Diversificado	65	12	22
	Básicos	55	19	26
	Primario	55	24	22
	General	70	12	18

Gráfica # 26
 Valor: Delegación
 Variable: Área



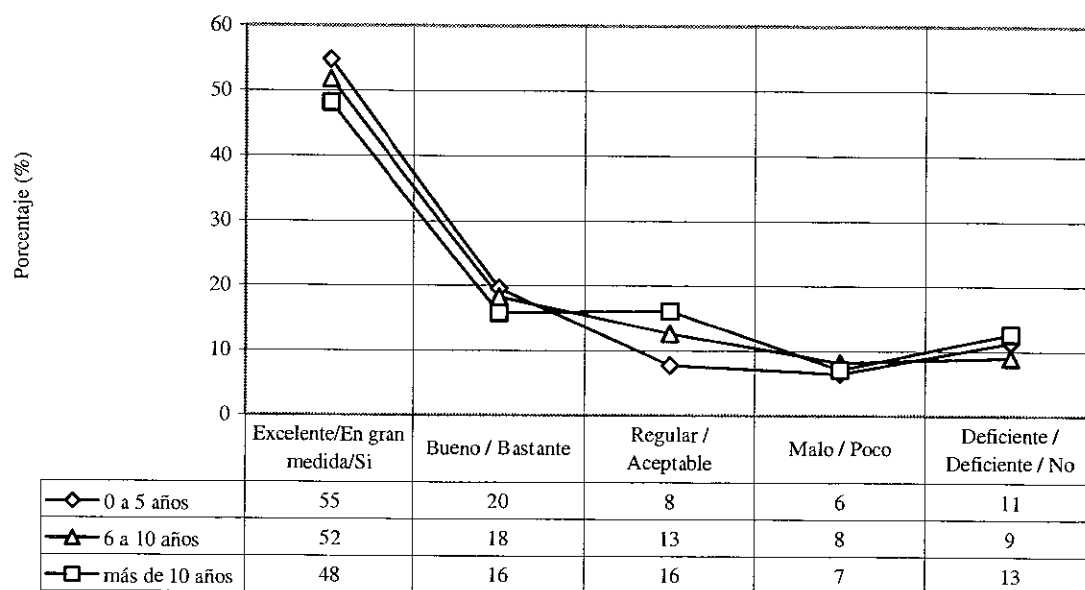
Gráfica # 27
 Valor: Delegación
 Variable: Cargo



Gráfica # 28

Valor: Delegación

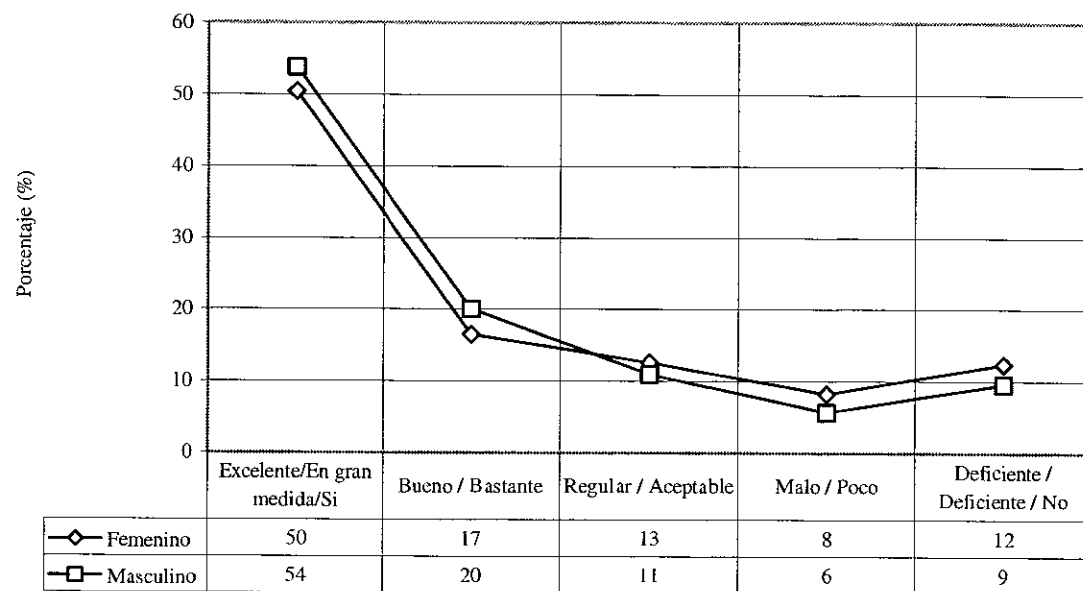
Variable: Tiempo de laborar en la empresa



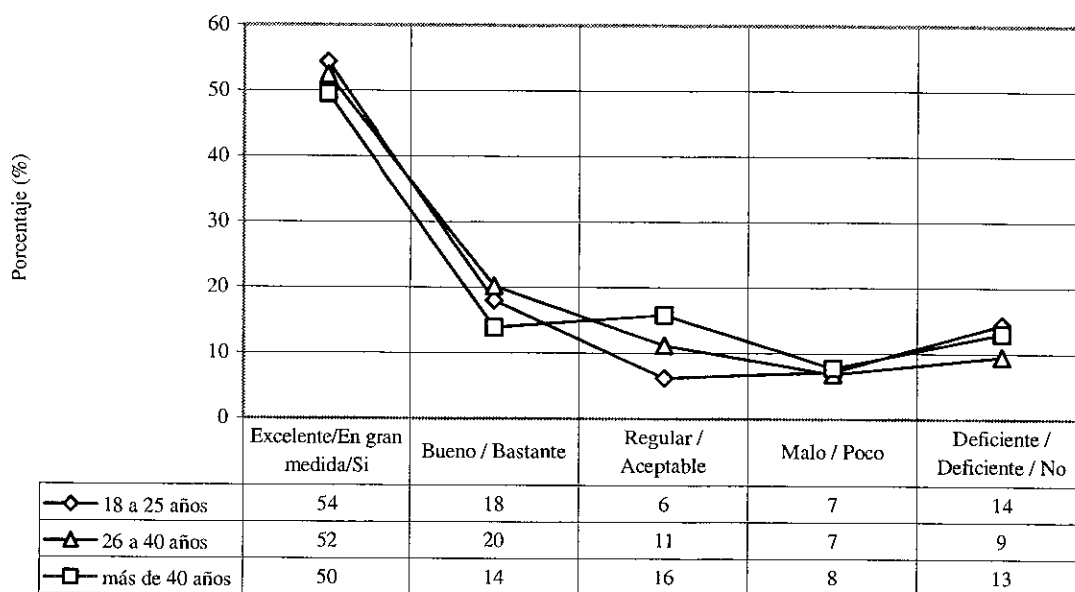
Gráfica # 29

Valor: Delegación

Variable: Sexo



Gráfica # 30
 Valor: Delegación
 Variable: Edad



Gráfica # 31
 Valor: Delegación
 Variable: Escolaridad

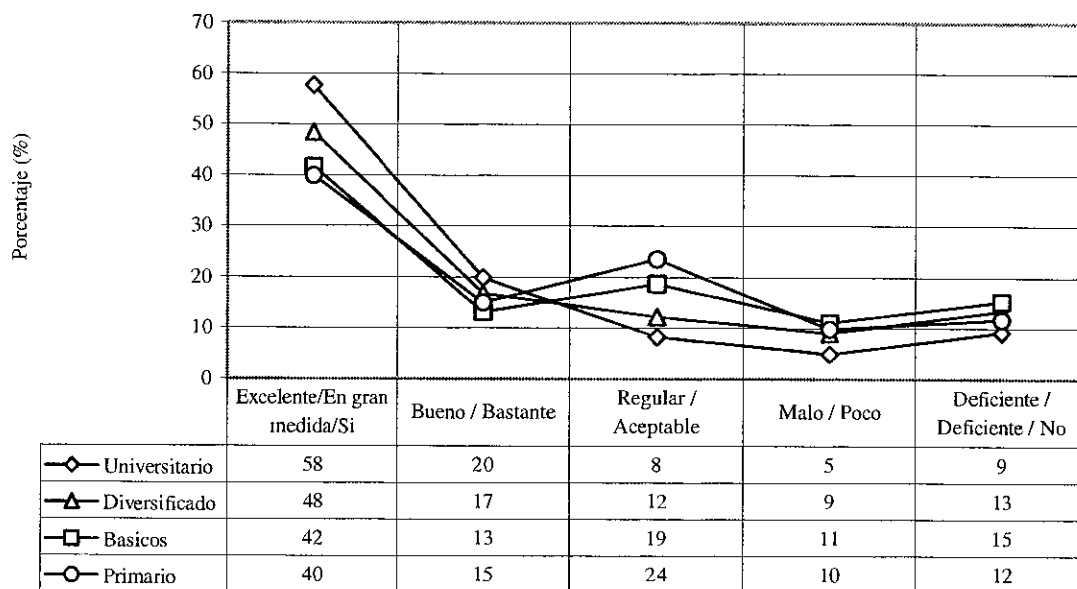
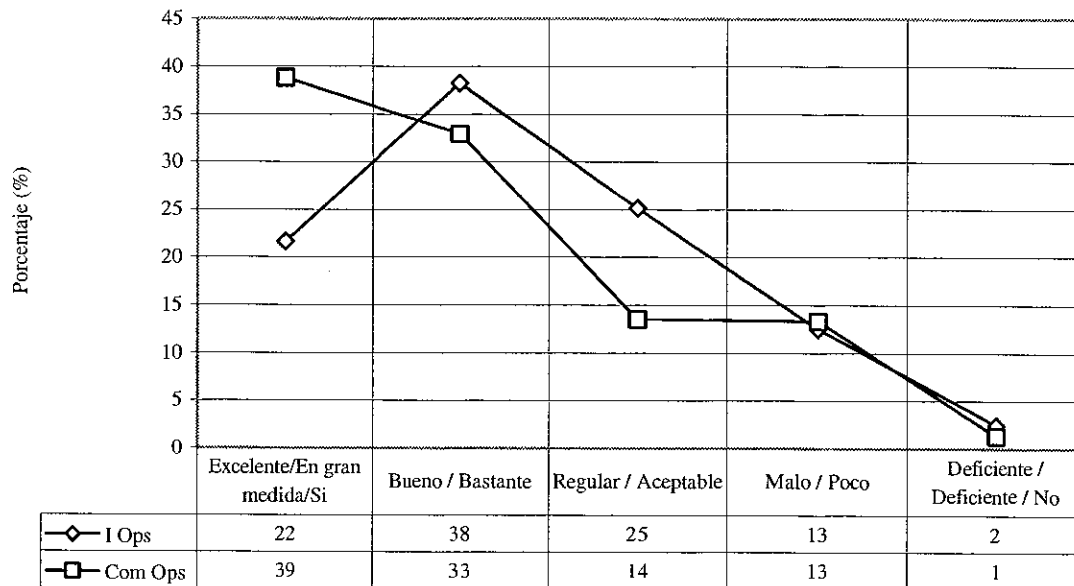


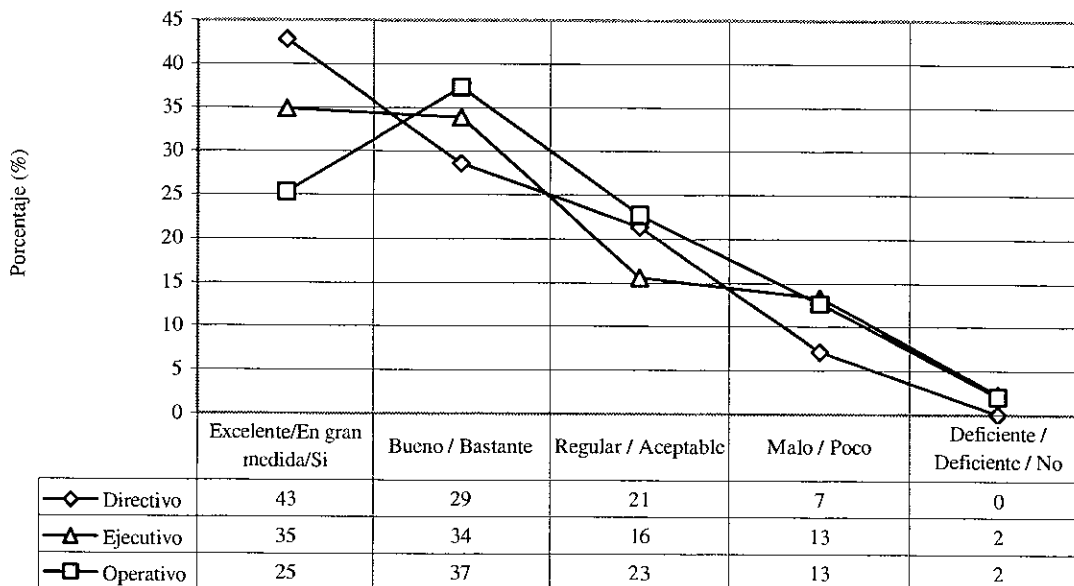
Tabla No. 16 Variable: Trabajo en equipo dividido en variables dependientes.

Variable		Respuesta en porcentajes (%)		
		Favorable	Aceptable	No favorables
Área	I Ops	60	25	15
	Com Ops	72	14	15
Cargo	Directivo	71	21	7
	Ejecutivo	69	16	16
	Operativo	63	23	15
Sexo	Masculino	70	18	12
	Femenino	60	23	17
Tiempo de laborar en la empresa	0 a 5 años	68	17	15
	6 a 10 años	65	20	15
	más de 10 años	59	26	15
Edad	18 a 25 años	71	15	14
	26 a 40 años	65	20	15
	más de 40 años	59	26	15
Escolaridad	Universitario	69	16	14
	Diversificado	65	20	15
	Básicos	55	24	21
	Primario	41	45	13
General		64	21	15

Gráfica # 32
 Valor: Trabajo en equipo
 Variable: Área



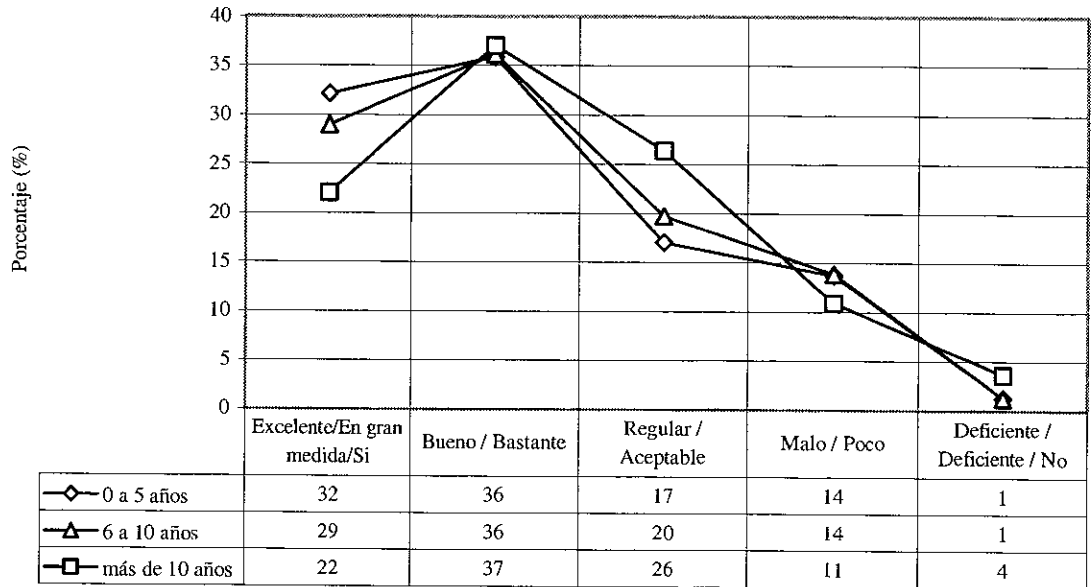
Gráfica # 33
 Valor: Trabajo en equipo
 Variable: Cargo



Gráfica # 34

Valor: Trabajo en equipo

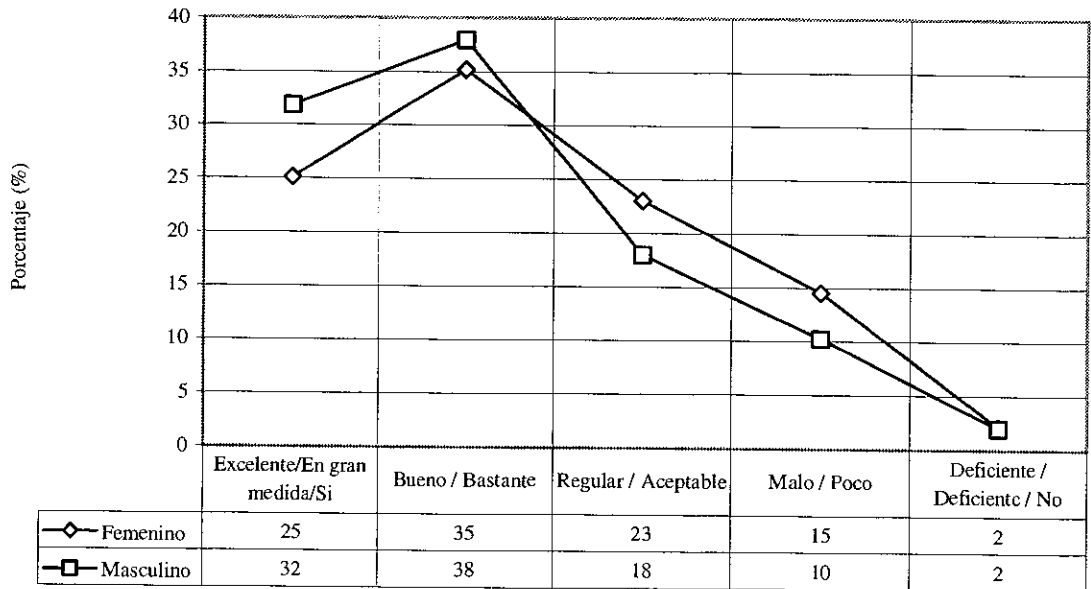
Variable: Tiempo de laborar en la empresa



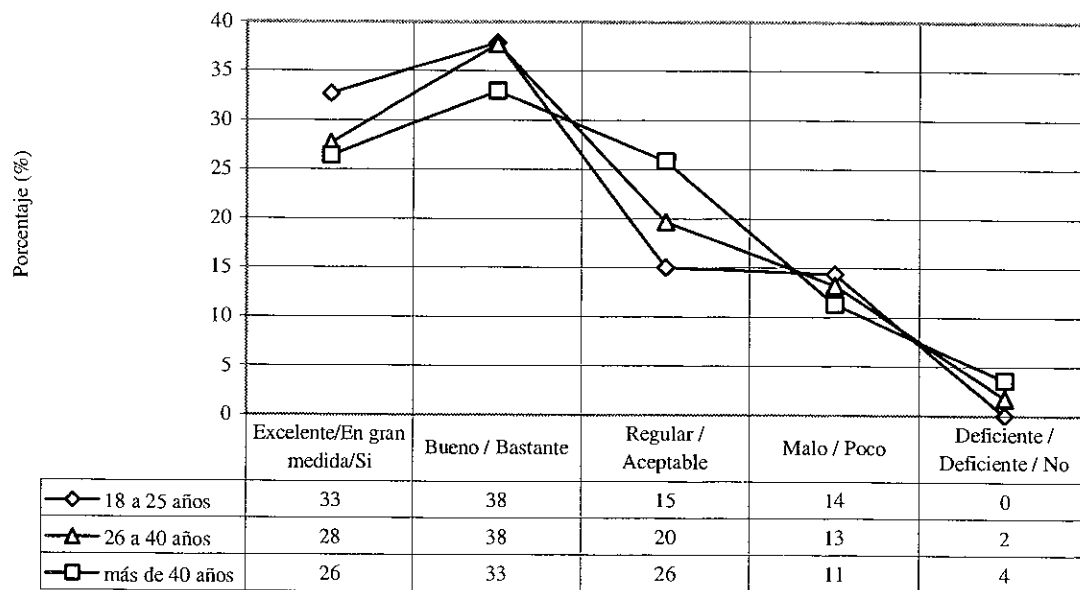
Gráfica # 35

Valor: Trabajo en equipo

Variable: Sexo



Gráfica # 36
 Valor: Trabajo en equipo
 Variable: Edad



Gráfica # 37
 Valor: Trabajo en equipo
 Variable: Escolaridad

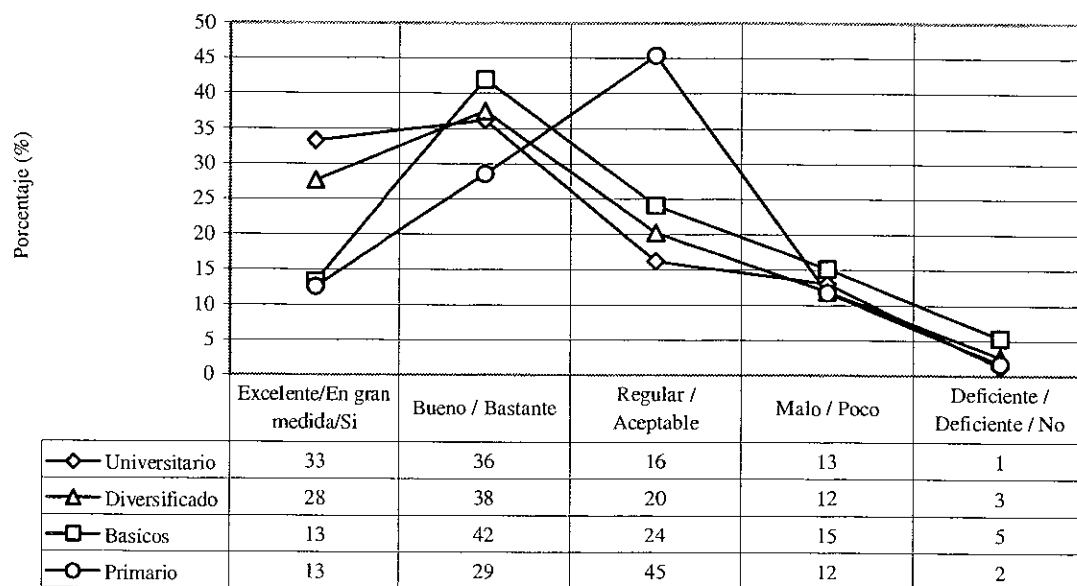


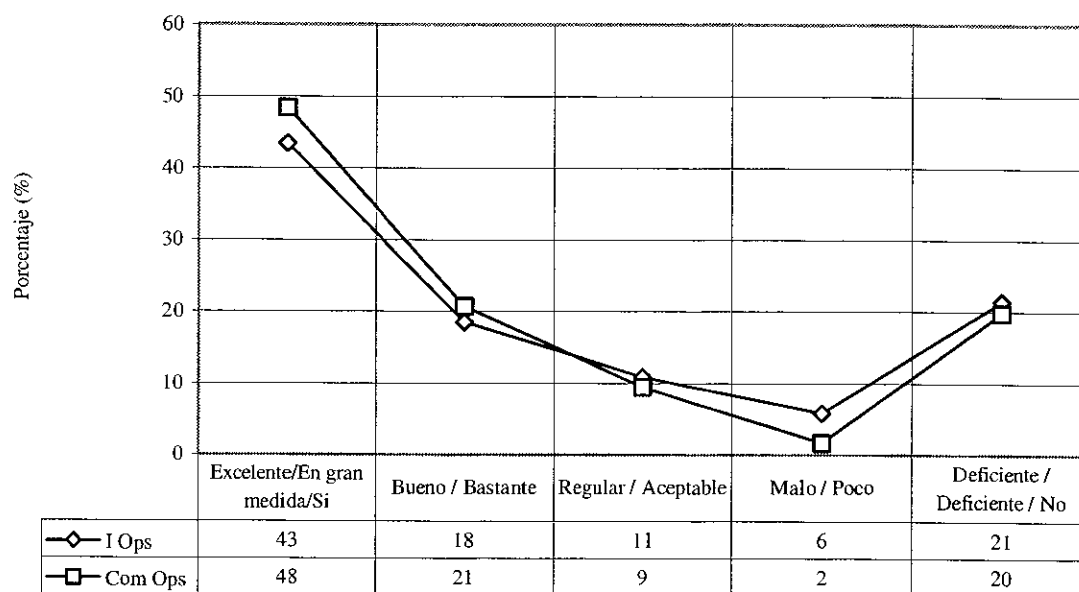
Tabla No. 17 Valor: Coraje dividido en variables dependientes.

Variable		Respuesta en porcentajes (%)		
		Favorable	Aceptable	No favorables
Área	I Ops	62	11	27
	Com Ops	69	9	21
Cargo	Directivo	67	6	28
	Ejecutivo	73	6	20
	Operativo	61	12	27
Sexo	Masculino	66	8	25
	Femenino	63	12	25
Tiempo de laborar en la empresa	0 a 5 años	71	8	21
	6 a 10 años	65	10	25
	más de 10 años	56	13	30
Edad	18 a 25 años	68	6	26
	26 a 40 años	67	10	23
	más de 40 años	58	12	30
Escolaridad	Universitario	71	8	21
	Diversificado	64	9	27
	Básicos	50	15	35
	Primario	46	20	35
	General	64	10	25

Gráfica # 38

Valor: Coraje

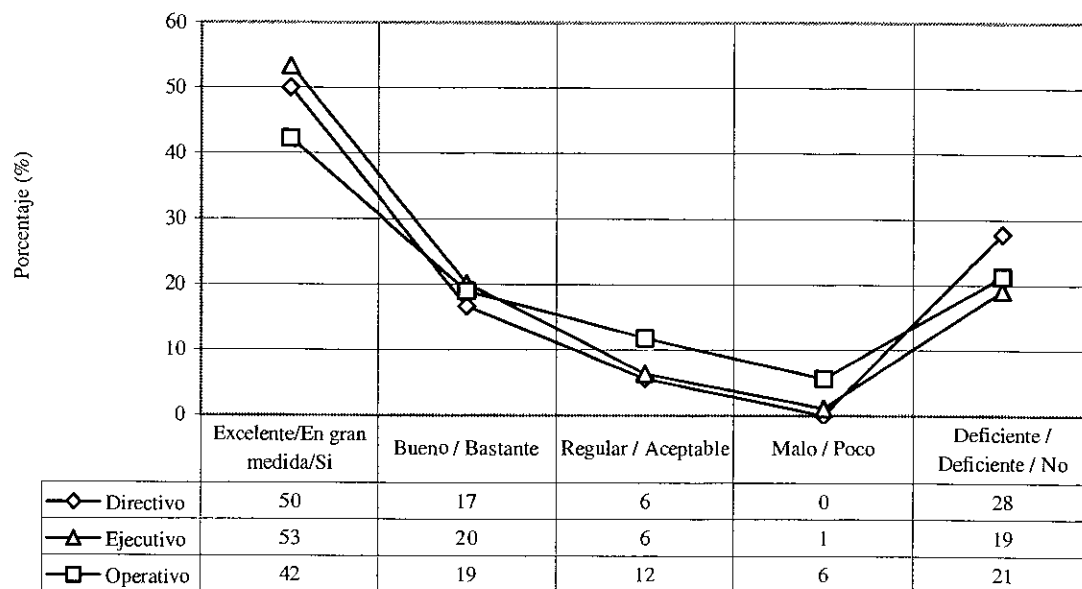
Variable: Área



Gráfica # 39

Valor: Coraje

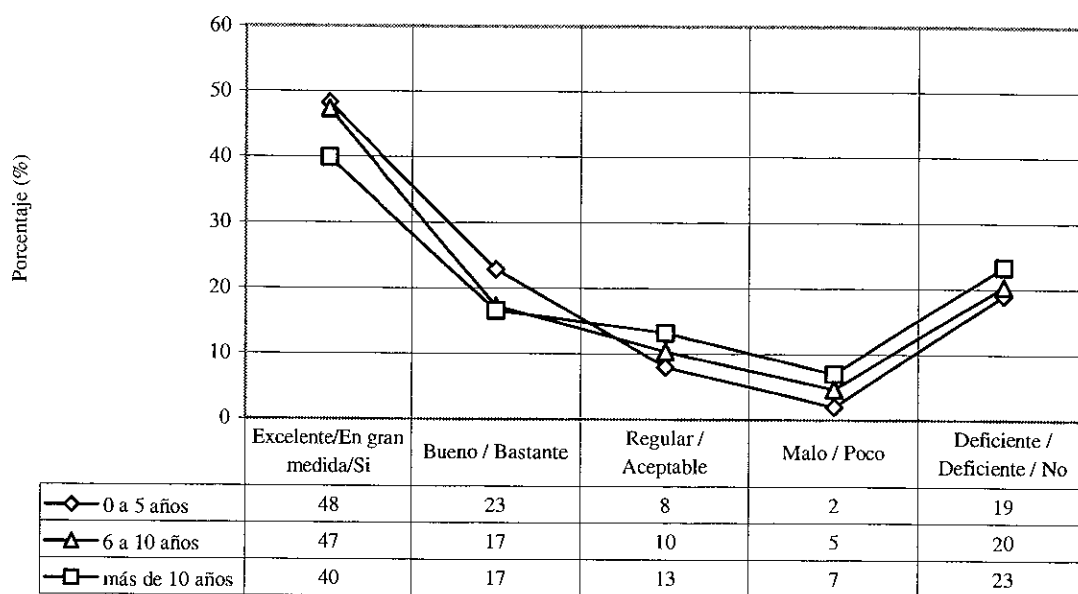
Variable: Cargo



Gráfica # 40

Valor: Coraje

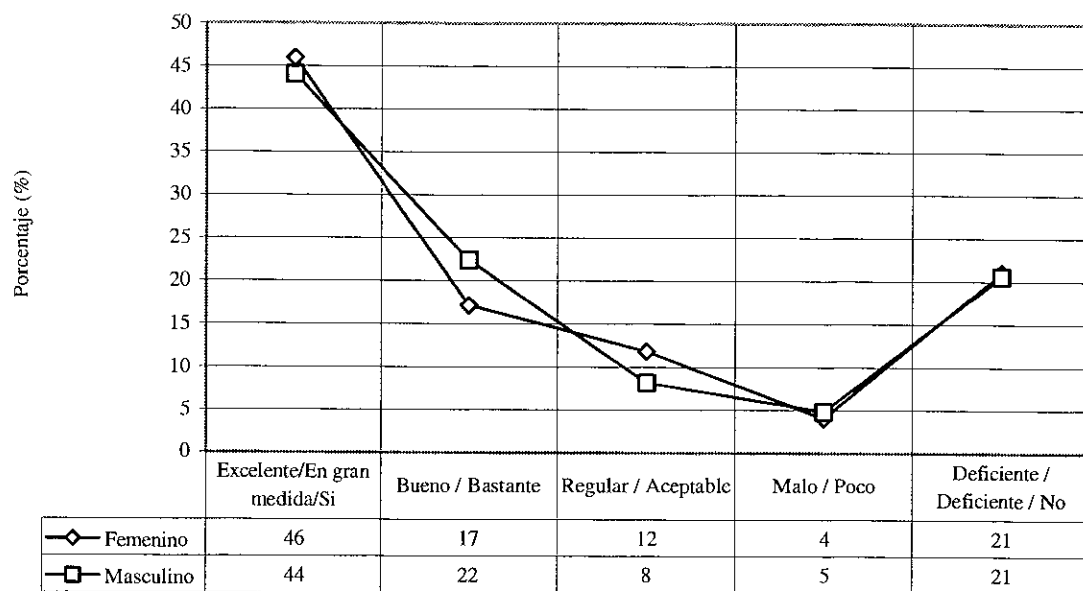
Variable: Tiempo de laborar en la empresa



Gráfica # 41

Valor: Coraje

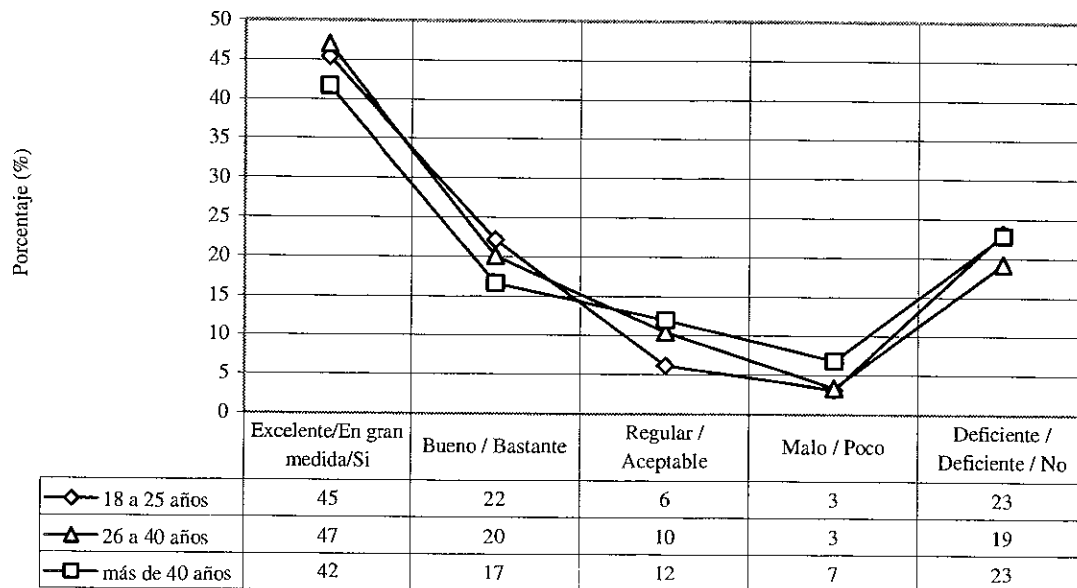
Variable: Sexo



Gráfica # 42

Valor: Coraje

Variable: Edad



Gráfica # 43

Valor: Coraje

Variable: Escolaridad

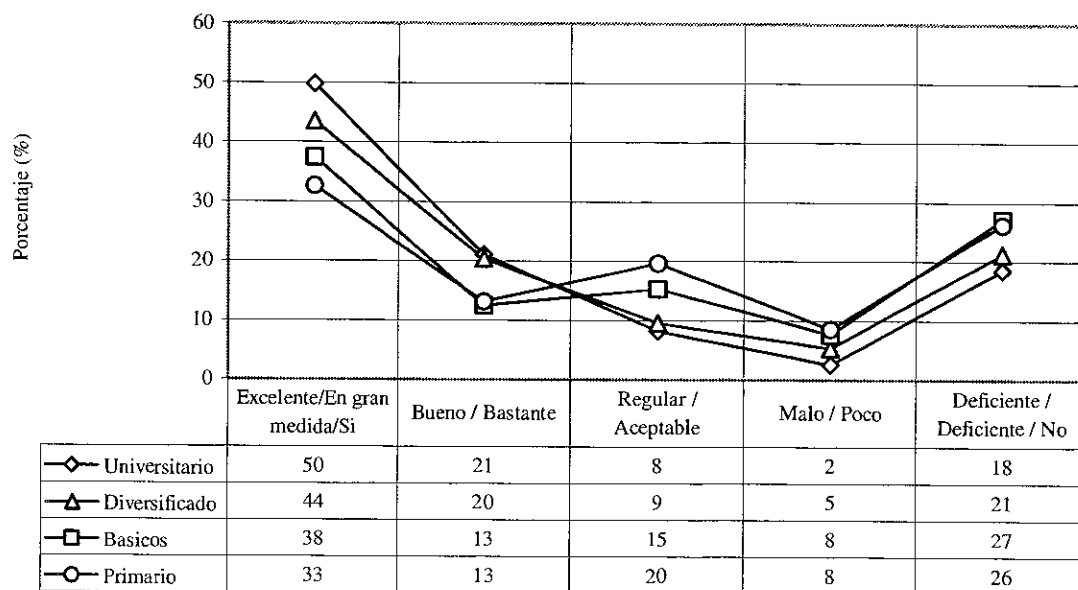
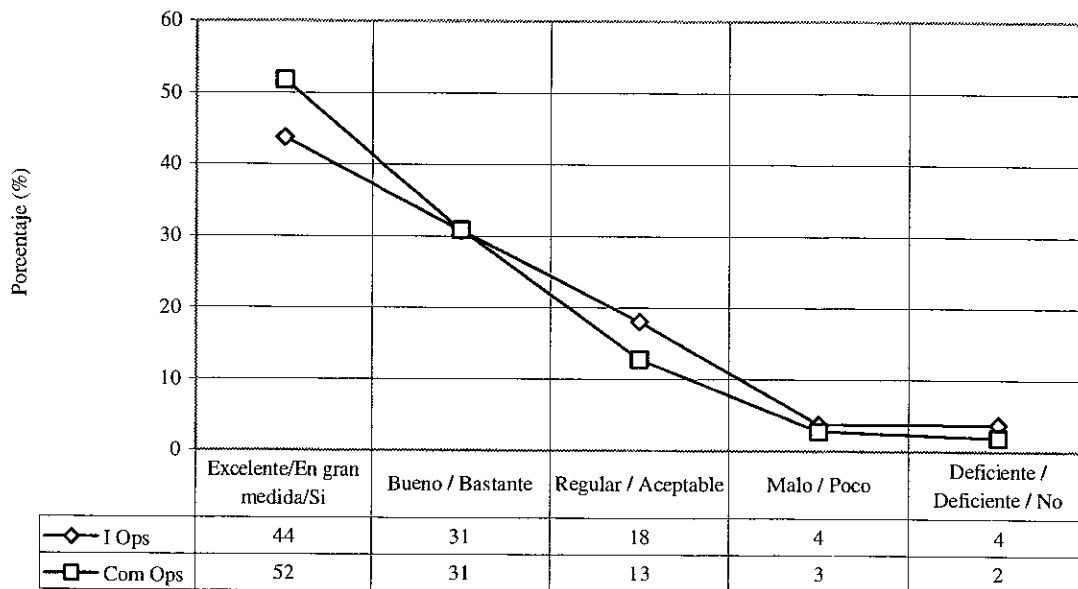


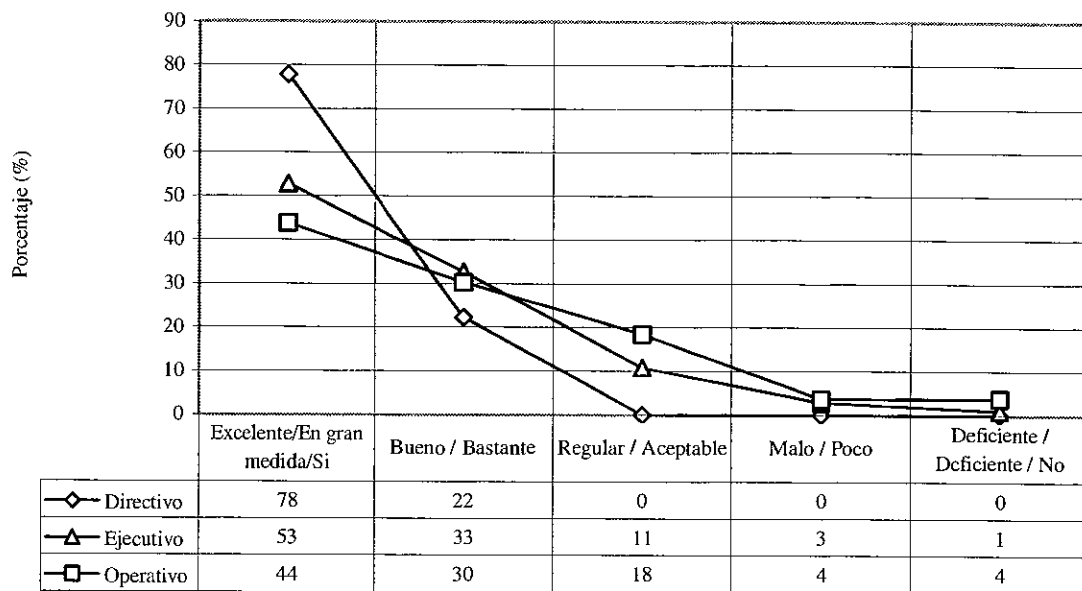
Tabla No. 18 Valor: Sentido de urgencia dividido en variables dependientes.

Variable		Respuesta en porcentajes (%)		
		Favorable	Aceptable	No favorables
Área	I Ops	74	18	7
	Com Ops	83	13	5
Cargo	Directivo	100	0	0
	Ejecutivo	85	11	4
	Operativo	74	18	7
Sexo	Masculino	81	15	4
	Femenino	75	17	8
Tiempo de laborar en la empresa	0 a 5 años	85	10	5
	6 a 10 años	75	20	5
	más de 10 años	70	21	9
Edad	18 a 25 años	87	6	7
	26 a 40 años	79	16	5
	más de 40 años	71	20	9
Escolaridad	Universitario	85	11	4
	Diversificado	74	19	8
	Básicos	65	24	11
	Primario	59	29	12
General		77	16	6

Gráfica # 44
 Valor: Sentido de urgencia
 Variable: Área



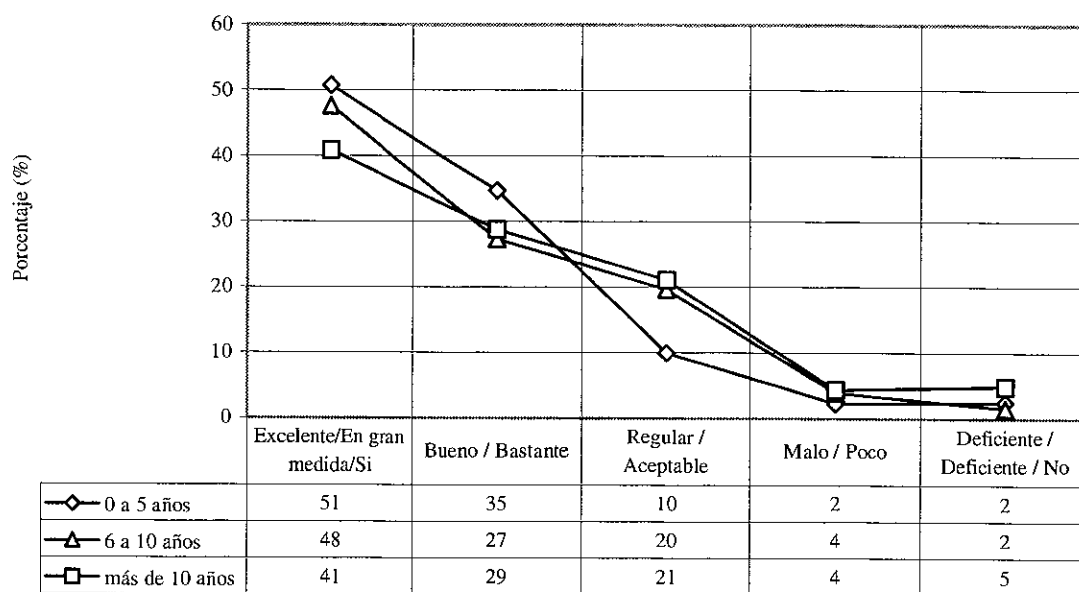
Gráfica # 45
 Valor: Sentido de urgencia
 Variable: Cargo



Gráfica # 46

Valor: Sentido de urgencia

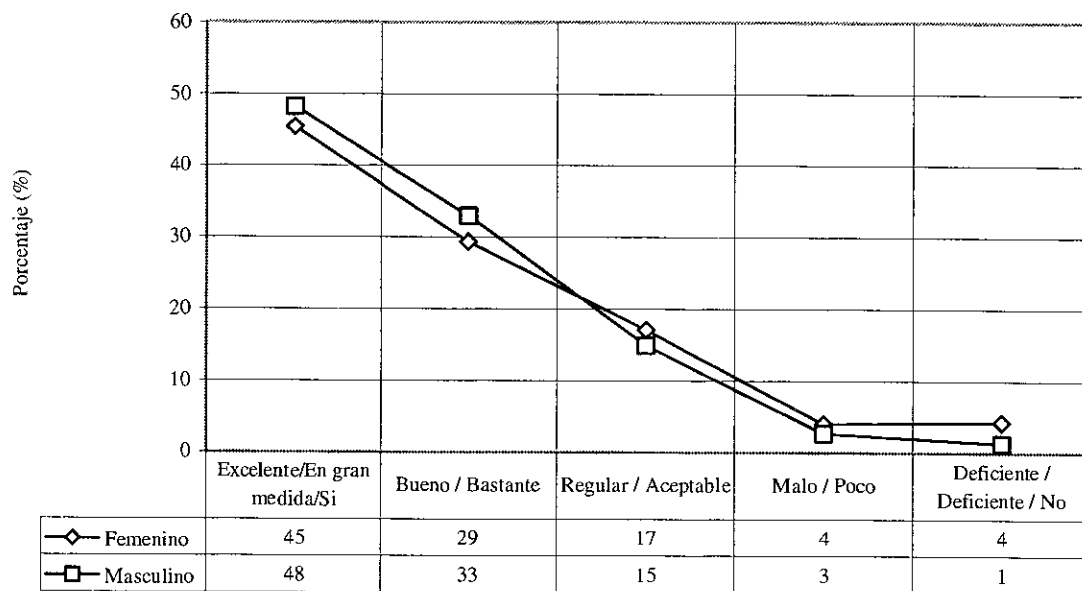
Variable: Tiempo de laborar en la empresa



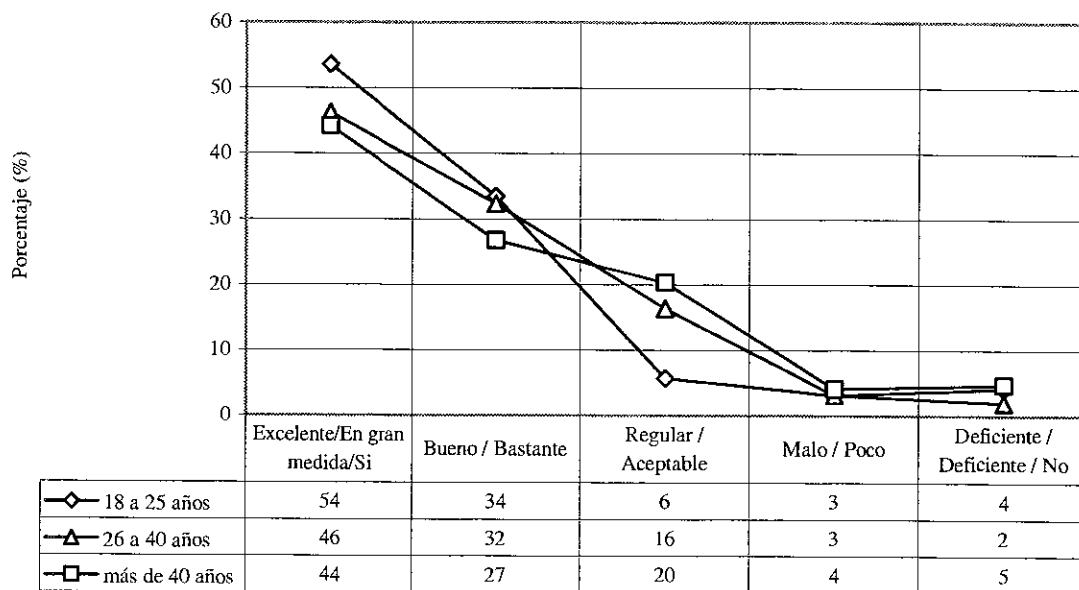
Gráfica # 47

Valor: Sentido de urgencia

Variable: Sexo



Gráfica # 48
 Valor: Sentido de urgencia
 Variable: Edad



Gráfica # 49
 Valor: Sentido de urgencia
 Variable: Escolaridad

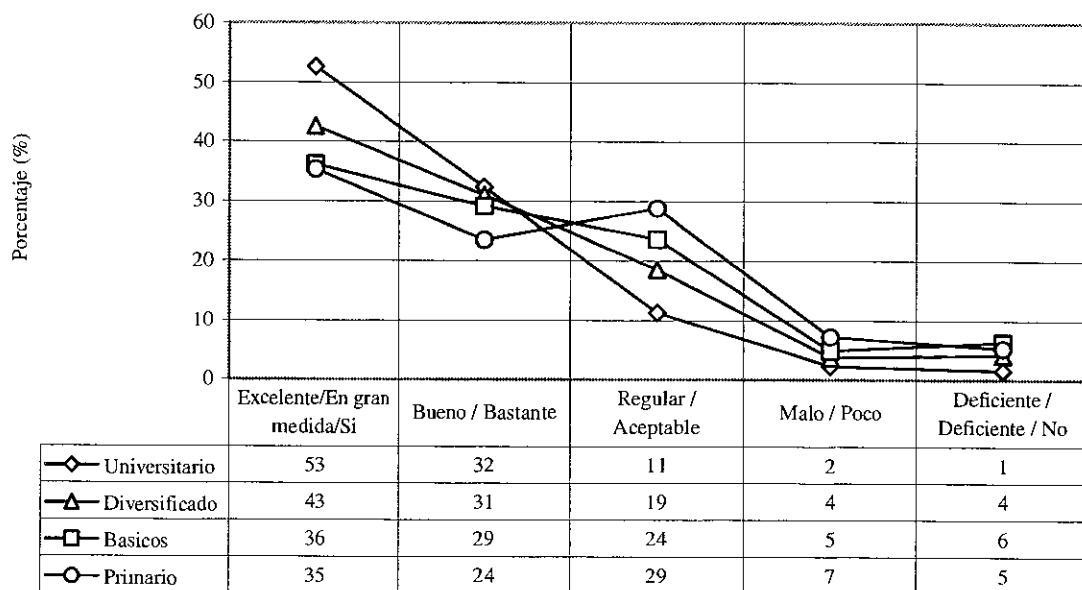


Tabla No. 19 Variable dependiente: Área (I Ops y Com Ops) y porcentajes de respuestas favorables, aceptables y no favorables de cada valor.

	I Ops		Com Ops	
	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor
Respuestas favorables	74	Sentido de urgencia	92	Integridad
	69	Respeto hacia las personas	83	Sentido de urgencia
	67	Integridad	77	Delegación
	66	Creatividad	77	Respeto hacia las personas
	66	Delegación	72	Creatividad
	62	Coraje	72	Trabajo en equipo
	60	Trabajo en equipo	69	Coraje
Respuestas aceptables	25	Trabajo en equipo	14	Trabajo en equipo
	25	Integridad	13	Sentido de urgencia
	18	Sentido de urgencia	10	Respeto hacia las personas
	14	Delegación	9	Coraje
	12	Creatividad	8	Creatividad
	12	Respeto hacia las personas	7	Integridad
	11	Coraje	7	Delegación
Respuestas no favorables	27	Coraje	21	Coraje
	22	Creatividad	20	Creatividad
	20	Delegación	16	Delegación
	19	Respeto hacia las personas	15	Trabajo en equipo
	15	Trabajo en equipo	13	Respeto hacia las personas
	8	Integridad	5	Sentido de urgencia
	7	Sentido de urgencia	1	Integridad

Tabla No. 20 Variable dependiente: Cargo (directivo, ejecutivo y operativo) y porcentajes de respuestas favorables, aceptables y no favorables.

	Directivo		Ejecutivo		Operativo	
	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor
Respuestas favorables	100	Integridad	93	Integridad	74	Sentido de urgencia
	100	Creatividad	85	Sentido de urgencia	70	Integridad
	100	Sentido de urgencia	82	Delegación	69	Respeto hacia las personas
	82	Respeto hacia las personas	81	Creatividad	65	Delegación
	78	Delegación	79	Respeto hacia las personas	63	Creatividad
	71	Trabajo en equipo	73	Coraje	63	Trabajo en equipo
	67	Coraje	69	Trabajo en equipo	61	Coraje
Respuestas aceptables	21	Trabajo en equipo	16	Trabajo en equipo	23	Integridad
	9	Respeto hacia las personas	11	Sentido de urgencia	23	Trabajo en equipo
	6	Delegación	10	Respeto hacia las personas	18	Sentido de urgencia
	6	Coraje	9	Creatividad	13	Delegación
	0	Integridad	8	Delegación	12	Creatividad
	0	Creatividad	6	Coraje	12	Coraje
	0	Sentido de urgencia	6	Integridad	12	Respeto hacia las personas
Respuestas no favorables	28	Coraje	20	Coraje	27	Coraje
	17	Delegación	16	Trabajo en equipo	25	Creatividad
	9	Respeto hacia las personas	11	Respeto hacia las personas	21	Delegación
	7	Trabajo en equipo	11	Delegación	19	Respeto hacia las personas
	0	Integridad	10	Creatividad	15	Trabajo en equipo
	0	Creatividad	4	Sentido de urgencia	7	Sentido de urgencia
	0	Sentido de urgencia	1	Integridad	7	Integridad

Tabla No. 21 Variable dependiente: Tiempo de laborar en la empresa y porcentajes de respuestas favorables, aceptables y no favorables.

	0 a 5 años		6 a 10 años		más de 10 años	
	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor
Respuestas favorables	87	Integridad	78	Integridad	72	Respeto hacia las personas
	85	Sentido de urgencia	75	Creatividad	70	Sentido de urgencia
	75	Respeto hacia las personas	75	Sentido de urgencia	64	Delegación
	74	Delegación	70	Delegación	64	Creatividad
	71	Coraje	68	Respeto hacia las personas	62	Integridad
	68	Trabajo en equipo	65	Trabajo en equipo	59	Trabajo en equipo
	67	Creatividad	65	Coraje	56	Coraje
Respuestas aceptables	17	Trabajo en equipo	20	Trabajo en equipo	32	Integridad
	12	Creatividad	20	Sentido de urgencia	26	Trabajo en equipo
	11	Respeto hacia las personas	15	Integridad	21	Sentido de urgencia
	10	Sentido de urgencia	13	Respeto hacia las personas	16	Delegación
	10	Integridad	13	Delegación	13	Coraje
	8	Coraje	10	Coraje	11	Creatividad
	8	Delegación	8	Creatividad	10	Respeto hacia las personas
Respuestas no favorables	21	Creatividad	25	Coraje	30	Coraje
	21	Coraje	20	Respeto hacia las personas	25	Creatividad
	18	Delegación	17	Delegación	20	Delegación
	15	Trabajo en equipo	16	Creatividad	18	Respeto hacia las personas
	14	Respeto hacia las personas	15	Trabajo en equipo	15	Trabajo en equipo
	5	Sentido de urgencia	7	Integridad	9	Sentido de urgencia
	3	Integridad	5	Sentido de urgencia	7	Integridad

Tabla No. 22 Variable dependiente: Sexo y porcentaje de respuestas favorables, aceptables y no favorables para cada valor.

	Masculino		Femenino	
	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor
Respuestas favorables	82	Integridad	75	Sentido de urgencia
	81	Sentido de urgencia	72	Integridad
	75	Creatividad	70	Respeto hacia las personas
	74	Delegación	67	Delegación
	74	Respeto hacia las personas	63	Creatividad
	70	Trabajo en equipo	63	Coraje
	66	Coraje	60	Trabajo en equipo
Respuestas aceptables	18	Trabajo en equipo	23	Trabajo en equipo
	15	Sentido de urgencia	21	Integridad
	14	Integridad	17	Sentido de urgencia
	11	Delegación	13	Delegación
	9	Respeto hacia las personas	13	Respeto hacia las personas
	9	Creatividad	12	Creatividad
	8	Coraje	12	Coraje
Respuestas no favorables	25	Coraje	25	Coraje
	17	Respeto hacia las personas	25	Creatividad
	16	Creatividad	21	Delegación
	15	Delegación	17	Respeto hacia las personas
	12	Trabajo en equipo	17	Trabajo en equipo
	4	Sentido de urgencia	8	Sentido de urgencia
	4	Integridad	7	Integridad

Tabla No. 23 Variable dependiente: Edad y porcentajes de respuestas favorables, aceptables y no favorables.

	18 a 25 años		26 a 40 años		más de 40 años	
	Porcentaje	Valores	Porcentaje	Valores	Porcentaje	Valores
Respuestas favorables	94	Integridad	81	Integridad	71	Sentido de urgencia
	87	Sentido de urgencia	79	Sentido de urgencia	70	Respeto hacia las personas
	75	Respeto hacia las personas	73	Delegación	63	Delegación
	72	Delegación	72	Creatividad	63	Creatividad
	71	Trabajo en equipo	72	Respeto hacia las personas	59	Trabajo en equipo
	68	Coraje	67	Coraje	59	Integridad
	61	Creatividad	65	Trabajo en equipo	58	Coraje
Respuestas aceptables	29	Creatividad	23	Coraje	30	Coraje
	26	Coraje	17	Respeto hacia las personas	28	Creatividad
	22	Delegación	16	Delegación	21	Delegación
	14	Trabajo en equipo	16	Creatividad	19	Respeto hacia las personas
	13	Respeto hacia las personas	15	Trabajo en equipo	15	Trabajo en equipo
	7	Sentido de urgencia	5	Sentido de urgencia	9	Integridad
	2	Integridad	4	Integridad	9	Sentido de urgencia
Respuestas no favorables	15	Trabajo en equipo	20	Trabajo en equipo	32	Integridad
	11	Respeto hacia las personas	16	Sentido de urgencia	26	Trabajo en equipo
	10	Creatividad	14	Integridad	20	Sentido de urgencia
	6	Coraje	12	Creatividad	16	Delegación
	6	Delegación	11	Respeto hacia las personas	12	Coraje
	6	Sentido de urgencia	11	Delegación	11	Respeto hacia las personas
	5	Integridad	10	Coraje	9	Creatividad

Tabla No. 24 Variable dependiente: Escolaridad y porcentaje de respuestas favorables, aceptables y no favorables.

Universitario		Diversificado		Básicos		Primario	
Porcentaje	Valores	Porcentaje	Valores	Porcentaje	Valores	Porcentaje	Valores
Respuestas favorables							
91	Integridad	74	Sentido de urgencia	69	Respeto hacia las personas	65	Respeto hacia las personas
85	Sentido de urgencia	72	Integridad	65	Sentido de urgencia	59	Sentido de urgencia
78	Delegación	68	Creatividad	58	Creatividad	55	Delegación
75	Respeto hacia las personas	68	Respeto hacia las personas	55	Trabajo en equipo	51	Creatividad
73	Creatividad	65	Delegación	55	Delegación	46	Coraje
71	Coraje	65	Trabajo en equipo	50	Coraje	41	Trabajo en equipo
69	Trabajo en equipo "	64	Coraje	42	Integridad	39	Integridad
Respuestas aceptables							
16	Trabajo en equipo	20	Trabajo en equipo	44	Integridad	47	Integridad
11	Sentido de urgencia	20	Integridad	24	Trabajo en equipo	45	Trabajo en equipo
11	Respeto hacia las personas	19	Sentido de urgencia	24	Sentido de urgencia	29	Sentido de urgencia
9	Creatividad	12	Delegación	19	Delegación	24	Delegación
8	Delegación	11	Creatividad	15	Coraje	21	Creatividad
8	Coraje	11	Respeto hacia las personas	13	Respeto hacia las personas	20	Coraje
8	Integridad	9	Coraje	9	Creatividad	13	Respeto hacia las personas
Respuestas no favorables							
21	Coraje	27	Coraje	35	Coraje	35	Coraje
18	Creatividad	22	Delegación	33	Creatividad	28	Creatividad
14	Trabajo en equipo	21	Respeto hacia las personas	26	Delegación	22	Delegación
14	Delegación	20	Creatividad	21	Trabajo en equipo	21	Respeto hacia las personas
14	Respeto hacia las personas	15	Trabajo en equipo	18	Respeto hacia las personas	14	Integridad
4	Sentido de urgencia	8	Integridad	15	Integridad	13	Trabajo en equipo
1	Integridad	8	Sentido de urgencia	11	Sentido de urgencia	12	Sentido de urgencia

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Resultados de la evaluación efectuada en una Industria Farmacéutica en Guatemala.

Un total de 236 empleados incluidos en el estudio, 227 respondieron el instrumento de evaluación. Esto equivale a un 96% de respuestas.

A los participantes se les solicitó que llenaran voluntariamente la encuesta impresa. Los resultados se conservaron anónimos.

En la Tabla No. 1 se observan en la primera columna los valores relacionados con las preguntas (segunda columna). Las preguntas se encuentran en el orden en que se presentó el instrumento.

En la Tabla No. 2, se incluyen las preguntas relacionadas al valor de respeto hacia las personas. Así, sucesivamente de la Tabla No. 3 a la Tabla No. 8, se presentan las preguntas relacionadas a un solo valor: integridad, creatividad, delegación, trabajo en equipo, coraje y sentido de urgencia, respectivamente. Todas las preguntas se relacionan con el enunciado de cada valor de la empresa. Estos enunciados pueden encontrarse en el Marco Teórico y pueden ser comparados con las preguntas formuladas.

Se utilizó un a escala de calificación de 1 a 5.

- 1 Muy Bien / En gran medida / Sí
- 2 Bien / Bastante
- 3 Regular / Aceptable
- 4 Malo / Poco
- 5 Deficiente / Deficiente / No

Para analizar los resultados se utilizaron los siguientes parámetros:

Respuestas favorables son la suma de respuestas 1 (Muy Bien / En gran medida / Sí) y 2 (Bien / Bastante). Respuestas aceptables, únicamente 3 (Regular / Aceptable), y respuestas no favorables son la suma de 4 (Malo / Aceptable) y 5 (Deficiente / Deficiente / No).

Los valores en las cuales las respuestas favorables no alcanzaron el 70% se consideran como áreas de valores que pueden ser consolidados. Así mismo, los valores en los cuales la respuesta no favorable alcanzó el 20% se consideran como áreas de valores que deben ser consolidados. Se utilizará como consolidado cuando los empleados conocen, comparten y llevan a la práctica los valores de la empresa.

En la Tabla No. 9 se muestran los porcentajes de cada valor respecto a las respuestas favorables.

Los valores de sentido de urgencia (77%), integridad (76%), respeto hacia las personas (72%) y delegación (70%) fueron los valores más altos que se obtuvieron con respuestas favorables.

Al observar la Tabla No. 10. el valor de trabajo en equipo (21%) fue el valor más alto, alcanzando el 20% de respuestas aceptables.

En la Tabla No. 11 se muestran los porcentajes de cada valor respecto a las respuestas no favorables. Los valores de coraje (25%) y creatividad (21%) fueron los valores que alcanzaron el 20% de respuestas no favorables, incluidos todos los resultados en general.

Se analizaron las gráficas desde la No. 1 a la No. 7. Estas gráficas son el resultado de todas las respuestas del personal en general, sin analizar aún las variables dependientes.

Para el valor de respeto hacia las personas (tercer valor más alto) se obtuvo un 72% de repuestas favorables: 31% de respuestas 2 (Bueno / Bastante) y 41% de respuestas 1 (Muy Bien / En gran medida / sí). La opinión de los empleados es que sus

ideas son bien aceptadas, y ellos aceptan las ideas de los demás. Los empleados son tratados con respeto y dignidad, como adultos responsables y en algunos casos, se observa que un superior no es respetuoso con sus subordinados. Los empleados se evalúan bien en cuanto a su desempeño en sus funciones, al igual que el desempeño de sus compañeros. La igualdad con la que se administran las políticas de la empresa es buena e indican que el trato es igual para todo el personal. En general, se sienten satisfechos con el trabajo que realizan. Reciben suficiente información sobre situaciones que pueden llegar a afectar su trabajo y que el grado de exigencia requerida es según el nivel de capacitación recibida. La mayoría de personas consideran que tienen oportunidad de progresar en la empresa, están preparados para ser ascendidos. Además, la mayoría de empleados obtienen ascensos y se observa que en la empresa promueve a sus empleados. Por último, la mayoría indica que son premiados alguna vez por su desempeño, y reciben reconocimiento de su supervisor cuando realizan un buen trabajo.

El valor de integridad es el valor con el segundo resultado más alto de respuestas favorables (76%): 42% de respuestas 2 y 35% de respuestas 1; y el valor con el resultado más bajo de respuestas no favorables (5%): 4 % de respuestas 4 y 1% de respuestas 5. Por lo que se considera que es un valor consolidado en la empresa. Aquí los empleados afirman que actúan según lo que dicen y actúan en función de sus creencias, valores y modelos. Además, demuestran un comportamiento honesto y ético.

Creatividad, este valor es un valor bajo (21% de respuestas no favorables: 9% de respuestas 4 y 12% de respuestas 5). Además, se encuentra por debajo del 70% de respuestas favorables (68%): 18% de respuestas 2 y 50% de respuestas 1. Es un valor que se debe consolidar en la empresa. Entre las respuestas se observan que no se animan a expresar opiniones diferentes a los de la empresa. En reuniones, casi nunca se ve alguien con un punto de vista diferente.

El valor de delegación es el último valor alto que se tiene (70%): 18% de respuestas 2 y 52% de respuestas 1. La mayoría de las veces se les asignan tareas importantes. Y en el caso de los superiores, delegan tareas importantes a sus subordinados. La mayoría confía en el trabajo efectuado, son personas con iniciativas y responsables.

Trabajo en equipo es un valor mediano o aceptable. Este valor no sobrepasa el 70% de respuestas favorables (64%), ni sobre pasa el 20% de respuestas no favorables (15%). Este valor sobrepasa el 20% de respuestas aceptables (21% de respuestas aceptables). Este valor puede llegar a ser consolidado. Se indica que al solicitar colaboración a otros sectores, se recibe aceptablemente la misma. Se comparte información e ideas entre departamentos. Consideran que hay grupos aislados en la empresa y éstos involucran decisiones que solo favorecen al departamento (no a la empresa).

En el valor de coraje se obtuvo 64% de respuestas favorables: 19% de respuestas 2 y 46% de respuestas 1; y 25% de respuestas no favorables. Este valor tiene el puntaje más bajo en comparación con el resto y, en cuanto a respuestas no favorables, éste valor es el más alto, sobrepasan el 20% indicado como límite: 4 % de respuestas 4 y 21% de respuestas 5. Este es un valor que debe ser consolidado. No intentan romper las reglas, ni hacer las cosas diferentes. No actúan sin la autorización correspondiente. Actúan bajo la protección de instrucciones precisas y son personas que se conforman. Las discusiones abiertas y directas, las hay pero muy pocas.

Y por último, sentido de urgencia, valor con el índice más alto de respuestas favorables (77%): 31% de respuestas 2 y 47% de respuestas 1; y 6% de respuestas no favorables. Además de ser el valor más alto, éste es el segundo más bajo de los valores bajos. Se considera un valor consolidado en la empresa. Hay una alta opinión que los empleados entregan los resultados en forma constante, que el grado de rapidez que aplican a su trabajo es bueno y por lo tanto, no son frecuentes los atrasos en las tareas, quienes entregan su trabajo a tiempo. Tratan de simplificar las tareas, y de no imponer mayor papeleo que el establecido por la misma empresa. Eliminan la burocracia innecesaria.

Al analizar las variables dependientes propuestas, se pueden determinar los siguientes aspectos. En el caso de área, se puede observar que el área de Operaciones Comerciales (Com Ops) es superior al área de Operaciones Industriales (I Ops) en todos los valores. Se determina que los empleados del área de Operaciones Comerciales están más identificados con los valores de la empresa.

El sentido de urgencia es un valor consolidado en las dos áreas. El que se debería de consolidar en ambas áreas es el coraje y en el área de Operaciones Industriales se debería consolidar además, la creatividad, ya que estos dos valores se encuentran por encima del 20% de respuestas no favorables.

Al analizar los valores desde el punto de vista de cargo en la empresa se observa que los directivos son los más identificados con los valores. Le sigue el cargo de ejecutivos y por último, el cargo de operativos: es el cargo menos identificados con los valores.

Se observa que el cargo de directivo, se encuentra muy bien con respecto a la mayoría de valores. Se obtuvo un 100% de respuestas favorables para los valores de integridad, creatividad y sentido de urgencia. Además, el valor de respeto hacia las personas (82%) y el valor de delegación (78%) tuvieron resultados altos de respuestas favorables. Únicamente, los valores de trabajo en equipo (21% de respuestas aceptables) y de coraje (28% de respuestas no favorables) son los valores que se deberían de consolidar en esta área.

El cargo de ejecutivo se observa casi la misma tendencia. Casi todos los valores se encuentran consolidados en este cargo. Ningún valor supera el 20% de respuestas aceptables o respuestas favorables. Solo el valor de trabajo en equipo (69% de respuestas favorables) se encuentra por debajo del 70%. Este sería el único valor que se podría consolidar en este cargo.

Para el cargo de operativo los valores de sentido de urgencia y el de respeto hacia las personas son los dos valores que se encuentran consolidados. Entre tanto, los valores de coraje (27%), creatividad (25%) y delegación (21%) se encuentran por encima del 20% de respuestas no favorables, siendo estos valores los que se deben consolidar.

En el caso de la variable de tiempo de laborar en la empresa, se puede observar que los empleados que llevan de 6 a 10 años en la empresa son los que están más identificados con los valores. Le siguen los empleados que tienen de 0 a 5 años y por último, los empleados que llevan más de 10 años en la empresa.

En el caso donde los empleados llevan de 0 a 5 años en la empresa los valores de integridad (87%), sentido de urgencia (85%) y respeto hacia las personas (75%) son valores que se encuentra consolidados en esos empleados. Mientras que los valores de creatividad (21%) y coraje (21%) son los valores que se deben consolidar.

Los empleados que llevan de 6 a 10 años en la empresa son los que mejor identificados están. El valor de coraje (25%) debe ser consolidado en estas personas. Y, los valores de respeto hacia las personas (68%) y trabajo en equipo (65%) son valores que pueden ser consolidados. Los valores de integridad (78%), creatividad (75%), sentido de urgencia (75%) y delegación (70%) son valores que se encuentran consolidados.

Para el grupo de empleados que llevan más años en la empresa se observa que la identificación con los valores tiene una tendencia decreciente. El valor de respeto hacia las Personas (72 %) el único valor consolidado para este grupo de empleados. Los valores de coraje y creatividad son los valores que se deben consolidar en este grupo. Éstos dos valores sobrepasan el 20% de respuestas no favorables.

El período intermedio de 6 a 10 años son los que están más identificados y los otros dos no mantienen la identificación, se considera que hubo un cambio de políticas en estos períodos.

Al analizar la variable de sexo, se puede determinar que no existe diferencia. En los dos casos, se observa que los valores de integridad (82% masculino y 72% femenino), sentido de urgencia (81% masculino y 75% femenino) y respeto hacia las personas (74% masculino y 70% femenino) son los valores que se encuentran consolidados. Además, el sexo masculino tiene consolidado los valores de creatividad (75%), delegación (74%) y trabajo en equipo (70%) se encuentran consolidados. En ambos, se debe consolidar el valor de coraje (25% masculino y 25% femenino de respuestas no favorables). Y, para el sexo femenino se debe consolidar los valores de creatividad (25%) y delegación (21%), ya que superaron el 20% de respuestas no favorables.

En el caso de la variable edad, se observa la misma tendencia que la variable de tiempo de laborar en la empresa. El grupo más identificado con los valores es el de 26 a 40 años, seguido por el grupo de 18 a 25 años y por último, el grupo de más de 40 años.

Para el grupo de 18 a 25 años, los valores que se encuentran consolidados son los de integridad (94%), sentido de urgencia (87%), respeto hacia las personas (75%). Pueden consolidarse los valores de creatividad (29%), coraje (26%) y delegación (22%) ya que sobrepasan el 20% de respuestas aceptables.

En el grupo de 26 a 40 años, los valores consolidados son integridad (81%), sentido de urgencia (79%), delegación (73%), creatividad (72%), y respeto hacia las personas (72%). Los valores que se pueden consolidar son los de coraje (23% de respuestas aceptables) y trabajo en equipo (65% de respuestas favorables). Este es el mejor grupo identificado para la variable de Edad.

El grupo de más de 40 años, los valores consolidados son sentido de urgencia (71%) y respeto hacia las personas (70%). Los valores que deben consolidarse porque se encuentran por arriba del 20% de respuestas no favorables son integridad (32%) y trabajo en equipo (26%). El resto de valores pueden llegar a consolidarse: delegación (21%), creatividad (28%) y coraje (30%) ya que sobrepasan el 20% de respuestas aceptables.

Última variable, escolaridad, o grado de estudios, en los que se observa una clara tendencia: los empleados con grado universitario son los más altos y los empleados con grado primario son los menos identificados con los valores de la empresa.

Para el grado universitario, los valores de integridad (91%), sentido de urgencia (85%), delegación (78%), respeto hacia las personas (75%) y creatividad (73%) se encuentran consolidados. Se debe consolidar el valor de coraje (21% de respuestas no favorables) y se puede consolidar el valor de trabajo en equipo (69% de respuestas favorables).

El grado diversificado, los valores de sentido de urgencia (74%) e integridad (72%) se encuentran consolidados. Mientras que los valores de delegación (22%), respeto hacia las personas (21%) y coraje (27%) se deben consolidar, ya que se encuentra

por encima del 20% de respuestas no favorables. El valor de creatividad (68%) puede llegar a consolidarse.

Para el grupo de empleados con nivel académico básicos se observa que no hay ningún valor consolidado. Se debe consolidar los valores de coraje (35%), creatividad (33%), delegación y trabajo en equipo (21%), éstos se encuentran con un alto porcentaje de respuestas no favorables. Los valores que pueden consolidarse son integridad (44% de respuestas aceptables), respeto hacia las personas (69% de respuestas favorables) y sentido de urgencia (65% de respuestas favorables).

En este caso, nivel primaria, se observa la misma tendencia que el nivel básico. Se observa que no hay ningún valor consolidado. Se debe consolidar los valores de coraje (35%), creatividad (28%), delegación (22%) y respeto hacia las personas (21%) porque se encuentran por arriba del porcentaje establecido de respuestas no favorables. Los valores que pueden consolidarse son integridad (47%) y trabajo en equipo (45%) ya que están arriba del porcentaje de respuestas aceptables.

Al haber hecho el análisis las variables dependientes, se analizará de nuevo cada uno de los valores por separado considerando las variables.

Para el valor de respeto hacia las personas se considera que debe consolidarse en los siguientes grupos: en la variable de escolaridad: debe consolidarse en el nivel diversificado y primaria, ya que en éstos grupos se encuentran por arriba del 20% de respuestas no favorables. En los grupos que se puede consolidar son: área de Operaciones industriales, cargo operativo, a los empleados que llevan de 6 a 10 años de laborar en la empresa y en escolaridad: el nivel básicos, ya que se encuentran por debajo del 70% de respuestas favorables.

El valor de integridad no se debe consolidar ya que en ningún sector se encuentra por arriba de respuestas no favorables. Éste valor puede consolidarse en los siguientes grupos: en el área de Operaciones industriales, en el cargo operativo, en el sexo femenino, en los empleados que llevan más de 10 años de laborar en la empresa, en los empleados con más de 40 años de edad y con nivel escolar de básicos y primario. Éstos grupos tiene más de 20% de respuestas aceptables, o bien, menos del 70% de respuestas

favorables. Debe tomarse en cuenta que cuando más grandes son las personas, más conservadoras son. Además, en los universitarios es el único grupo en escolaridad que arranca con un 50% de respuestas favorables que el resto de los grupos (diversificado, básicos y primario) ya que empiezan con porcentajes muy bajos.

En el valor de creatividad se debe consolidar en el área de Operaciones industriales, en el cargo operativo, en el sexo femenino, los empleados que llevan de 0 a 5 años y más de 10 años de laborar en la empresa, los empleados que tienen de 18 a 25 años y más de 40 años de edad, y escolaridad de nivel básico y primario. Estos grupos se encuentran con un porcentaje alto de respuestas no favorables.

Para el valor de delegación se debe consolidar en los grupos de cargo operativo, en el sexo femenino, a empleados que tienen de 18 a 25 años y más de 40 años de edad, y escolaridad de nivel diversificado, básico y primario.

El valor de trabajo en equipo el único sector que debe consolidarse es escolaridad en nivel básicos. Luego, este puede ser consolidado en los sectores de área de operaciones industriales, en el cargo de directivo y operativo, en el sexo femenino, los empleados con más de 10 años de laborar en la empresa, en los empleados con más de 40 años de edad y en escolaridad primaria. Estos grupos tienen más de 20% de respuestas aceptables.

En el valor de coraje se debe consolidar en todos los sectores en general. Todos tienen más del 20% de respuestas no favorables para este valor.

Por último, el valor de sentido de urgencia debe consolidarse únicamente en los empleados que tienen más de 10 años de laborar en la empresa y en empleados de escolaridad de básicos y primaria.

VIII. CONCLUSIONES

1. Los valores que se encuentran consolidados en los empleados en general son los valores de sentido de urgencia (77%), integridad (76%), respeto hacia las personas (72%) y delegación (70%) que son los valores que alcanzaron el 70% de respuestas favorables.
2. El valor de trabajo en equipo (21%) fue el valor que alcanzo el 20% de respuestas aceptables; este valor puede consolidarse.
3. Los valores que se deben consolidar mejor entre los empleados en general son los valores de coraje (25%) y creatividad (21%) fueron los valores que alcanzaron el 20% de respuestas no favorables.
4. Se determinó que los empleados del área de Operaciones comerciales están más identificados con los valores de la empresa que el área de Operaciones industriales.
5. Al analizar los valores desde el punto de vista de cargo en la empresa se evidencia que el cargo de directivos es el que está más identificado con los valores, luego el cargo de ejecutivos y por último, el cargo de operativos.
6. En el caso de tiempo de laborar en la empresa, se puede observar que los empleados que llevan de 6 a 10 años de laborar en la empresa son los que están más identificados con los valores. Después siguen los empleados que tienen de 0 a 5 años y por último, los empleados que llevan más de 10 años de laborar en la empresa.
7. Al analizar la variable de sexo, se puede determinar que casi no hay diferencia.
8. En el caso de la variable edad, el grupo más identificado es el de 26 a 40 años, seguido por el grupo de 18 a 25 años y por último, el grupo de más de 40 años.

9. Se determinó que para escolaridad los empleados con grado universitario son los más altos y los empleados con grado primario son los menos identificados con los valores de la empresa.
10. El valor de respeto hacia las personas es uno de los valores que se encuentran consolidados en la empresa incluyendo a los empleados en general. Solo en dos casos este valor sobrepasó el 20% de respuestas no favorables (escolaridad: diversificado y primaria).
11. El valor de integridad, es el único valor el cual se encuentra consolidado en la empresa en general, ya que en ningún sector se encuentra por arriba de respuestas no favorables.
12. El valor de creatividad y delegación se debe consolidar varios grupos.
13. En el valor de trabajo en equipo, el único sector que debe consolidarse en empleados de nivel básicos.
14. Para el valor de coraje se debe consolidar en todos los sectores en general. Todos tienen más del 20% de respuestas no favorables.
15. El valor de sentido de urgencia debe consolidarse únicamente entre los empleados que tienen más de 10 años de laborar en la empresa y en empleados de niveles básicos y primaria.

IX. RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, se sugiere que el valor de coraje y creatividad sean consolidados en todos el personal así como enfatizarse el valor de coraje.
2. Dado que no se pueden hacer grupos tan específicos como las variables escogidas, se deben instaurar medidas correctivas, hacer grupos únicamente con las variables de área y cargo.
3. Si se separan los grupos por áreas, se recomienda consolidar en ambas áreas los valores de coraje y creatividad. Luego, consolidar los valores de trabajo en equipo e integridad en el área de Operaciones Industriales.
4. Si se decide dividir los grupos conforme a los cargos, se sugiere que, entre el grupo de directivos se consolide el valor de coraje y el de trabajo en equipo.
5. En el cargo ejecutivo se puede consolidar el valor de trabajo en equipo.
6. Y, para el cargo de operativo, se deben consolidar los valores de coraje, creatividad y delegación.
7. Para llegar a esta consolidación, se sugieren capacitaciones sobre los valores en cuestión, dinámicas de grupos, ejemplos ilustrativos, etc.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Aragón J. 1994. *Ética y Valores*. Programa de Fortalecimiento Académico de las Sedes Regionales (PROFASR) Universidad Rafael Landívar, 163pp.
- Bennett, Jeffrey, et al. 2001 <<Cómo alinear la estrategia con la organización>> *Revista Gestión: Sección de Strategy & Business*. Vol 6 (2): 54 – 65.
- Dauphinais, Bill. 1996. <<Empujar el cambio>> *Revista Gestión, Sección Across the Board*. Vol 1 (6): 128 – 134.
- Fishman, Charles. 1998. <<Las diez leyes del cambio>> *Revista Gestión, Sección Fast Company*. Vol 3 (3): 88 – 99.
- Gestión. 2001. <<Visión innovadora>> *Revista Gestión, Sección Gestión*. Vol 6 (6): 140 – 143.
- Hax, Arnoldo; N. Majluf. 1997. *Estrategias para el Liderazgo Competitivo de la visión a los resultados*. Buenos Aires, Granica. 536 págs.
- Lopes, Valdecir. 1978. *Métodos y Técnicas de Encuesta*. Santiago de Chile, Centro Latinoamericano de Demografía (CELADE). 88 págs.
- O'Reilly, Charles; J. Pfeffer. 2001. *Hidden Value*. Book Summary (4)
- Porras, Jerry; J. Collins. 1997 <<Cómo construir la visión de la empresa>> *Revista Gestión, Sección Business Review*. Vol 2 (5): 40 – 58.
- Schlesinger, Leonard, et al. 1998. *The Service Profit Chain*. Book Summary (1): 29 – 49.
- Seminario sobre simulación de sistemas*. Escuela de Investigación Operativa. Dirección General de Investigación y Desarrollo, Ministerio de Defensa. Buenos Aires. 141 págs.
- Tobler, Adam. 1998 <<Implementación: cómo adoptar un enfoque estratégico>> *Revista Gestión, Sección Harvard Management Update*. Jul – Ago 1998 (3): 4 – 6.
- Waghorn, Terry; K- Blanchard. 1998. *Mission Possible* Book Summary (1): 51 – 65.
- Weiner, Maura; H. Deutsch. 1996. <<Cómo hacer para que triunfe>> *Revista Gestión, Sección continuos Journey*. Vol 1(2): 74 – 79.

XI . ANEXO

ENCUESTA

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Química Farmacéutica
Trabajo de Graduación

*Estudio de la Identificación de los empleados con los Valores
de una Industria Farmacéutica en Guatemala.*

Instrucciones:

Marcar únicamente una casilla por respuesta. Favor de responder todas las preguntas.

La persona encuestada permanecerá anónima, los resultados serán manejados con toda discreción.

ENCUESTA

	Área	Operaciones Comerciales	<input type="checkbox"/>
		Operaciones Industriales	<input type="checkbox"/>
<hr/>			
	Cargo	Directivo	<input type="checkbox"/>
		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>
		Operativo	<input type="checkbox"/>
<hr/>			
	Tiempo de laborar en la empresa	0 a 5 años	<input type="checkbox"/>
		6 a 10 años	<input type="checkbox"/>
		más de 10 años	<input type="checkbox"/>
<hr/>			
	Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>
		Femenino	<input type="checkbox"/>
<hr/>			
	Edad	18 a 25 años	<input type="checkbox"/>
		26 a 40 años	<input type="checkbox"/>
		más de 40 años	<input type="checkbox"/>
<hr/>			
	Estudios	Universitario	<input type="checkbox"/>
		Diversificado	<input type="checkbox"/>
		Básico	<input type="checkbox"/>
		Primario	<input type="checkbox"/>

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Pregunta					
¿Cómo evalúa usted el desempeño de sus compañeros?					
¿Cómo son aceptadas sus ideas?					
La igualdad con las que se administran las políticas de la empresa es:					
Al solicitar colaboración a otros sectores, ¿cómo se recibe la misma?					
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
¿Cómo acepta las ideas de los demás?					
¿Cómo se evalúa usted en cuanto a su desempeño en sus funciones?					

	En gran medida	Bastante	Aceptable	Poco	Deficiente
¿Entrega resultados de forma constante?					
¿Trata a los compañeros como colaboradores y no como competidores?					
¿Recibe suficiente información sobre los asuntos que le afectan?					
¿Usted actúa según lo que dice?					
¿Usted se anima a expresar opiniones diferentes a los de la empresa?					
¿Le ha solicitado alguna vez, su superior una tarea muy importante?					
¿Las personas son tratadas con respecto y dignidad, como adultos responsables?					
¿Existen grupos aislados de personas dentro de la empresa?					
¿Se arriesga a hacer las cosas de manera diferente?					
¿Ha sido estimulado por sus acciones?					
¿Qué grado de rapidez usted aplica a su trabajo?					
¿Hasta qué punto recibe reconocimiento de su "supervisor" cuando realiza un buen trabajo?					
¿Comparten libremente información e ideas, más allá de los límites entre departamentos y funciones?					
¿Usted actúa en función de sus creencias, valores o modelos?					
¿Se buscan las mejores prácticas mediante el fomento de ideas creativas?					
¿Son frecuentes los atrasos en las tareas?					
¿Usted ha delegado tareas importantes en algún subordinado?					
¿En general, el trato es igual para todo el personal?					
¿Existen sectores que tomen decisiones que a ellos solos los favorezcan?					
¿Se conforma fácilmente?					
¿Trata de simplificar las tareas?					
¿El grado de exigencia se requiere según el nivel de capacitación recibida?					
Se demuestra un comportamiento honesto y ético: ¿hace lo que dice?					
¿Usted sabe si algún superior delega tareas?					
¿Procura hacer lo que es mejor para la empresa (no sólo para la unidad o departamento)?					
¿Tiene como principio establecer objetivos y estándares exigentes?					
¿Entrega su trabajo a tiempo?					
Sus superiores y subordinados tienen confianza en su trabajo?					
¿Fomenta eficazmente la colaboración y el trabajo en equipo, se desartan los "grupos cerrados"?					
¿Qué grado de exigencia tienen los objetivos y pautas que usted asigna?					
¿Retroalimenta su trabajo de acuerdo a sugerencias o toma decisiones por sí mismo?					

	Sí	No
¿Actúa sin la autorización correspondiente?		
¿Se proporcionan en la empresa ascensos a los colaboradores?		
¿Alguna vez ha recomendado modificar algo en beneficio de la empresa?		
¿Es una persona con iniciativa?		
¿Intenta romper las reglas?		
¿Es usted una persona que impone mayor papeleo que el establecido por la empresa?		
¿Considera que está preparado para ser ascendido?		
¿Ha tenido la oportunidad de participar en alguna reunión, en la que alguien tuvo un punto de vista diferente?		
¿Alguna vez intento cambiar las normas?		
¿Ha sido premiado alguna vez por su desempeño?		
¿Acepta usted la discusión directa y abierta?		
¿Se esfuerza en eliminar la burocracia innecesaria?		
¿Considera que tiene oportunidad de progresar en la compañía?		
¿Estimula a los demás?		
¿Toma las decisiones en el momento oportuno y las mantiene?		
¿Se preocupa de que las tareas sean sencillas?		
¿Alguna vez ha sido ascendido?		
¿Es usted una persona responsable?		
¿Actúa bajo la protección de instrucciones precisas?		
¿Conoce ud a algún superior que no sea respetuoso con sus subordinados?		

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN