UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título
de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

ALINEACIÓN DE VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ DE ACUERDO AL MODELO DE RICHARD BARRETT

Realizado por:

Marialejandra Gallo Giunzioni

Karerina Alejandra Hernández Hernández

Profesor guía:

Hilda Ruíz

RESULTADO DEL EXAMEN

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: _____ ( ) puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas _____ de _____de _____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

TRABAJO DE GRADO

ALINEACIÓN DE VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ DE ACUERDO AL MODELO DE RICHARD BARRETT

Tesistas: Gallo Giunzioni, Marialejandra

Hernández Hernández, Karerina Alejandra

Tutor: Lic. Hilda Ruiz

Caracas, junio de 2016

FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDIGO	
TÍTULO	ALINEACIÓN DE VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ DE ACUERDO AL MODELO DE RICHARD BARRETT
TUTOR	Prof. Hilda Ruíz
AUTORES	Gallo Giunzioni, Marialejandra Hernández Hernández, Karerina
ÁREA	Recursos Humanos/Gestión por Valores
NUMERO DE PÁGINAS	176 páginas
TEORÍA EXPLICATIVA	Modelo Teórico Gestión por Valores de Richard Barrett
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptiva
TIPO DE DISEÑO	No experimental, Transversal
POBLACIÓN	136 trabajadores
TIPO DE MUESTREO	Muestreo Censal
MUESTRA	103 trabajadores
UNIDAD DE ANÁLISIS	Trabajadores de la Empresa del sector automotriz ubicada en el área Metropolitana de Caracas
VARIABLES	Valores Individuales, Valores Organizacionales, Valores Deseables
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Adaptación del instrumento de Richard Barrett “Auditoria de Valores” (Cuestionario)
RESUMEN	La presente investigación tiene como objetivo determinar la alineación entre los valores individuales, valores organizacionales y valores deseables de una Empresa del sector automotriz ubicada en Caracas, haciendo una adaptación de la metodología del modelo de Gestión por Valores de Richard Barrett. El tipo de estudio es no experimental, transversal de tipo descriptivo. Se realizó una adaptación del instrumento “Auditoria de Valores” de Barrett, donde se incluyeron los valores y conductas presentes en la filosofía de la empresa objeto de estudio y se completó con valores relacionados al modelo de Barrett, para poder determinar la alineación existente entre las tres categorías antes mencionadas y el nivel de conciencia en el que se encuentran los trabajadores

	de la organización. Para ello se utilizó un muestreo censal obteniendo un total de 103 trabajadores encuestados. A su vez se utilizaron técnicas de estadísticas descriptiva basadas específicamente en la frecuencia modal, así como herramientas de diagnósticos de la alineación de los valores y los niveles de conciencia propuestos por el modelo de Richard Barrett. Los resultados obtenidos indicaron que no existe alineación entre los valores individuales y organizacionales, sin embargo, dichos valores comparten 4 niveles de conciencia. Por otro lado, se encontró alineación entre tres valores individuales y valores deseables, lo que permite estimar la potencialidad de la transición de los valores organizacionales actuales a los deseables, además que, de dichos valores que se encuentran alineados dos de ellos corresponden a la filosofía de la empresa.

DEDICATORIA

A Dios por ser la fuerza que me guía en cada uno de los pasos que doy.

A mis padres Cira y Enrico por el amor y el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida. Por los principios y valores que me han inculcado, siendo estos quienes conducen y determinan cada una de mis acciones. Por guiarme y aconsejarme a lo largo de toda la carrera y darme el impulso para alcanzar cualquier cosa que me proponga.

A mis hermanos, Karla y Enrico Alberto, por acompañarme y ser parte de mis sueños y metas. Por demostrarme que lo mejor que uno puede tener es un hermano.

A mis abuelos, Carmen, Liané y Carlo, por siempre estar presentes en todos mis logros y celebrarlos. Por preocuparse por mí, por todo el amor que me han brindado y por compartir conmigo sus sabias enseñanzas.

A mi abuelo Guido y mi tío Guido, mis dos ángeles en el cielo, quienes siempre me cuidan y me acompañan en el camino que estoy recorriendo.

A mis amigas Gabriela Delgado y Natalia De Falco por estar siempre para mí y escucharme en cada momento, brindarme su apoyo y aconsejarme cuando lo he necesitado. Por hacerme ver que las amigas están en las buenas y en las malas.

A los amigos que me ha regalado la universidad Alejandro, Oliver, Isabel, Erwin y Helider por hacer que cada uno de los días vividos en esta carrera hayan sido los mejores.

A mi tutora Hilda Ruiz por ser un pilar fundamental en la realización de este Trabajo de Grado. Por su paciencia, guía y apoyo en cada paso. Por convertirse en una amiga para mí.

A Karerina Hernández mi amiga y compañera de tesis con quien he compartido desde el primer día de clases. Por ser un gran apoyo a lo largo de estos cinco años, en especial en los momentos más difíciles. Gracias por todo y por tanto, por compartir conmigo mucho más que una tesis, por no preguntar sino sencillamente saber que esta tesis la haríamos juntas.

Marialejandra Gallo Giunzioni

DEDICATORIA

A mis padres, Ana Karina y Julio, por el apoyo que me han brindado en todas las decisiones de mi vida.

Por enseñarme que puedo lograr cualquier meta que me proponga y que lo más importante no solo es alcanzarla, sino el camino recorrido para llegar a la cima.

Este logro, no es solo mío, gracias a ustedes escribo estas palabras hoy.

A la hermana que me dio la vida, Génesis, que, aunque todavía no sabemos cómo nació esta gran amistad, has estado para mí durante todo este viaje, siempre de apoyo recordándome que ya falta poco. Siempre juntas en las buenas y en las malas.

A Virginia, quien hizo mi recorrido mucho más agradable y lleno de crecimiento personal.

A mi tutora Hilda Ruiz, quien sin darme cuenta, fue un gran apoyo durante este tiempo y estaré siempre agradecida por los grandes consejos que me ha dado.

A todas las personas maravillosas que conocí durante la que ha sido la mejor época de mi vida. De esta gran universidad me llevo las mejores amistades del mundo.

De cada persona que conocí durante estos cinco años me llevo un pedacito de conocimiento, amor, experiencias y alegrías.

A la Profesora Yolanda López, mi segunda madre en Caracas, desde primer año de la carrera ha sido mi mayor apoyo, gracias por sus enseñanzas, las llevo conmigo para siempre.

A mis jefes, compañeros y grandes amigos de la empresa secreta del sector automotriz, gracias por compartir sus conocimientos, confiar en mí y apoyarme siempre.

Y en especial, a Marialejandra Gallo, mejor conocida como Yayita, por ser una gran amiga, compañera de trabajos, de risas, de lágrimas y hasta de campaña.

Desde el tercer día de primer año supe que no hubiese sido lo mismo sin ti como mi compañera durante este recorrido, aunque este camino haya estado lleno de dificultades, lo logramos juntas.

Sé que vendrán más y mejores momentos que compartiremos, este es solo el comienzo.

Karerina Hernández

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a la profesora Hilda Ruíz, nuestra tutora, quien nos brindó sus conocimientos, apoyo, constancia y dedicación a lo largo de este trabajo. Por todo el tiempo invertido en guiarnos, dándonos las orientaciones más apropiadas. Para ella nuestro eterno reconocimiento por sus consejos y acertada tutoría que hizo posible la culminación de este Trabajo de Grado.

Al profesor Cesar Rizo, quien nos condujo a la selección de este tema de investigación, a través de distintas asesorías que nos brindó para dar acertadamente con un interesante proyecto para abordar. A él nuestros más sinceros agradecimientos por la ayuda, paciencia y conocimiento brindado.

A la empresa que nos prestó toda la colaboración posible para poder realizar esta investigación, en especial al señor José Guardia, Tania Borges y a todos los colaboradores de las organizaciones que participaron amablemente en el estudio.

A todas aquellas personas que de alguna manera estuvieron pendiente y colaboraron para hacer posible este trabajo.

A nuestra insigne Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, por brindarnos una educación de calidad y formarnos como grandes profesionales, preparándonos para asumir cualquier reto laboral que se nos presente en el futuro.

De antemano agradecemos a cada uno de los miembros del jurado, por el valioso tiempo dedicado a evaluar este Trabajo de Grado.

RESUMEN

Toda organización debe contar con colaboradores que conozcan y se encuentren alineados con la misión, visión y valores de la misma, ya que dichos aspectos se encuentran estrechamente vinculados con el logro de las metas establecidas. La presente investigación tiene como objetivo determinar la alineación entre los valores individuales, valores organizacionales y valores deseables de una Empresa del sector automotriz ubicada en el área Metropolitana de Caracas, haciendo una adaptación de la metodología del modelo de Gestión por Valores de Richard Barrett. El tipo de estudio es no experimental, transversal de tipo descriptivo. Para lograr el objetivo anteriormente mencionado se realizó una adaptación del instrumento "Auditoria de Valores" de Richard Barrett, donde a su vez se incluyeron los valores y conductas presentes en la filosofía de la empresa objeto de estudio y se completó con valores relacionados al modelo de Barrett, para poder determinar la alineación existente entre las tres categorías antes mencionadas y el nivel de conciencia en el que se encuentran los trabajadores de la organización. Para ello se utilizó un muestreo censal obteniendo un total de 103 trabajadores encuestados, tomando en cuenta que previamente se realizó la prueba piloto donde se abordaron a 10 trabajadores que fueron excluidos del estudio. A su vez se utilizaron técnicas de estadísticas descriptiva basadas específicamente en la frecuencia modal, así como herramientas de diagnósticos de la alineación de los valores y los niveles de conciencia propuestos por el modelo de Richard Barrett. Los resultados obtenidos una vez finalizada la investigación indicaron que no existe alineación entre los valores individuales y organizacionales, sin embargo, dichos valores comparten 4 niveles de conciencia (Supervivencia, Relación, Autoestima y Transformación). Por otro lado, se encontró alineación entre tres valores individuales y valores deseables, siendo estos Respeto por la Gente, Crecimiento Profesional y Ética, lo que permite estimar la potencialidad de la transición de los valores organizacionales actuales a los deseables, además que, de dichos valores que se encuentran alineados dos de ellos corresponden a la filosofía de la empresa.

Palabras Claves: Alineación, Valores, Valores Individuales, Valores Organizacionales, Valores Deseables, Richard Barrett.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN xii
CAPITULO I 14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
OBJETIVOS 24
Objetivo General 24
Objetivos Específicos 24
CAPITULO II 25
MARCO TEÓRICO 25
1. Las Organizaciones 25
2. Cultura Organizacional 28
3. Valores 32
3.1 Modelos de Gestión de Valores 35
CAPITULO III 50
MARCO REFERENCIAL 50
CAPITULO IV 58
MARCO METODOLÓGICO 58
I. Diseño y Tipo de Investigación 58
II. Unidad de Análisis, Población y Muestra 59
III. Definición de Variables 60
IV. Recolección de datos 64
CAPITULO V 69
ANÁLISIS DE RESULTADOS 69
1. Valores Individuales 69
2. Valores Organizacionales 92
3. Valores Deseables 116
4. Alineación con los Valores Organizacionales de la Empresa A 140
5. Alineación de Valores Individuales, Organizacionales y Deseables según Metodología de Barrett 144
6. Caracterización de los Resultados de acuerdo al Modelo de Barrett 149
7. Alineación en función a los Niveles de Conciencia 157

CAPITULO VI 162
DISCUSIÓN DE RESULTADOS 162
CONCLUSIONES 166
RECOMENDACIONES 170
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 171
ANEXO A 174

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de la Población……... 60

Tabla 2. Operacionalización de la Variables…… 62

Tabla 3. Valores Seleccionados para el Instrumento de Recolección de Datos……... 66

Tabla 4. Resultados Valores Individuales Generales……70

Tabla 5. Valores Individuales Género Femenino……..71

Tabla 6. Valores Individuales Género Masculino……. 72

Tabla 7. Comparación de Valores Individuales según Género……..73

Tabla 8. Valores Individuales Sede Corporativa…….. 74

Tabla 9. Valores Individuales Sede Post Venta…… 75

Tabla 10. Comparación de Valores Individuales según Sede……...…… 76

Tabla 11. Valores Individuales División Administración y Finanzas…….. 77

Tabla 12. Valores Individuales División Comercial…… 78

Tabla 13. Valores Individuales según División Producción……. 79

Tabla 14. Comparación de Valores Individuales según División……. 80

Tabla 15. Valores Individuales según Nivel de Cargo Operario…….. 81

Tabla 16. Valores Individuales según Nivel de Cargo Administrativo…… 82

Tabla 17. Valores Individuales según Nivel de Cargo Supervisorio…… 83

Tabla 18. Valores Individuales según Nivel de Cargo Gerencial……. 84

Tabla 19. Comparación de Valores Individuales según Nivel de Cargo…….. 85

Tabla 20. Valores Individuales según Antigüedad de 0 a 5 años……. 86

Tabla 21. Valores Individuales según Antigüedad de 5 a 10 años……... 87

Tabla 22. Valores Individuales según Antigüedad de 10 a 15 años……. 88

Tabla 23. Valores Individuales según Antigüedad de 15 a 20 años……. 89

Tabla 24. Valores Individuales según Antigüedad más de 20 años…….. 90

Tabla 25. Comparación de Valores Individuales según Antigüedad…… 91

Tabla 26. Valores Organizacionales Generales…… 93

Tabla 27. Valores Organizacionales según Género Femenino…….…… 95

Tabla 28. Valores Organizacionales según Género Masculino…… 96

Tabla 29. Comparación de Valores Organizacionales según Género……97

Tabla 30. Valores Organizacionales según Sede Corporativa……...98

Tabla 31. Valores Organizacionales según Sede Post Venta…….99

Tabla 32. Comparación de Valores Organizacionales según Sede……. 100

Tabla 33. Valores Organizacionales según División de Adm. y Finanzas……. 102

Tabla 34. Valores Organizacionales según División de Comercial…… 103

Tabla 35. Valores Organizacionales según División de Producción…….. 104

Tabla 36. Comparación de Valores Organizacionales según División……... 105

Tabla 37. Valores Organizacionales según Nivel de Cargo Operario…… 106

Tabla 38. Valores Organizacionales según Nivel de Cargo Administrativo…….. 107

Tabla 39. Valores Organizacionales según Nivel de Cargo Supervisorio…….. 108

Tabla 40. Valores Organizacionales según Nivel de Cargo Gerencial……... 109

Tabla 41. Comparación de Valores Organizacionales según Nivel de Cargo…… 110

Tabla 42. Valores Organizacionales según Antigüedad de 0 a 5 años……... 111

Tabla 43. Valores Organizacionales según Antigüedad de 5 a 10 años …… 112

Tabla 44. Valores Organizacionales según Antigüedad de 10 a 15 años……... 113

Tabla 45. Valores Organizacionales según Antigüedad de 15 a 20 años……... 114

Tabla 46. Valores Organizacionales según Antigüedad más de 20 años…… 115

Tabla 47. Comparación de Valores Organizacionales según Antigüedad…….. 116

Tabla 48. Valores Deseables General……. 117

Tabla 49. Valores Deseables según Género Femenino……... 119

Tabla 50. Valores Deseables según Género Masculino…….. 120

Tabla 51. Comparación de Valores Deseables según Género……...……. 121

Tabla 52. Valores Deseables según Sede Corporativa…… 122

Tabla 53. Valores Deseables según Sede Post Venta……. 123

Tabla 54. Comparación de Valores Deseables según Sede…… 124

Tabla 55. Valores Deseables según División Administración y Finanzas…….. 125

Tabla 56. Valores Deseables según División Comercial…… 126

Tabla 57. Valores Deseables según División Producción…….. 127

Tabla 58. Comparación de Valores Deseables según División…….. 128

Tabla 59. Valores Deseables según Nivel de Cargo Operario…… 129

Tabla 60. Valores Deseables según Nivel de Cargo Administrativo…….. 130

Tabla 61. Valores Deseables según Nivel de Cargo Supervisorio…….. 131

Tabla 62. Valores Deseables según Nivel de Cargo Gerencial……...132

Tabla 63. Comparación de Valores Deseables según Nivel de Cargo…… 133

Tabla 64. Valores Deseables según Antigüedad de 0 a 5 años……... 134

Tabla 65. Valores Deseables según Antigüedad entre 5 a 10 años……. 135

Tabla 66. Valores Deseables según Antigüedad de 10 a 15 años……... 136

Tabla 67. Valores Deseables según Antigüedad de 15 a 20 años……... 137

Tabla 68. Valores Deseables según Antigüedad más a 20 años……. 138

Tabla 69. Comparación de Valores Deseables según Antigüedad……..…….. 139

Tabla 70. Categorización de Valores Organizacionales de la Empresa A……. 141

Tabla 71. Categorización de los Valores Organizacionales Seleccionados…… 142

Tabla 72. Comparación entre Valores Individuales y Valores Organizacionales…….. 145

Tabla 73. Comparación entre Valores Organizacionales y Valores Deseables…….. 147

Tabla 74. Comparación entre Valores Individuales y Valores Deseables…….. 148

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Relación entre las Necesidades Humanas y las Motivaciones Personales …….. 40

Figura 2. Relación entre las Motivaciones y los Siete Niveles de Conciencia Individual .. 43

Figura 3. Relación de los Siete Niveles de Conciencia del Personal con los Siete Niveles de Conciencia Organizacional ……. 48

Figura 4. Representación Gráfica de los Niveles de Conciencia …….. 150

Figura 5. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Individuales …… 152

Figura 6. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Organizacionales … 154

Figura 7. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Deseables …… 156

Figura 8. Comparación entre los Niveles de Conciencia Individuales y Organizacionales ……..... 158

Figura 9. Comparación entre los Niveles de Conciencia Organizacionales y Deseables …… 159

Figura 10. Comparación entre los Niveles de Conciencia Individuales y Deseables ….. 160

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se encuentran constituidas y laboran sobre la base de determinados principios, conocidos como valores organizacionales, los cuales sustentan la misión y visión de cualquier institución, de allí su trascendencia en la vida de sus miembros, ya que se convierten en herramientas esenciales para la realización de las actividades de todo colaborador, transformándose así en un aspecto moral que les permitirá sentirse satisfecho con las asignaciones que la institución demanda.

De allí emerge la necesidad de desarrollar y preservar los valores en los individuos debido a que constituyen la columna vital y trascendental que orienta y forma al ciudadano desde su infancia.

En tal sentido, la presente investigación tiene como finalidad determinar la alineación entre los valores individuales, organizacionales y deseables de una Empresa del sector automotriz ubicada en el área Metropolitana de Caracas. El estudio está basado en la metodología del modelo de Gestión Basada en Valores de Richard Barrett, haciendo una adaptación de su instrumento "Auditoria de Valores". Además, se utilizó un conjunto de teorías que sirvieron de base para darle sustento, respuesta y forma a los datos obtenidos en la investigación.

En el Capítulo I, se desarrollan aspectos vinculados a los valores individuales y organizacionales, en donde se expone la importancia que han cobrado los valores en cuanto a la gestión en las organizaciones, dado que los mismos determinan la manera de actuar de las empresas y se encuentran estrechamente vinculados con la cultura organizacional de las mismas. Además, se incluyen los antecedentes directos a este estudio y a su vez se explica y se hace referencia a planteamientos que permiten realizar la formulación del problema de investigación, así como, los objetivos generales y específicos.

En el Capítulo II, se presentan las distintas definiciones y teorías que sustentan la investigación. Además, se explican los diferentes modelos teóricos de la gestión basada en valores y se brinda una explicación detallada del modelo de Richard Barrett, el cual es la base de la presente investigación.

En el Capítulo III, se expone una descripción sobre la empresa donde se realizó el estudio, su misión, visión y valores con el fin de situar al lector en el contexto bajo el cual se trabajó. En este capítulo se aborda detalladamente la filosofía y principios de la empresa.

En el Capítulo IV, se brinda una explicación de la metodología que se utilizó para poder llevar a cabo la investigación de campo, para la cual se aplicó un cuestionario a los trabajadores de la empresa del sector automotriz como instrumento de recolección de datos. Una vez obtenidos los resultados se ordenó y tabuló los datos utilizando el modelo de Auditoria de Valores de Richard Barrett como apoyo a esta investigación.

En el Capítulo V, se realizó el análisis de los resultados obtenidos lo que permitió determinar los valores más importantes a nivel individual de los trabajadores de la empresa, así como también los valores presentes en la cultura actual de la organización y aquellos valores deseados por los trabajadores para la gestión de la empresa. Se analizaron las coincidencias lo que ayudó a identificar el grado de alineación de individuos con la organización. A su vez se ubicaron dichos valores en cada uno de los niveles de conciencia planteados por Barrett de acuerdo a las tres categorías de valores estudiadas (Individuales, Organizacionales y Deseados).

En el Capítulo VI, se presenta la discusión de los resultados obtenidos basando dichos análisis en los planteamientos teóricos presentes en el Marco Teórico de esta investigación.

Por último, se platean las Conclusiones y Recomendaciones basados en los resultados que se han obtenido. Se presentan algunas recomendaciones para estudios posteriores que pretendan abordar la problemática planteada.

Se pretende que el presente estudio sirva de guía para investigaciones futuras en el área. Además, de proporcionar a la organización información oportuna que permita continuar de manera eficaz con el desarrollo de sus funciones, o también que la misma pueda tomar los resultados obtenidos para implementar las acciones necesarias que ayuden a mejorar su gestión.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las organizaciones se encuentran sumergidas en un contexto de constante cambio que las obliga a adaptarse a las nuevas tendencias y a redefinir antiguos paradigmas. En este sentido, una organización podría ser vista como "un conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado" (Alles, 2010, p. 110).

Sin embargo, las organizaciones se enfrentan a un gran reto, ya que en el transcurso del tiempo ellas deben enfocarse en mantener sus principios y valores, mientras la misión y visión, en algunos casos, debe evolucionar de acuerdo a las exigencias del entorno y la capacidad de la organización. Para ello, es fundamental consolidar una cultura organizacional lo suficientemente fuerte para que los que cambios externos no afecten de manera negativa la situación interna de la organización, es decir, las empresas buscan que el entorno no impacte negativamente su esencia y la manera en que las mismas vienen desarrollándose.

> La cultura organizacional es aprendida y es una respuesta al entorno, mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presentan, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el ambiente externo, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utilizan para ello. (Mendoza, Hernández y Salazar, 2009, p. 288)

En el aspecto gerencial, las organizaciones se encuentran continuamente en la búsqueda de nuevas estrategias que les permitan mantenerse a lo largo del tiempo y ser cada día más competitivas en el mercado laboral. En este orden, uno de los elementos más importantes que participan en las prácticas gerenciales actuales son los valores (Fernández, s.f).

"Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tienden los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones" (Robbins, 2004, p. 64).

Según Gamargo y Rojas (citado en Valbuena, Morillo y Salas, 2006) los valores pueden clasificarse en:

- ***Valores Individuales***: Se refieren al respeto, dignidad, lealtad, moralidad, entre otros, los cuales conducen a la existencia de un ambiente favorable para el trabajo donde se distinguen los individuos.
- ***Valores Profesionales***: En el ejercicio de la profesión, según Gamargo y Rojas (1998) sea o no titulado el individuo, se requiere que éste tenga una buena interrelación con los demás, demuestre calidad en el trabajo y responsabilidad en la organización.
- ***Valores Organizacionales/Laborales***: En una relación laboral se observan los valores individuales, sociales y profesionales. La valoración del trabajo comienza con la estima de su función en la organización, con su responsabilidad, perseverancia y dedicación a la labor ejercida en el trabajo.

Cuando se habla de los valores en una organización, primeramente, se debe hacer referencia a que los valores organizacionales se encuentran vinculados directamente con la cultura organizacional, y las organizaciones tendrán una mayor productividad mientras ambos aspectos se orienten hacia una misma dirección, "es imposible lograr las metas de una organización, conforme a la estructura particular de valores de cada miembro de la organización" (Valbuena et al, 2006, p. 66).

> En una organización se puede hablar de la existencia de una cultura común en el momento en que los valores son compartidos por un gran número de sus miembros, lo que permite a estos actuar de manera uniforme, independientemente de la situación que se presente. (Rodríguez y Romo, 2013, p. 13)

Las organizaciones son sistemas activos que se encuentran determinados por la cultura organizacional. Cada una de ellas está constituida sobre una base de valores organizacionales, por lo cual se puede apreciar una cultura fundamentada en los valores de la compañía.

Por otra parte, Valbuena, et al. (2006) plantean que los valores representan un factor determinante en el estudio de la conducta organizacional, ya que marcan la pauta para la comprensión de las actitudes e intervienen en los valores individuales de los trabajadores de una organización.

En este sentido abordando las dos concepciones que pueden incluir la definición de valores, es decir, los valores organizacionales y los valores individuales, cabe destacar que:

> Si la relación interpersonal que impera en el grupo de la organización se aleja de los valores colectivos aceptados se da una desintegración axiológica, lo cual va a afectar tanto la realización personal como la consecución de los fines colectivos de toda la organización. (Valbuena, et al. 2006, p. 66)

Según Dussan (2012) se hace importante señalar que en la medida que exista mayor compatibilidad entre los valores personales con los valores organizacionales existirá una alta satisfacción personal con el trabajo y los objetivos tanto propios como organizacionales.

"Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito; cuando los miembros de la misma comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión" (Dussan, 2012, p. 21).

El factor diferenciador de una empresa, no solo está orientado hacia el segmento al que pertenece el producto o servicio que ofrece, sino también, a los valores que la sostienen y cómo estos engranan con el personal que desempeña sus funciones en ella. (Dussan, 2012)

> Entender el carácter y el impacto de los valores en la institución de trabajo puede servir a los directivos y docentes para identificar las causas de situaciones concretas en la organización y para ofrecer recomendaciones que permitan conservarlas o mejorarlas a fin de garantizar la eficacia de la misma. (Valbuena, et al. 2006, p. 69)

Existen varias razones que permiten justificar la importancia de los valores organizacionales, se puede decir que una de ellas es que estos determinan lo que será considerado primordial para los trabajadores de una empresa, donde la participación de los mismos es decisiva para que la organización tenga éxito, ya sea a corto o largo plazo.

Siendo los valores organizacionales un tema que ha tomado significativa importancia para los directivos de las empresas, se han llevado a cabo distintas investigaciones referentes a ellos.

Entre los antecedentes que se han encontrado acerca de investigaciones realizadas sobre los Valores Organizacionales, se puede mencionar un estudio realizado por Ramírez, Sánchez y Quintero en el año 2005, donde el objetivo principal de la investigación fue caracterizar el papel de los valores éticos en el desarrollo de la Identidad Corporativa, llevándolos a distinguir sobre

las variadas tipologías de valor y contrastando con los distintos conceptos de Identidad Corporativa.

El estudio concluye que el papel de los valores en el desarrollo de la Identidad Corporativa supone tres etapas: 1. Etapa de diseño; 2. Etapa de difusión y 3. Etapa de Identificación (Ramírez, et al. 2005, p.52).

Por otra parte, Velásquez, Rodríguez y Guaita (2012) realizaron una investigación cuyo objetivo se basaba en identificar los valores organizacionales que afectan la productividad.

El universo de estudio estaba conformado por 300 PYMES las cuales se encontraban inscritas en la Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela (AIMM). Para llevar a cabo el estudio se tomó una muestra de 141 PYMES con un error muestral de 0.04.

En el estudio fueron identificados y evaluados 22 valores, por lo que se pudo observar que existe una gran diversidad de valores declarados, destacando Calidad, Satisfacción del Cliente y Recursos Humanos, como los valores que tienen mayor presencia en sus filosofías de gestión. El Sistema de Valores que tiene mayor importancia relativa en la productividad está conformado por: Recurso Humano, Calidad, Trabajo en Equipo, Responsabilidad y Seguridad.

En este sentido, los autores concluyen que los valores organizacionales son quienes proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados. Se pueden considerar como el soporte de la gerencia y las pautas para alcanzar el éxito de la organización.

A su vez Ramos, Jordao y Morais (2012) llevaron a cabo el diseño de un instrumento que permite medir, simultáneamente, el conflicto, ajuste de valores personales y organizacionales, así como, el reconocimiento que los miembros otorgan a los valores de la organización. Con este objetivo, desarrollaron el Inventario APO (Articulación entre Persona y Organización) que pretendía medir la articulación entre la persona y la organización.

Partiendo de una muestra de 102 trabajadores de diferentes organizaciones en Portugal, iniciaron la creación y validación del instrumento. Utilizando el análisis factorial, se definieron 16 ítems, distribuidos en tres factores: ajuste entre valores personales y organizacionales, conflicto entre valores personales y organizacionales y reconocimiento de valores organizacionales. Los resultados obtenidos en la validación del instrumento, demuestran la

diferenciación entre la variable ajuste y la variable conflicto, a través del uso de escalas en el inventario. A su vez, entre las bondades del instrumento, el mismo permite la medición independiente de las variables a través de las escalas definidas para cada una.

Los autores demuestran que la medición del ajuste o congruencia entre los valores individuales y organizacionales es independiente de la medición del conflicto entre valores. Concluyendo que el hecho de que los valores organizacionales se encuentren explícitos dentro de la cultura organizacional, no va a representar necesariamente que exista una congruencia entre los valores individuales y los valores organizacionales. De igual manera, sus resultados indican que la ausencia de un ajuste entre los valores, no es indicador de presencia de conflicto de valores, o viceversa, siendo variables que deben medirse independiente, puesto que la una de la otra no se corresponde con el mismo fenómeno.

Así mismo, Dussan (2012) realizó una investigación descriptiva utilizando como base la teoría de valores de Schwartz, con el objetivo de determinar los valores del grupo de directivos de la empresa Triple A de la ciudad de Barranquilla, su relación y alineación con los valores corporativos y realizar una propuesta de intervención de estos para incorporarlos en el direccionamiento estratégico de la empresa. Así como, diseñar instrumentos que faciliten el desarrollo integral de los trabajadores y de la organización.

Al grupo de directivos de la empresa Triple A, se les aplicó un cuestionario elaborado con preguntas de respuesta combinada abierta-cerrada. La primera parte bajo esquema Likert y la segunda parte con elección de múltiples alternativas y respuestas abiertas,

Se determinó que los directivos de Triple A tienen alineados sus valores personales con los valores corporativos. Demostrando que sus valores predominantes se encuentran asociados directamente a la mayoría de los valores organizacionales, así como con la razón de ser de la organización. Aquellos valores organizacionales de menor preferencia por el grupo directivo, deberán ser reforzados, puesto que son los líderes quienes tienen la posición para servir de ejemplo y demostrar en la práctica cómo se viven los valores de la empresa.

La autora concluye que los valores que posee el individuo juegan un papel determinante en la toma de decisiones, es por ello que, identificar los valores prevalecientes en los directivos al momento de guiar su actividad gerencial y la correspondencia entre la estructura de ésos

valores y los valores organizacionales es de gran importancia. Los valores que son vividos en la organización tienen una importante incidencia en el éxito y crecimiento de esta, en especial cuando la ventaja competitiva se sustenta en la reputación constituida tras largos años de trabajo.

Por otro lado, Barrett (1998) en su libro "Liberando El Alma de las Empresas" desarrolla un modelo de liderazgo empresarial basado en valores positivos y la autorrealización de los miembros de la organización, partiendo del supuesto que las empresas exitosas son aquellas que han logrado alinear los valores individuales y organizacionales, resultando en una fuerte cultura organizacional basada en valores positivos que además de potenciar el desarrollo de los miembros de la organización, se preocupa por su impacto en la comunidad.

Dentro de su modelo, presenta un instrumento de medición de valores que permite identificar los valores individuales, los valores organizacionales que se evidencian y los valores organizacionales deseables para alcanzar el éxito. Pudiendo determinar el nivel de congruencia entre los valores individuales y organizacionales.

Este instrumento se conoce como "Auditoría de Valores", el cual permite a los trabajadores seleccionar un conjunto de valores, de acuerdo a las dimensiones antes mencionadas, con el objetivo de identificar la alineación entre los valores actuales de la organización y los que dice sostener, su relación con los valores individuales y, en función del modelo de los siete niveles de conciencia, identificar los valores positivos y los potencialmente limitantes.

Este modelo ha sido utilizado en diversos estudios con fines académicos, así como a nivel empresarial. En enero de 2004 la consultora "SMS Consultanst Net" realizó una auditoría de valores en la empresa "Energía Solar", donde fueron estudiados 36 Gerentes y Jefes del Centro de Servicios de Energía Solar.

Como resultado del diagnóstico, se pudo identificar los valores predominantes dentro de cada una de las categorías que establece Barrett:

- Valores Personales: los valores más importantes para los miembros del grupo de Gerentes y Jefes son la familia y actuar con integridad, practicar lo que se predica.

También le asignan una gran importancia a la honestidad y tener equilibrio entre vida personal y trabajo. Los siguientes valores principales son: el compromiso, asumir riesgos, adaptarse a las circunstancias, los comportamientos éticos, el pensamiento lógico / racional y el aprendizaje continuo.

- Valores Organizacionales: los principales valores que el grupo de Gerentes y Jefes identifica son: centrarse en los resultados, el crecimiento de la organización y adaptarse a las circunstancias. También le asignan una gran importancia a: la mejora continua de procesos, productos y servicios; centrarse en los procesos y la exagerada lealtad entre personas por encima del interés común de la organización (limitante). Los siguientes valores de gestión principales son: trabajar en equipo, la satisfacción del cliente, crear "imperios" internos (limitante), cuidar del medio ambiente y aprovechar el talento de los empleados.
- Valores Organizacionales Deseables: el grupo de Gerentes y Jefes desea que el Centro de Servicios se enfoque en: actuar con integridad, practicar lo que se predica y en aprovechar el talento de los empleados. También proponen que se le de gran importancia a: La mejora continua de procesos, productos y servicios, la satisfacción del cliente y trabajar en equipo. Otros valores de gestión que, desde el punto de vista del grupo de Gerentes y Jefes, permitirían que el Centro de Servicios alcance un desempeño superior son: el desarrollo de habilidades de liderazgo, asumir riesgos, tener una visión compartida, la creatividad y el aprendizaje continuo.

Además de identificar los valores por dimensión, el instrumento de Barrett permite identificar la alineación de los valores, por lo que "a mayor número de valores coincidentes, mayores serán la motivación, el compromiso y la cohesión interna de la organización" (SMS Consultanst Net, 2004, p. 4).

Entre los valores personales y los valores organizacionales actuales se pudo observar coincidencias, lo cual "muestra el grado de integración que la gente está experimentando en la empresa. En una Cultura de Gestión bien alineada, aparecerían entre 3 y 4 valores coincidentes entre Valores Personales y Valores de Gestión Actuales" (SMS Consultanst Net, 2004, p. 4). En esta valoración aparece una coincidencia: Adaptarse a las circunstancias, que describe una cualidad de la gente que está impulsando comportamientos colectivos en la cultura actual. Esto

denota un potencial de mejora de la integración de la gente en la organización del Centro de Servicios (de 1 a 3-4).

De igual manera, entre los valores organizacionales actuales y los valores organizacionales deseables, se identificaron coincidencias que "muestra la medida en que la gente: Considera que la organización va por "buen camino". Confía y se involucra personalmente con aquello que la organización propone. Experimenta satisfacción en su entorno laboral. En una Cultura de Gestión bien alineada aparecerían entre 7 y 8 valores coincidentes entre los Valores de Gestión Actuales y Deseables" (SMS Consultanst Net, 2004, p. 4). En esta valoración aparecen cuatro coincidencias: la mejora continua de procesos, productos y servicios; trabajar en equipo; la satisfacción del cliente y aprovechar el talento de los empleados.

Por último, se demostraron las coincidencias entre los valores personales y los valores organizacionales deseables, lo cual indica que los mismos "podrían ser fácilmente implantados en la organización, porque la gente ya los tiene interiorizados y los practica en su vida personal. En una Cultura de Gestión bien alineada aparecerían entre 3 y 4 Valores Personales en los Valores de Gestión Actuales y Deseables" (SMS Consultanst Net, 2004, p. 4). En esta valoración aparecen cuatro coincidencias: Actuar con integridad, Practicar lo que se predica, Asumir riesgos, El aprendizaje continuo.

"Las organizaciones operan eficazmente sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados… los valores individuales orientan el comportamiento dentro del trabajo y fuera de él" (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2012, p. 39). Por lo tanto, si los valores organizacionales, tanto actuales como deseables, son compatibles con los individuales, de cierta manera, se asegura que la persona pueda seguirlos e incorporarlos en sus parámetros de comportamiento.

Con el mismo interés, Adolfo Jarrín (2008) realizó la auditoría de valores del modelo Barrett en las siguientes corporaciones venezolanas: Banco del Caribe C.A, Banco Universal, Bridgestone Firestone Venezolana, C.A, Ferretería EPA, C.A, General Motors Venezolana, C.A, y Vicson, C.A.

Donde determina los niveles de alineación entre los valores personales y los valores organizacionales presentes en el momento de la medición, señalando los porcentajes de alineación observados en cada una de las organizaciones de la muestra.

En segundo lugar, determinó el porcentaje de alineación entre los valores individuales y los valores organizaciones deseables, lo cual "identifica que tan cerca nos encontramos de los niveles de conciencia que entendemos necesarios para que la cultura de la organización apoye el modelo de negocio, a fin de cumplir con la misión y alcanzar con la visión" (Jarrín, 2008, p. 139).

Así mismo, establece que "una característica bastante común es considerar que los valores presentes en la cultura de la organización son los valores declarados. Si bien este es el caso ideal, no es extraño que exista una brecha entre los valores declarados y los que se viven en la cultura" (Jarrín, 2008, p. 140), de acuerdo a lo observado en cada una de las organizaciones, en promedio 3-4 valores organizacionales declarados se encuentran presente en los valores organizaciones deseables.

Por lo tanto, Jarrín (2008) concluye que una de las razones por las cuales puede existir una baja alineación entre los valores personales y organizacionales, es asumir que los valores declarados son los que realmente se presentan en la cultura organizacional actual.

Tanto los académicos como las organizaciones, se están interesando en el estudio de la alineación entre los valores personales y organizacionales, puesto que el potencial de una organización se puede ver limitado por conflictos de esta naturaleza.

"Los valores organizacionales, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados" (Velásquez et. al, 2012).

Una organización de alto rendimiento exige valores (Hamel, 2012), es por ello que todas las organizaciones deben tener claramente establecidos cuales son los valores que identifican y marcan las pautas de acción de la misma, para que se trabaje bajo la misma línea y se obtengan los resultados esperados.

“Toda institución descansa sobre unos cimientos morales, y no hay fuerza capaz de erosionar tales cimientos con mayor celeridad que una avalancha de interés personal” (Hamel, 2012, p. 25). Es así como se relacionan los valores individuales y los organizacionales, dado que los intereses personales mueven a los trabajadores a actuar por aquello que realmente les importa y la manera en que consideran correcto hacerlo, es por ello que en la medida que se encuentren alineados con los valores organizacionales se podrán alcanzar mejores resultados en la organización.

> Al compartir los valores se invita a que lo mejor de la gente se haga presente en el lugar de trabajo. Se da el salto de los trabajadores “compromentidos” a “trabajadores comprometidos”, ya que se rompe el acuerdo tácito de intercambio: tiempo y conocimientos por sueldo o salario. El vínculo laboral comienza a tener otro significado. (Jarrín, 2008, p. 136).

En este sentido, se puede decir que los valores juegan un papel determinante, tanto en el desempeño de los trabajadores como en el desarrollo de la vida organizacional, ya que como plantea Barrett (1998) cuando se trabaja en una organización cuyos valores se encuentran alineados con los valores personales de cada uno de los trabajadores, estos se sienten liberados y son capaces de darlos todo en el desempeño de su trabajo.

Barrett (1998) en sus continuos estudios sobre valores, concluye que cuando se analiza la evolución de los valores en una organización, ha observado que todos los demás indicadores de rendimiento de la empresa mejoran a medida que lo hace su cultura, es por ello que se considera relevante realizar el presente estudio.

A su vez Barrett (1998) señala que el rendimiento de las empresas con culturas fuertemente adaptativas basadas en valores compartidos es significativamente mayor que las demás.

Por todo lo anteriormente expuesto, la presente investigación se plantea dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Existe alineación entre los valores individuales, organizacionales y deseables de una Empresa del sector automotriz ubicada en el área Metropolitana de Caracas según el modelo de Richard Barrett?

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la alineación entre los valores individuales, organizacionales y deseables de una Empresa del sector automotriz ubicada en el área Metropolitana de Caracas, según el modelo de Richard Barrett.

Objetivos Específicos

1. Identificar los valores individuales de los trabajadores de una Empresa del sector automotriz ubicada en el área metropolitana de Caracas.

2. Identificar los valores presentes en la cultura organizacional de una Empresa del sector automotriz ubicada en el área metropolitana de Caracas.

3. Identificar los valores deseables en la cultura organizacional una Empresa del sector automotriz ubicada en el área metropolitana de Caracas.

4. Determinar el grado de alineación entre los valores individuales y los valores organizacionales identificados por los trabajadores de una Empresa del sector automotriz ubicada en el área metropolitana de Caracas.

5. Determinar el grado de alineación entre los valores organizacionales y deseables en la cultura organizacional de una Empresa del sector automotriz ubicada en el área metropolitana de Caracas.

6. Determinar el grado de alineación entre los valores individuales y deseables en la cultura organizacional de una Empresa del sector automotriz ubicada en el área metropolitana de Caracas.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se plantean aquellas teorías y elementos conceptuales que fundamentan el problema de investigación detallado en el Capítulo I.

A lo largo de la historia del mundo se han evidenciados grandes cambios en la sociedad, especialmente en este preciso momento histórico, donde actualmente se habla de manera global y no local, avanzado de forma acelerada las sociedades, los países y las organizaciones.

No obstante, las organizaciones han demostrado sus habilidades de adaptación, ya sea realizando pequeños cambios en su estructura, prácticas, o en niveles más profundos como lo son la cultura y valores.

1. Las Organizaciones

Para empezar, es necesario establecer la definición teórica por la cual será entendido el concepto de organización para los fines de la presente investigación. Fernández y Sánchez (1997) consideran que las organizaciones son

> Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de "significados compartidos" (que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. (p.5)

Así mismo, Jones (2008) establece que la organización es un ente intangible, integrado por un conjunto de "individuos y otros recursos para producir bienes y servicios" (p.1), por lo que la define como una "herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran" (p.2).

En este sentido, "las organizaciones tienen una visión, una misión y una serie de planes estratégicos que desean llevar a cabo o cumplir...basadas en un grupo de valores" (Alles, 2010, p.71).

Tal y como define Belamaric (2004) sobre lo que podría ser una organización se considera a la misma como:

> Un sistema social, y como tal un sistema complejo, en el cual se potencia al máximo el diseño y tratamiento individual de las personas, de las relaciones entre las personas, que se tienen en cuenta como factor principal de las funciones, de la estructura, de los procesos de trabajo, de las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información, factores consustanciales a las relaciones interpersonales que condicionan todas las decisiones referidas a los individuos, grupos, a los actos y acciones que se llevan a cabo, en la consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan. (p.12)

Tomando las definiciones establecidas previamente se puede decir que las organizaciones son un sistema social, ya que se encuentran integradas por personas, dado que son estas son quienes tienen las capacidades para llevar a cabo los trabajos necesarios y así cumplir con las metas u objetivos de la organización que han sido definidos previamente.

Resulta importante señalar lo planteado por Alles (2010) que para que las necesidades de las organizaciones y de las personas se orienten hacia un mismo sentido se hace necesario una serie de correlaciones, y entre ellas se encuentran los valores, es decir, con esto se pretende que exista una correlación entre los valores individuales de las personas que integran a la organización y los valores organizacionales.

En este sentido, tomando en consideración lo que plantea Jarrín (2008) si todas las organizaciones se encuentran conformadas por personas la evolución organizacional podría ser el resultado del trabajo del desarrollo individual de todas las personas que la integran.

Chiavenato (2006) plantea que las organizaciones son demasiado complejas y heterogéneas, cuyo tamaño, características, estructura y objetivos son diferentes, dando lugar así a una variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

A continuación, se establecen los tipos de organización definidos por Chiavenato (2006), clasificados según sus objetivos, estructura y características principales:

1. **Organizaciones Según sus Fines**: es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Se dividen en:

    - ***Organizaciones con fines de lucro***: también conocidas como empresas, tienen como objetivo principal generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas.

    - ***Organizaciones sin fines de lucro***: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

2. **Organizaciones Según su Formalidad**: Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Se dividen en:

    - ***Organizaciones Formales*:** Se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Chiavenato (2006) establece que la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, es decir, todos los aspectos que expresan como la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de alcanzar los objetivos de equilibrio interno.

    - ***Organizaciones informales:*** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

3. **Organizaciones Según su Grado de Centralización**: Según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

    - ***Organizaciones Centralizadas*:** La autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega a los niveles inferiores.

- ***Organizaciones Descentralizadas:*** La autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de las organizaciones que funcionan bajo un ambiente complejo e impredecible.

Partiendo de los autores y las definiciones antes mencionadas, la organización será comprendida como aquel ente intangible, integrado por individuos con objetivos comunes y roles definidos, organizados en función de una visión y misión, y enmarcados bajo un conjunto de valores que determinan las normas y patrones de comportamiento de los miembros de la misma.

2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se encuentra constituida por "los valores y las normas compartidas que moldean el comportamiento y el proceso de toma de decisiones" (Gubman, 2000, p. 46). Puesto que, "parte de la construcción de una cultura se basa en darle a los empleados un lenguaje común, para discutir cómo se deben comportar" (Gubman, 2000, p. 50).

Siendo la cultura organizacional el marco bajo el cual se desarrolla la vida dentro de una organización, se puede entender a la misma como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que determinan la personalidad, identidad y destino de la organización. (Siliceo, Casares y González, 2004). Por lo que se puede insinuar que, para el logro de los fines económicos y sociales que tiene una organización la cultura organizacional es clave (Chiavenato, 2009).

Los miembros de la organización aprenden los valores culturales ideas y comportamientos que les permite realizar su aporte eficazmente (Gibson, 2013). Por tanto, la cultura representa la identidad de la organización y determina su funcionamiento, productividad y prácticas.

En este sentido, a lo largo de la vida de una organización se va formando, creando y desarrollando su cultura, ya que, la cultura "proviene principalmente de dos sitios: la historia de la compañía, de cómo se ha portado la gente y cómo ha sido tratada por la administración" (Gubman, 2000, p. 46).

Considerando las definiciones anteriores, la misma pasa a ser un sistema de valores compartidos con pautas de acción que determina la conducta de los trabajadores, a su vez la cultura de las organizaciones va pasando a través de las distintas generaciones, hasta consolidarse como uno de los elementos diferenciadores de las empresas.

Chiavenato (2009) establece que la cultura se encuentra presente en tres niveles diferentes, a saber:

1. **Los Artefactos:** este es el primer nivel, el más superficial, visible y perceptible. Son las cosas o eventos que indican de manera visual o auditiva la cultura. Es la forma en que cada persona ve, siente y oye cuando se encuentra en la organización.
2. **Los Valores Compartidos:** constituye el segundo nivel, son los valores relevantes para las personas de la organización, ya que determinan y definen las razones y explican el porqué de los comportamientos.
3. **Los Supuestos Básicos**: es el nivel más profundo, íntimo y oculto, ya que son los supuestos dominantes en los que creen las personas.

"La cultura es como un iceberg, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no pueden verla" (Chiavenato, 2009, p. 178). En este sentido, la cultura en principio refleja la manera de cómo hacer las cosas, sin embargo, en su nivel más profundo engloba el conjunto de sentimientos, actitudes, percepciones, valores e interacciones grupales. "Los aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y transformar" (Chiavenato, 2009, p. 178).

De igual manera, Chiavenato (2009) considera que la cultura organizacional se encuentra integrada por 6 elementos, como son:

1. **El comportamiento diario observable:** se refiere a la interacción de los miembros de la organización, su lenguaje, gestos, los rituales, las rutinas y los procedimientos comunes.
2. **Las normas o reglas relativas a los grupos y sus comportamientos:** aquellas normas internas o comportamientos de los miembros en sus momentos de interacción.
3. **Los valores dominantes:** aquellos valores que define la organización como propios.

4. **La filosofía administrativa:** aquella que determina las políticas de la organización respecto a los trabajadores, clientes y accionistas.
5. **Las reglas del juego:** la manera en que funcionan las cosas, aquellos comportamientos que deben seguirse para ser aceptado socialmente.
6. **El clima organizacional:** los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con elementos externos.

De acuerdo a Jones (2008), la cultura se transmite a cada uno de sus integrantes a través de la socialización, entendiendo la misma como el "proceso por medio del cual los integrantes aprenden e interiorizan los valores y normas de la cultura de una organización" (p. 182).

> Para aprender la cultura de una organización, los recién llegados deben obtener información acerca de los valores culturales de ésta… Desde la perspectiva organizacional, la manera más eficiente en que un nuevo integrante aprenda los valores aceptados es por medio de la socialización (Jones, 2008, p.182).

Jones (2008, p. 183) compara las tácticas usadas en los procesos de socialización de los nuevos ingresos dentro de una orientación institucionalizada con aquellas que se utilizan para desarrollar una orientación individualizada. A continuación, se presenta su estudio comparativo:

1. **Colectiva vs. Individual:** Las prácticas colectivas proporcionan a los recién llegados, experiencias de aprendizaje comunes diseñadas para generar una respuesta estandarizada a una situación. Con las tácticas individuales, la experiencia de aprendizaje de cada recién llegado es única, por lo que puede aprender respuestas nuevas adecuadas a cada situación.
2. **Formal vs. Informal:** Las tácticas formales aíslan a los recién llegados de quienes ya son integrantes de la organización durante el proceso de aprendizaje. Con las tácticas informales, los recién llegados aprenden sobre la marcha como parte de un equipo.
3. **Secuencial vs. Aleatoria:** Las tácticas secuenciales proporcionan, a los recién llegados, información explícita acerca de la secuencia en que desempeñarán nuevas actividades u ocuparán nuevos papeles a medida que avanzan en la organización. Con las tácticas aleatorias, la capacitación se basa en los intereses y necesidades de cada recién llegado porque la organización no cuenta con una secuencia establecida para verificar el avance de los nuevos integrantes.

4. **Fija vs. Variable:** Las tácticas fijas permiten a los recién llegados conocer de manera precisa el cronograma asociado con la culminación de cada etapa del proceso de aprendizaje. Las tácticas variables no proporcionan información sobre el momento en que el recién llegado alcanzará cierta etapa en el proceso de aprendizaje; de nuevo, la capacitación depende de las necesidades e intereses del individuo.
5. **Serial vs. Disyuntiva:** Cuando se emplean tácticas seriales, quienes ya son integrantes de la organización actúan como modelos a seguir y mentores para los recién llegados. Los procesos disyuntivos requieren que los recién llegados discurran y desarrollen su propia manera de comportarse: jamás se les dice qué hacer.
6. **De despojo vs. De investidura:** Con el estilo de despojo, los recién llegados reciben un apoyo social negativo (esto es, se les ignora o se les hace blanco de burlas) y los que ya son integrantes de la organización no los apoyan sino hasta que aprenden lo que deben hacer y cumplen las normas establecidas. Con el estilo de investidura, los recién llegados reciben inmediatamente un apoyo social positivo por parte de los demás integrantes de la organización, y se les anima a ser ellos mismos.

Actualmente se habla sobre nuevos tipos de cultura organizacional que precisan un conjunto de prácticas o características que definen a las "culturas de alto desempeño" y "culturas exitosas".

Gubman (2000) establece que existen culturas de alto desempeño, las cuales se caracterizan por sus cuatro valores y creencias claves:

- ***Clientes:*** lo que sea por cliente.
- ***Excelencia:*** ser siempre los mejores.
- ***Grupo:*** trato justo y respetuoso, demostrar preocupación por los demás.
- ***Individuo:*** respetar la dignidad individual y hacer que el trabajo sea satisfactorio, sea por la satisfacción personal o por desafíos motivadores.

"Las culturas de altos desempeño provienen realmente de concentrar a la gente en hacer su trabajo absolutamente lo mejor que puede, y establecer relaciones de trabajo agradables que le traigan cada día satisfacción emocional" (Gubman, 2000, p. 47).

Por otro lado, Chiavenato (2009) plantea que la cultura organizacional es un factor determinante para el éxito o fracaso de una organización. En este sentido, considera que "las organizaciones con éxito adoptan culturas que no sólo son flexibles, sino, sobre todo, sensibles, para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos esparciéndose por distintas partes del mundo" (p. 181).

3. Valores

Según Scott y Cynthia (1998) los valores representan la esencia de la filosofía de las organizaciones, brindan un sentido de dirección que debe ser compartido entre los empleados y proporciona pautas de conductas diarias.

Son los valores quienes se pueden considerar como el fundamento de la cultura organizacional, ya que "un valor es una concepción, explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo, sobre lo deseable, que influye en la selección de modos, maneras y propósitos disponibles de acción" (Zavala, 2001, p.38).

Así mismo, los valores pueden ser comprendidos como ideas básicas que son compartidas por una comunidad y se reconocen como prioritarias para que exista respeto mutuo entre los miembros de la misma y el desarrollo de la vida en la sociedad (Etkin, 2007).

Según Jones (2008), los valores son "criterios, estándares o principios clave generales que las personas utilizan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables" (p. 178).

Por lo que, se puede extraer de los autores que los valores son ideas o modos de acción compartidos que determinan lo que es aceptable o no dentro de un grupo u organización, con la posibilidad de convertirse en una fuente de motivación o influencia en las demás personas.

Los valores llevan a considerar algunas metas o finalidades como más legítimas o correctas, y otras como ilegítimas o erradas; también llevan a considerar ciertas formas de alcanzar dichas metas o medios como apropiadas y justas, y otras como inapropiadas o injustas.

Como estos valores se encuentran profundamente arraigados en el sistema de creencias de las personas, relativamente son invariables (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

En este sentido, "los valores declaran abiertamente cómo se espera que se comporten todas las personas de una organización" (Barrett, 1998, p. 107) por lo que, efectivamente, no sólo son un marco de referencia conductual, sino son los fundamentos de la cultura y vida en la organización.

La clasificación de los valores varía de acuerdo al autor y el sentido del estudio, en este caso, se hará referencia a dos tipologías, la primera como marco referencial y soporte teórico; mientras que la segunda, es la clasificación seleccionada para fundamentar la presente investigación.

El repertorio de valores de Rokeach establece dos grandes clasificaciones de los valores:

- El valor terminal, es decir, el "estado o resultado final deseado que las personas buscan alcanzar" (Jones, 2008, p.178).
- El valor instrumental, entendido como el "estilo o patrón de comportamiento deseado" (Jones, 2008, p.178).

Según Jones (2008) "la cultura de una organización consiste en los estados finales que busca conseguir (sus valores terminales) y los estilos de comportamiento que fomenta (sus valores instrumentales) … Los valores instrumentales ayudan a la organización a lograr sus objetivos terminales" (p. 178). Por lo que la combinación de ambos valores, los instrumentales y terminales, determinan la cultura organizacional.

Jones (2008) ejemplifica la clasificación de los valores de Rokeach al plano organizacional, lo que, de alguna u otra manera, hace referencia a la existencia de una clasificación que separe los valores inherentes a la persona y los definidos por la organización.

En tal sentido, se encuentran los valores organizacionales y los valores individuales.

- ***Valores individuales***

Los valores individuales son principios básicos inherentes a cada individuo en particular. Se relaciona con las creencias más profundas del individuo, con la forma en que cada uno ve las

cosas y, además, con los proyectos personales. Los valores de una persona se observan en sus comportamientos, en cualquier momento o circunstancia. El concepto valores personales engloba aspectos como integridad y ética, y también otros, como, por ejemplo, calidad o excelencia, según la manera en que estos diferentes elementos integran las creencias profundas de cada persona (Alles, 2010).

En este mismo sentido, Jaques (2004) plantea que el nivel de compromiso que tienen las personas viene dado por los valores. En este sentido, los valores de una persona serán quienes determinen el compromiso que una persona tenga con cierto rol. Si una persona valora desempeñar determinado rol en un momento en específico, ésta se comprometerá con su trabajo en un mayor grado y aplicará toda su capacidad disponible, contrario al caso de si no lo valoraran.

- ***Valores Organizacionales***

"Los valores organizacionales son aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas" (Alles, 2009, p. 367).

Los valores organizacionales se encuentran altamente vinculados con la cultura de la organización, estos determinan la manera de actuar de sus miembros y crean un sello distintivo entre las distintas organizaciones que puedan existir. Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas. Esto determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función (Belamaric. 2004).

Considerando lo antes expuesto por los autores, se puede decir que, de cierta manera, los valores personales hacen vida dentro del marco de los valores organizacionales, es imprescindible que exista un mínimo de congruencia entre ambos para que un individuo pueda desenvolverse apropiadamente en la organización.

Gubman (2000) establece que, para ejecutar las estrategias organizacionales, la gente debe identificarse con los valores y creencias de la empresa, ya que, al sentir los valores de la

organización como propios, se sentirán más motivados a alcanzar los objetivos. “La identificación ocurre más poderosamente a través del alineamiento de los valores: equiparando los valores de la empresa con los valores personales” (p.49).

3.1 Modelos de Gestión de Valores

Aunque en el campo de estudio de los valores organizacionales existen un amplio espectro de teorías, modelos y argumentos teóricos, se resumen brevemente aquellos modelos que conforman el marco referencial de la presente investigación.

3.1.1 Modelo de Ken Blanchard y Michael O´Connor

El modelo de Ken Blanchard y Michael O`connor (1997) de administración por valores plantea tres fases:

Fase I: Aclarar su misión y valores

Para que una organización pueda desenvolverse es fundamental que cuente con una misión claramente definida, ya que la misma determina y apalanca la estrategia empresarial. Partiendo de unos valores que impulsen la estrategia y misión, e indicando el nivel de aporte de cada valor para el logro de los objetivos. La misión y valores deben contar con la aprobación de la junta directiva y ser congruentes entre sí.

Por otro lado, se debe validar con los colaboradores su nivel de aceptación y alineación con los valores y misión, ya que, de acuerdo a los autores, en la Administración por Valores, la importancia y éxito reside en la aplicación diaria de los valores y la dirección de la misión. Las conductas aceptables deben ser demostradas desde los líderes hasta los empleados de menor rango.

Fase II: Comunicación

Dado que el éxito depende de la aplicación de los valores, es imprescindible que los mismos sean informados y constantemente reafirmados. Tanto la misión como los valores deben ser ejemplificados demostrando las conductas y acciones deseables.

La integración de los colaboradores es fundamental para que los valores sean propagados y aplicados a todos los niveles de la organización, ya que, al ser parte de la actividad de los grupos se propaga y se hacen cumplir.

Fase III: Alinear

La alineación es la clave del reforzamiento de las conductas deseables, los autores la clasifican como "el alma de la Administración por Valores". Por lo que definen un método para alinear las prácticas administrativas con los valores, el "ombudsman," el cual puede ser visto como una herramienta de solución de conflictos que cumple un rol de mediador imparcial, aplicando la solución que resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados en el conflicto.

El conflicto puede ser visto como un método para realinear los valores individuales personales y organizacionales, a través de una sesión de Solución de Problemas Orientada a las personas (SPOP) para afianzar la alineación.

El SPOP se recomienda exclusivamente cuando un conflicto interpersonal dificulta el trabajo de un equipo, departamento o empresa. Partiendo de un conjunto de interrogantes o pasos (Definición, Búsqueda de Soluciones e Implementación, y Seguimiento) que los involucrados deben realizar simultáneamente y determinar el plan de acción para evitar el resurgimiento del conflicto.

3.1.2 Modelo de Salvador García y Simón Dolan

En una segunda propuesta, García y Dolan, establecen que para una Dirección de Valores el apoyo es clave en los procesos de cambio cultural estratégico, definiendo cinco fases para ilustrar el proceso de aprendizaje colectivo.

Fase 0: Existencia de un Liderazgo Legitimador

El proceso inicia con una clara definición de la intención del cambio, los líderes responsables de su ejecución y los recursos necesarios para la transformación de naturaleza cultural.

Es imprescindible que el líder seleccionado cuente con una visión global y las competencias para desarrollar y potenciar personas. En cualquier proceso de cambio, y fundamentalmente en aquellos que involucren la manera de pensar y actuar, se requiere de un líder con las competencias y conocimiento profesional, así mismo como la energía del equipo.

El pensamiento estratégico a mediano y largo plazo es fundamental, ya que este tipo de proceso requiere una gran dedicación e inversión de tiempo y recursos para generar el sustrato de valores.

Fase I. Destilado de Valores Esenciales Compartidos

Una vez se cuenta con los requisitos de la fase anterior, se procede a la reformulación de los valores, involucrando a los colaboradores en el proceso.

La diferenciación y modificación de la visión, la misión y los valores estratégicos y operativos se pueden hacer en intervalos de tiempo largos, ya que son el núcleo constitucional de la empresa.

En esta fase surgen las preguntas claves de cualquier empresa: ¿hacia dónde vamos?, ¿para qué?, ¿cómo somos?, ¿dónde estamos ahora? y ¿con qué principios vamos a conseguir llegar?

Fase II: Desarrollo de Equipos de Proyectos

En la fase de ejecución e inicio de los procesos de cambio, es donde se deben desarrollar los equipos de proyecto responsables de la definición de los objetivos a asumir.

Los autores plantean un conjunto de características idóneas para los equipos de proyecto:

- Un líder con sus competencias de coordinación desarrolladas.
- Un tamaño operativo, entre seis o diez personas dependiendo de la dificultad del proyecto.
- De constitución voluntaria.
- Potenciados mediante formación específica en habilidades de comunicación.

Fase III: Política de Personas a Nivel de Selección, Formación y Recompensas del Esfuerzo

Identificar cómo se desarrollan los procedimientos internos en relación en las personas, ya que, en la mayoría de las empresas se presentan dos grandes áreas de oportunidad de mejora:

1. No están alineados con las estrategias planteadas.
2. No se encuentran enmarcados bajo ningún modelo, es decir, se desarrollan de forma independiente y sin considerarse como un todo, perdiendo así, parte de su capacidad potenciadora y replicadora del comportamiento deseado.

Fase IV: Auditoria de Valores

Es fundamental para el éxito, hacer seguimiento, evaluar y recompensar el cumplimiento de los valores, puesto que, son los que van a determinar las conductas de los colaboradores.

Los valores no cumplen su función con solo ser presentados e integrados al diseño de una oficina, su alineación con la estrategia y aplicabilidad en los miembros de la organización debe ser constantemente monitoreado para su efectividad.

3.1.3 Modelo de Richard Barrett

El presente modelo será desarrollado exhaustivamente, puesto que será el enfoque utilizado para la presente investigación y dará respuesta a la pregunta planteada inicialmente.

Barrett (1998) para el diseño de su modelo parte de un profundo análisis de la evolución de las sociedades a lo largo de la historia, ya que considera que son valores los que propiciaron los grandes cambios y transformaciones. Partiendo del principio que “detrás de cada evento histórico se encuentra una declaración de valores. A través de la historia, el bien común siempre ha emergido como la principal fuerza motriz cada vez que la supervivencia, la prosperidad o la felicidad de las masas estuvo amenazada” (p.27).

Su estudio de la historia, concluye con algunas lecciones que, considera, deben reflexionar las organizaciones. En primer lugar, los grupos con sistemas de valores que crearon seguridad, estabilidad y prosperidad para todos han sido los más exitosos, ya que, demuestran una subordinación del propio interés al bien común, siendo este el sello de una cultura exitosa a largo plazo. Segundo, la historia ha demostrado que los pueblos reprimidos y explotados logran derribar las barreras y crear una cultura democrática en la que los beneficios se repartiesen de

manera más igualitaria. Por último, es parte de la naturaleza humana, en momentos de amenazas externas alinearse estratégicamente para defender el bien común.

En este sentido, Barrett (1998) plantea que actualmente "el problema fundamental no es la descomposición social o la destrucción de los ecosistemas sino la incapacidad de las instituciones y las empresas para adoptar valores que apoyen el bien común" (p. 29).

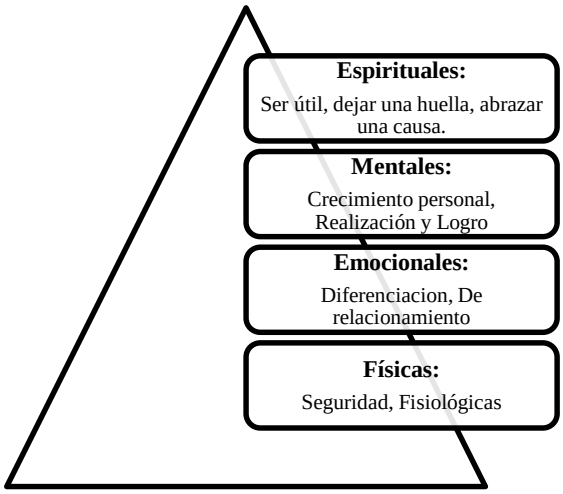
Bajo esta concepción, Barrett (1998) define un modelo que permita desarrollar organizaciones impulsadas por valores positivos, es decir, una organización impulsada por el logro del bien común; mide el éxito en términos de salud física, emocional, mental y espiritual; y además, cuenta con líderes orientados a potenciar la autonomía y contribución del personal. Haciendo énfasis en el desarrollo personal de sus trabajadores a través de programas de responsabilidad social y su impacto en las comunidades, balance vida-trabajo y el reconocimiento que reciben en la organización por sus aportes.

Barrett (1998) parte del principio que los seres humanos dirigen sus acciones en función de un conjunto de motivaciones personales y sus necesidades humanas. Las cuales los pueden llevar a actuar en función de valores positivos, es decir, aquellos que promueven el desarrollo personal y promueven conductas basadas en el bien común, o, valores potencialmente limitantes basados en los temores personales, en función de aquellos miedos que, de no controlarse, pueden permear en la conducta y percepción de la realidad.

"Todas las acciones humanas intentan satisfacer una de cuatro necesidades: físicas, emocionales, mentales o espirituales. Estas necesidades se corresponden con nueve motivaciones humanas básicas" (Barrett, 1998, p. 40). Las necesidades físicas primarias son satisfechas a través de la seguridad y salud. Las emocionales básicas a través de relaciones firmes y el nivel de autoestima. Las mentales básicas por medio del crecimiento personal y los logros intelectuales o educativos. Por último, las necesidades espirituales son satisfechas cuando se desarrollan actividades que le den sentido a la vida y contribuyen al bien común. "Encontramos nuestra realización personal cuando logramos satisfacer nuestras necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales" (Barrett, 1998, p. 40).

Figura 1

Relación entre las Necesidades Humanas y las Motivaciones Personales.



Fuente: Liberando el Alma de las Empresas por Richard Barrett, 1998.

Según Barrett (1998) existe una diferencia importante entre las primeras cinco necesidades y las últimas cuatro, ya que el primer grupo satisface a nivel del individuo y personal; mientras que, el segundo grupo se basa en el interés de ser ampliado y el impacto que generan en los otros.

La motivación de crecimiento personal es la que "nos permite ser quien somos y tener un mayor sentido de responsabilidad" (Barrett, 1998, p. 42). Por lo que, Barrett concluye que cuando una persona se encuentra en el camino de autorrealización es más sensible a mejorar sus relaciones, a brindar apoyo, asumir responsabilidades y se desarrolla un sentido de pertenencia por su entorno, es por ello que "sentimos los éxitos y los fracasos de aquellos que nos importan como si fuesen propios" (Barrett, 1998, p. 42). En este sentido, cuando una persona se encuentra en este camino es más factible que se identifique con la organización y la tome como parte de sí, asumiendo responsabilidad por sus éxitos o sus fracasos, ya que, a nivel personal, se vuelve importante para la persona.

"Cuando el personal satisface sus necesidades humanas en el trabajo, su nivel de productividad se incrementa notablemente" (Barrett, 1998, p. 43). Esto puede indicar que para alcanzar un compromiso real por parte de los trabajadores y altos niveles de productividad es fundamental que se motive a los colaboradores a desarrollarse a nivel personal e incentivar el crecimiento personal.

Barrett (1998) en su modelo plantea la existencia de siete niveles de conciencia que existen a nivel organizacional y a nivel personal. Clasificándolos en niveles de inferiores y superiores. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de esos niveles y sus clasificaciones:

- ***Niveles Inferiores de Conciencia:***

Los niveles inferiores de conciencia responden a la jerarquía de necesidades de Maslow, seguridad, relaciones, autoestima y la autorrealización.

- Conciencia de Supervivencia: es la más importante, puesto que se concentra en las necesidades básicas para vivir. La motivación básica en este nivel es la propia preservación. Cuando la persona se siente amenazada o insegura a nivel económico o de seguridad, pasa a una conciencia de "supervivencia". Este sentido de temor es saludable cuando la persona se concentra en alcanzar su bienestar, mientras que, si la persona se deja apoderar por ese temor, se observa un constante estado de amenaza y la persona tiende a mantener una actitud hostil porque considera su ambiente hostil.

- Conciencia de las Relaciones: esta necesidad se encuentra atada al desarrollo de los vínculos significativos con aquellas personas que comporten una identidad común. El sentido de pertenencia se desarrolla en esta etapa, en conjunto con las habilidades de comunicación y afiliación. Aquellas personas que se les dificulta la integración, adoptan esta necesidad como estilo de vida, es decir, constantemente buscan maneras de sentirse aceptados y demostraciones de afecto.

- Conciencia de Autoestima: se desarrolla cuando la persona se siente respetada por aquellos con quienes comparte una identidad en común, ya que, este respeto les da una idea de su propio valor. Cuando las personas tienen temores profundos sobre lo que valen, esta conciencia puede transformarse en su forma de vida, ya que su mayor temor es no ser valoradas o respetadas. En estos casos, las personas tienden a demostrar actitudes excesivamente competitivas y ambiciosas, ya que intentan ganarse el respeto a través de sus logros, hasta pueden persuadirse a sí misma de lo buenas que son y volverse arrogantes.

- Autorrealización: es aquel donde se alcanza un estado de referencia interna que permite dejar de un lado los temores de los niveles inferiores de conciencia. La persona en vez de reaccionar a través de sus temores, elige como responder ante las situaciones que se le presenten.

- ***Los Niveles Superiores de Conciencia:***

Los niveles superiores de conciencia responden a un nivel espiritual, por lo que cada nivel, corresponde a un sentido de identidad personal cada vez más amplio debido a un mayor sentido de conexión en el mundo.

- Conciencia del Alma: este corresponde casi completamente con el estado de Autorrealización de Maslow. En este estado, la separación del ego y el alma desaparece al dejar de lado los temores relacionados con las necesidades emocionales y físicas. La persona demuestra quien es verdaderamente, siendo más auténtico en sus relaciones y propósitos, por lo que lograr ese objetivo se convierte en una de las motivaciones más poderosas.

- Conciencia Cósmica: es un estado permanente de conciencia donde el alma y la personalidad se vuelven indistinguibles. La persona puede alcanzar su pleno potencial, trabaja constantemente para alcanzar su misión personal y potencia sus relaciones interpersonales. Al desarrollar este amplio sentido de identidad, la persona reconoce que su propio interés es parte del bien de todos.

- Conciencia Divina: la persona siente una conexión con la totalidad de la creación, se identifica con la humanidad y el planeta. Toma conciencia de su entorno y trabaja para dejar una huella y una contribución positiva.

- Conciencia de Unidad: la persona se siente conectado con su entorno y como un solo ser, por lo que busca ser útil y realizar acciones por el otro, ya que de esa manera se ayuda a sí mismo.

En los niveles superiores predomina el amor y la sensación de conexión. Mientras que, en los niveles inferiores predomina el temor.

Barrett integra las nueve motivaciones personales a los siete niveles de conciencia descritos para desarrollar siete niveles de conciencia individual.

NECESIDADES	MOTIVACIONES	SIETE NIVELES DE CONCIENCIA INDIVIDUAL
Espirituales	Ser útil	Conciencia de Servicio
	Dejar una Huella	Conciencia de Contribución
	Abrazar una Causa	Conciencia de Misión
Mentales	Crecimiento Personal	Conciencia de Autorrealización
	Realización y Logro	
Emocionales	Diferenciación	Conciencia de Autoestima
	De Relacionamiento	Conciencia de Relaciones
Físicas	Seguridad	Conciencia de Supervivencia
	Fisiológicas	

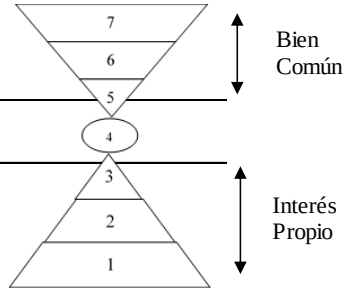


Figura 2. Relación entre las Motivaciones y los Siete Niveles de Conciencia Individual
Fuente Liberando el Alma de las Empresas por Richard Barrett, 1998.

Los siete niveles de conciencia del personal deben ser comprendidos por sus consecuencias para la empresa. “Las organizaciones que no estén comprendidas con la transformación o no le den a su personal la oportunidad de realizarse a través de su trabajo, dejando una huella que contribuya al bien común, están limitando severamente su potencial de éxito” (Barrett, 1998, p. 61).

1. Conciencia de Supervivencia: está enfocada en cuestiones de supervivencia física e incluye valores como estabilidad económica, riqueza, seguridad, autodisciplina y salud. La primera necesidad básica y más importante es la seguridad económica y del trabajo. Aquellas personas que se encuentran en este nivel demuestran dificultades para toma de decisiones, delegar funciones y poca confianza.

2. Conciencia de la Relaciones: está centrada en la calidad de las relaciones. Incluye valores como comunicación sincera, familia, amistad, resolución de conflictos y respeto. Los temores vinculados a este nivel son: la pérdida de la pertenencia al grupo y el respeto, lo que puede resultar en miedo a expresar sus opiniones y no llevarle la contraria al grupo. La segunda necesidad básica es disfrutar de la amistad y camaradería de sus compañeros de trabajo. En esta etapa existe más lealtad por los compañeros que por la empresa.

3. Conciencia de Autoestima: se centra en la necesidad de reconocimiento. Incluye valores como: ser el mejor, crecimiento personal y ser recompensado. La tercera necesidad

básica es sentirse respetado. Las personas que operan a este nivel buscan mejorar su salario y su posición, si su necesidad de autoestima es muy alta se vuelven ambiciosos y competitivos, pudiendo ser capaces de mentir o decir verdades a medias para evitar las malas noticias a sus supervisores; viven en un estado de referencia externa en el que su sentimiento de valoración proviene del exterior. Para estas personas lo más importante es avanzar, están dispuestos a hacer lo que sea por una mejor posición y prestigio. Es muy difícil que acepten un proceso de cambio.

4. Conciencia de Cambio y Evolución: se enfoca en la autorrealización y el crecimiento personal. Contiene valores como: coraje, responsabilidad y hacerse a cargo. Esta es una decisión personal, ya que la autorrealización viene motivada por una necesidad de cambio personal. Las personas en este nivel se vuelven conscientes de la importancia de los valores como guías que inspiran sus decisiones cotidianas.

5. Conciencia de Realización y Logros Colectivos: está centrada en la necesidad de abrazar una causa. Las personas que operan desde este nivel ya no piensan en términos de empleo o carrera, sino en término de misión. Incluye valores como: compromiso, creatividad, entusiasmo, generosidad y honestidad. Las personas buscan un sentido a su vida a través del trabajo. Constantemente buscan maneras de mejorar su efectividad. Las personas que operan desde este nivel reconocen la importancia de compartir, tienen una fuerte conciencia de los valores y buscan expresarlo activamente a través de su trabajo; logran definir su visión personal y le dan a su trabajo un sentido de juego y diversión.

6. Conciencia de Comunidad: es el nivel de la participación activa en la propia comunidad. Las personas que operan en este nivel piensan en términos de contribución. Se preocupan por el medio ambiente y los asuntos de importancia local. Incluye valores como: voluntariado, inspirar con el propio ejemplo, calidad de vida y conciencia ambiental. El sentido de responsabilidad no es solo para con la empresa sino con la comunidad también. Las personas ven a la organización y su trabajo como vehículos para cumplir con sus metas y misión, están centradas en su autorrealización. Están dispuestas a hacer un esfuerzo extra mientras puedan mantener su vida en equilibrio.

7. Conciencia Global: Refleja un orden superior de conexión interna y externa. Las personas que operan a este nivel se mantienen serenos ante la incertidumbre, muestran sabidurías en sus decisiones, son compasivos y tolerantes con los errores. Se preocupan por cuestiones relativas a la justicia social, los derechos humanos y las generaciones futuras, y tienen un papel activo en la búsqueda soluciones. Estas personas son dignas de confianza y respeto, ya que sus acciones son ética y moralmente correctas. Su vida interior incluye momentos de profundo silencio, un compromiso inquebrantable y una frecuente sensación de alegría y satisfacción.

En la vida real, las personas muestran características de distintos niveles de conciencia. "Las personas muestran normalmente características relacionadas con tres o cuatro niveles adyacentes; ya sea en los tres niveles inferiores (orientados al propio interés), en los tres niveles superiores (orientados al bien común), o alrededor del nivel 4 (orientación a la transformación)" (Barrett, 1998, p. 66).

Según Barrett (1998) "las organizaciones son organismos vivientes cuyas motivaciones son similares a las de las personas" (p.66). En este sentido, define siete niveles de conciencia organizacional.

1. Conciencia de Supervivencia: está centrada en los asuntos financieros y el crecimiento económico. Incluye valores como: ganancias, valor para el accionista, salud del personal y seguridad. Los aspectos potencialmente limitantes son: control, excesiva cautela y explotación. Las empresas que se centran en este nivel desarrollan una preocupación exclusiva con respecto al cuadro de resultados y una profunda inseguridad sobre el futuro. Se preocupan por las adquisiciones, tienen control excesivo, ven a las personas y la tierra como recursos explotables. En este nivel las organizaciones experimentan sus temores más profundos.

2. Conciencia de las Relaciones: tiene que ver con la calidad de las relaciones interpersonales y la buena comunicación entre el personal y clientes y/o proveedores. Incluye valores como: comunicación sincera, resolución de conflictos, satisfacción del cliente, cortesía y respeto. Los aspectos potencialmente limitantes surgen de temores sobre la pérdida de pertenencia o de respeto. Esto lleva a la manipulación, a la rivalidad

y la competencia interna. Sin buenas relaciones, la supervivencia de una empresa corre peligro. En este nivel las relaciones son vistas como un medio para obtener algo a cambio.

3. Conciencia de Autoestima: está enfocada en los sistemas y procesos que mejoran los métodos del trabajo y la entrega de servicios y productos. Incluye valores como: productividad, eficiencia, progreso profesional y calidad. Como valores potencialmente limitantes aparecen: status, burocracia, arrogancia y complacencia. Este es el nivel que impulsa a las organizaciones a querer crecer y ser mejores. Las empresas son muy competitivas y buscan constantemente mejorar la relación costo-efectividad. Invierten en la capacitación de su personal y se centran en mejorar la productividad, el uso de los recursos y tiempo. Las empresas a este nivel tienden a caer en comportamientos burocráticos.

4. Conciencia de Transformación: se enfoca en la renovación continua y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Incluye valores como: hacerse a cargo, participación del personal, aprendizaje, innovación, trabajo en equipo y compartir el conocimiento. Es aquí donde las empresas pueden crear la cohesión organizacional y cambiar sus sistemas de creencias desde el propio interés hacia el bien común. Las empresas pasan al nivel de transformación porque es el siguiente paso en su evolución o porque su supervivencia está amenazada. Visión, misión y valores son medios utilizados para desarrollar una identidad central y una de cohesión interna fuerte.

5. Conciencia de la Cohesión Interna: se enfoca en la creación de un espíritu de comunidad interna. Incluye valores como: confianza, integridad, honestidad, conciencia de los valores y cooperación. Los productos derivados son: regocijo, entusiasmo, pasión, compromiso y creatividad. Este nivel se alcanza con el desarrollo de una cultura positiva que satisfaga necesidades humanas del personal. La transparencia e igualdad se vuelven valores necesarios. Se fomenta el riesgo y los fracasos se toman como aprendizajes. Las empresas reconocen la importancia de que el personal encuentra a través del trabajo un sentido de realización y propósito. Fomentan la alineación de sus motivaciones personales con la visión y misión de la organización y ayudan a los empleados a crecer en lo profesional y personal.

6. Conciencia de la Inclusión: se enfoca en la profundización y el fortalecimiento de las relaciones externas. Incluye valores como: desarrollo de liderazgo, inspirar con el propio ejemplo, coaching y satisfacción del personal. Los valores en relación a lo externo son: colaboración de clientes y proveedores, asociaciones, alianzas estratégicas, compromiso con la comunidad y conciencia ambiental. En este nivel las organizaciones reconocen la importancia de las alianzas estratégicas, de ser miembros respetados por la comunidad y de ser buenos ciudadanos. Van más allá de lo que exige la ley en sus responsabilidades. Se preocupan integralmente por su personal, cuidan sus necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales.

7. Conciencia de Unidad: refleja un orden superior de conexión interna y externa. Incluye valores como: visión, sabiduría, tolerancia con los errores y compasión. Los valores con relación a lo externo son: justicia social, derechos humanos, perspectiva global, generaciones futuras y conciencia ecológica. Hay una interconexión en todos los órdenes de la vida y la necesidad, tanto de las personas como de las instituciones, de hacerse responsable por el bienestar del conjunto. Comprenden la importancia de la buena voluntad social para construir una organización exitosa. Siguen los principios éticos y el impacto de sus decisiones al largo plazo. Por su compromiso con la comunidad, se ganan el respeto y la buena voluntad de su personal y la sociedad en general.

Las organizaciones operan en distintos niveles de conciencia, tienden a centrarse en tres o cuatro niveles.

Muchas organizaciones operan desde los tres primeros niveles de conciencia: ganancias y crecimiento (nivel 1), satisfacción del cliente (nivel 2) y productividad, eficiencia y calidad (nivel 3). Las organizaciones más exitosas operan a lo largo de todo el espectro de conciencia. Otorgan especial importancia a los cuatro niveles superiores: aprendizaje e innovación hacia la renovación continua (nivel 4), creación de un espíritu de comunidad interna (nivel 5), colaboración de los clientes y proveedores (nivel 6), y ética y responsabilidades sociales (nivel 7). (Barrett, 1998, p. 71).

Concluyendo, Barrett (1998) plantea que tanto los niveles de conciencia personal como los organizacionales encuentran relación, ya que la organización está constituida por personas

y, aunque los valores organizacionales e individuales no siempre deben ser exactamente iguales, debe existir una congruencia tanto en los valores como en los niveles de conciencia. En este sentido puede hablarse de una alineación entre los niveles de conciencia "esta alineación ocurre cuando la cultura organizacional y los individuos que hacen vida en la empresa, operan en niveles de conciencia similares" (Jarrín, 2008, p.163)

NECESIDADES	SIETE NIVELES DE CONCIENCIA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	SIETE NIVELES DE CONCIENCIA ORGANIZACIONAL
Espirituales	Conciencia Global	Conciencia de Unidad
	Conciencia de la Comunidad	Conciencia de Inclusión
	Conciencia de Realización y Logros Colectivos	Conciencia de Cohesión Interna
Mentales	Conciencai de Cambio y Evolución	Conciencia de Transformación
Emocionales	Conciencia de Autoestima	Conciencia de Autoestima
	Conciencia de Relaciones	Conciencia de Relaciones
Físicas	Conciencia de Supervivencia	Conciencia de Supervivencia

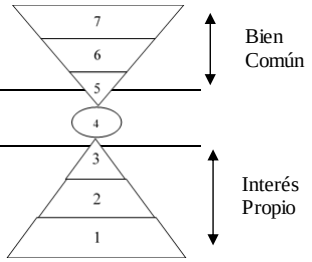


Figura 3. Relación de los Siete Niveles de Conciencia del Personal con los Siete Niveles de Conciencia Organizacional.

Fuente: Liberando el Alma de las Empresas por Richard Barrett, 1998.

Partiendo del modelo de los siete niveles de conciencia organizacional, Barrett desarrolla una herramienta para "ayudar a las organizaciones a desarrollar capital cultural, reforzar la capacidad de sus recursos humanos, desarrollar un liderazgo basado en valores positivos y promover el desarrollo social y ambientalmente sustentable" (Barrett, 1998, p. 73). Las Herramientas para la Transformación Organizacional pueden ser utilizadas para: la auditoría de valores organizacionales y de equipos, valores de liderazgo, valores del personal que sale de la empresa y valores del personal que ingresa a la empresa; percepción de los valores organizacionales por parte de los clientes y evaluación de compatibilidad de valores culturales en fusiones y adquisiciones.

Según Barrett (1998) en la auditoría de valores organizacionales, las personas que integran la organización deben seleccionar diez valores individuales, los diez valores organizacionales que describan cómo opera la organización y los diez valores que consideran esenciales para que la organización tenga un desempeño superior, es decir, los valores organizacionales deseables.

Cada valor de la encuesta se encuentra relacionado con uno de los siete niveles de conciencia organizacional, clasificándolo como positivo o potencialmente limitante, como un valor personal, relacional, organizacional o social.

Esta auditoría permite evaluar los puntos fuertes y débiles de las culturas organizacionales y de equipos existentes. Los resultados pueden ser desagregados por grupos, departamentos, géneros, antigüedad, de acuerdo al objetivo del estudio.

CAPITULO III
MARCO REFERENCIAL

La organización en la cual se realizó el presente estudio se encuentra ubicada en el área Metropolitana de Caracas y pertenece al sector automotriz, la cual en el resto de la investigación será denominada como Empresa A con el fin de mantener el anonimato de la misma.

La Empresa A fue fundada en 1957 por unos hermanos cubanos, y al poco tiempo, fue comprada por una familia venezolana. Sus operaciones iniciaron con la importación de vehículos, sin embargo, con el gran aumento de la demanda, en 1981 comienzan a producir y ensamblar los vehículos en territorio nacional. La información que se presenta a continuación ha sido extraída del manual de filosofía de la Empresa A elaborado en el año 2007, el cual será denominado para fines de esta investigación como Empresa A Way.

La misión de la organización establece que: es una empresa transnacional dedicada a ensamblar, distribuir y comercializar automóviles. Importar, prestar y garantizar servicios de productos de la marca, como repuestos y accesorios.

La visión es convertirse en el líder del mercado local automotriz y lograr pasión en cada trabajador sobre la idea de un crecimiento futuro y la construcción de una sociedad próspera para el nuevo siglo.

Por ser una empresa trasnacional, esta filosofía describe a los principios como conductas esperadas y no establece una definición específica para cada valor, así de esta manera, brindar un mayor entendimiento en cada filial.

En principio, esta filosofía fue definida para reproducir el “ambiente” y “formas de trabajo” de la casa matriz, y mantener el espíritu de la empresa familiar a nivel mundial. En función de la cultura organizacional de la casa matriz, se definieron las conductas y prácticas que serían difundidas y promovidas en cada filial. La empresa considera que esta filosofía “es el sistema nervioso autónomo” de cada una de sus organizaciones.

Los dos principios fundamentales son: mejoramiento continuo y respeto por la gente. Los cuales se descomponen en 5 grandes valores que representan el espíritu, conductas y

prácticas de la organización a nivel mundial. A continuación, se describen los valores definidos por la empresa:

- ***Mejoramiento Continuo***

Desafío: formamos una visión a largo plazo, y afrontamos los desafíos con coraje y creatividad para cumplir nuestros sueños.

- Creación de valor mediante la fabricación y suministro de Productos y Servicios:

La misión fundamental de la organización es realizar un aporte a la economía y la sociedad por medio de la creación de valor, principalmente con la fabricación de productos de alta calidad y la prestación de servicios relacionados. Este principio apunta al crecimiento profesional, aumento de la productividad a través del mejor uso de los recursos y el aporte en el desarrollo de tecnologías, ciencia y conocimiento aportan un beneficio para la sociedad.

- Espíritu de desafío:

Espíritu de Desafío: un impulso para el progreso: los desafíos deben ser adoptados con un espíritu creativo y coraje para cumplir con los objetivos establecidos sin perder el impulso o energía. El trabajo debe ser enfocado con una actitud vigorosa, optimista y una creencia sincera en el valor del aporte de la organización.

Un sentido de Respeto y Confianza en uno mismo, y la Aceptación de Responsabilidades: cada miembro de la organización decide su propio destino (a nivel colectivo), actuando con confianza en cada uno y en sus habilidades. Asumen responsabilidad por sus conductas y mantienen y mejoran las habilidades que le permiten producir valor agregado.

Aceptación de la Competencia: la competencia es una oportunidad para desafiarse a sí mismos y fortalecerse. Se debe demostrar respeto por la competencia y mantener una competencia justa, siempre con un espíritu de lucha y victoria.

- Perspectiva de largo alcance:

Predicción y Proyección a Largo Plazo: las tendencias actuales se evalúan a la luz de una visión de largo plazo de hasta diez años.

Planeamiento a Largo Plazo basado en los Hechos y una Visión Realista: los planes de largo alcance deben construirse basados en hechos y sucesos reales, contienen la flexibilidad necesaria para adecuarse a las circunstancias cambiantes.

- Consideración exhaustiva de todos los factores en la toma de decisiones:

Focalizarse en la Prueba Concreta / Análisis Exhaustivo: las acciones son emprendidas sólo luego de haber realizado estudios y pruebas en profundidad, para determinar qué se debe hacer.

Toma de Riesgos: las decisiones son tomadas teniendo conciencia de los riesgos, contingencias y métodos de resguardo disponibles.

Determinación de Prioridades: se establecen las prioridades y se concentran recursos para obtener los mejores resultados posibles.

Optimización Total: la toma de decisiones está orientada a la mejora y optimización de la compañía como un todo, eliminando barreras entre funciones y organizaciones.

Kaizen: mejoramos continuamente nuestras operaciones comerciales, siempre impulsando la innovación y la evolución.

- Mentalidad Kaizen y pensamiento innovador:

Esfuerzo Implacable para lograr la Mejora Continua: la búsqueda por la mejora es persistente, nunca se satisface fácilmente, permanentemente se intenta realizar mejora y se promueve la innovación con firmeza.

SouiKufu (Creatividad Individual e Innovación) / Búsqueda de Puntos de Referencia (Benchmarking): las ideas se buscan dentro de la compañía, en la comunidad comercial y en las investigaciones a profundidad. La búsqueda de puntos de referencia es utilizada para comparar los logros de la organización con las otras compañías líderes.

Búsqueda de Descubrimientos / Eliminación de Tabúes: constantemente se busca realizar nuevos descubrimientos, sin aceptar las limitaciones dispuestas por precedentes o tabúes.

- Creación de estructuras y sistemas ágiles:

Búsqueda de Ganancias Basada en la Reducción de Costos: la organización está estructurada para producir la alta calidad y eficiencia que genera la mayor ganancia a precios de mercado. Los controles y reducción de costos son constantes.

Eliminación de los Conceptos Muda, Mura, Muri (Sin valor agregado, Irregularidad, Excede la capacidad): debe eliminarse toda acción innecesaria y toda acción que no produzca valor agregado.

Cuidado de los Procesos Siguientes / Justo a Tiempo (Just-in-time): el proceso es considerado como el cliente y se le suministra la cantidad y calidad necesaria de bienes y servicios en el momento adecuado.

Revelación de Problemas / Jidoka: los problemas deben ser manifestados en forma inmediata y honestamente a fin de facilitar una solución rápida y la toma de contramedidas adecuadas. La autoridad para identificar y resolver problemas está en las actividades más cercas a la tarea y el cliente.

- Promoción del aprendizaje organizacional.

Comprensión Compartida de las Condiciones: es compartida la comprensión de las condiciones reales al utilizar herramientas de control visual.

Aprendizaje a partir de los Errores: los errores son oportunidades de aprendizaje. En vez de culpar a los individuos, la organización realiza acciones correctivas y transmite ampliamente el conocimiento obtenido en cada experiencia. El aprendizaje es un proceso continuo que involucra a toda la compañía, ya que los supervisores motivan y capacitan a sus subordinados, los predecesores realizan lo mismo por sus sucesores y los miembros de equipo a todo nivel comparten el conocimiento con sus compañeros.

Estandarización, Yokoten y Establecimiento del Éxito: los procesos o prácticas exitosas se adoptan como estándar y luego se las transfiere, extiende y arraiga en la organización para aumentar su efecto.

Genchi-Genbutsu: dirigirse a la fuente para encontrar los hechos que lleven a tomar la decisión correcta, crear un consenso y alcanzar los objetivos de la forma más rápida posible.

- Genchi-Genbutsu:

Compresión de los Problemas y Análisis de sus Causas: los problemas que surgen entre los objetivos fijados y la situación actual se analizan hasta que las causas primarias se identifican por medio de la investigación directa.

Confirmación Total de los Hechos: una total compresión de las situaciones y problemas requiere de un estudio extensivo y de la obtención de todos los hechos cuantitativos y cualitativos relevantes a través de Genchi-Genbutsu: ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos.

Estudios tempranos: se recomienda realizar estudios tempranos, la gama más amplia de opciones es considerada al diseñar contra-medidas.

- Creación efectiva de consenso:

Énfasis en el Consenso: se busca obtener el total consenso de los miembros de los equipos y de los miembros de las otras filiales. Esto constituye una preparación para la implementación práctica, eficaz y uniforme de las soluciones sin obstáculos o conflicto.

Metas Compartidas / Objetivos Cuantitativos: las metas y los objetivos cuantitativos son compartidos, y las divergencias entre las metas y desempeño son explicadas en su totalidad para evitar malos entendidos.

Énfasis en el Proceso: una vez establecidas las metas mediante la generación de consenso, se definen los procesos a ser adoptados para alcanzarlas mediante el proceso Hoshin Kanri (planificación anual).

- Compromiso con el logro *de* los objetivos:

Compromiso con la Acción / Franqueza: las acciones se realizan con determinación, a fin de lograr resultados. No se corren riesgos de forma impulsiva ni se pierde el tiempo en discutir posibilidades eternamente. Se busca obtener un ritmo moderado y constante en la toma de decisiones, que resulte en la implementación de acciones a tiempo sin el riesgo innecesario de realizar elecciones apresuradas.

Logro de los Objetivos mediante un Único Esfuerzo: una vez que se ha tomado una decisión, se realizan esfuerzos concertados para emprender una acción intensiva a fin de cumplir con los plazos.

Búsqueda de Logros Totales / Resolución Constante de Problemas: para alcanzar una meta, se realiza un seguimiento del proceso con el método PDCA (Plan, Do, Check, Act) y se trabaja en forma constante en la eliminación de obstáculos.

- ***Respeto por la Gente***

Respeto: respetamos a los otros, ponemos todo nuestro empeño en comprendernos, asumir responsabilidades y hacer todo lo posible para generar la confianza mutua.

- Respeto por los actores involucrados (StakeHolders):

La organización debe su existencia al apoyo y satisfacción de los clientes, accionistas, empleados, asociados comerciales y sociedades anfitrionas que se benefician con el valor agregado que la compañía les suministra. El éxito continuo depende de la capacidad de satisfacer cada vez más a los clientes al dar prioridad a sus intereses.

- Confianza y responsabilidad mutuas:

Se debe confiar en los miembros del equipo, brindar oportunidades para el crecimiento personal, alentar el desarrollo de sus habilidades y compensar de manera justa todos los aportes individuales. Los miembros del equipo deben poner en práctica sus habilidades y asumir responsabilidad en la mejora de la compañía y realizar aportes para la obtención de resultados y el crecimiento de la misma.

La organización realiza mejoras constantes en las condiciones laborales y las oportunidades de crecimiento, desarrollo personal y satisfacción laboral. Los individuos comparten la responsabilidad en la obtención de resultados, al determinar el rumbo de su trabajo y carrera, y mejorar sus habilidades. Los esfuerzos individuales son evaluados de forma justa, con una compensación basada en el desempeño comercial de la compañía y el aporte realizado por el colaborador.

- Comunicación honesta:

Apertura y Aceptación de las Diferencias: se deben honrar las leyes, tradiciones, ceremonias, símbolos y costumbres de todas las culturas del mundo. En la calidad de ciudadanos mundiales, se demuestra respeto por otras culturas y se da la bienvenida a los aportes de la gente de todas las razas, credos y creencias. La diversidad, una de las principales fortalezas de la compañía, se nutre de los diversos talentos de la gente con diversas culturas, educación, capacitación y hábitos laborales.

Justicia y Voluntad de Escuchar: se debe tratar justamente a todo el mundo. Escuchar atentamente todas las opiniones racionales, incluyendo aquellas que difieren de las propias.

Auto-Expresión, Confianza en uno mismo e Iniciativa Individual: se expresan las convicciones y se promueve la participación de otras personas mediante un proceso de persuasión honesto. Se toma la iniciativa y se muestra confianza en el juicio y habilidades.

Responsabilidad: se acepta la responsabilidad de trabajar en forma individual, realizar un esfuerzo sincero dentro de las posibilidades y siempre honrar las promesas de cumplimiento.

Trabajo en Equipo: estimulamos el crecimiento personal y profesional, compartimos las oportunidades de desarrollo y maximizamos el desempeño individual y del equipo.

- Compromiso con la educación y el desarrollo:

Desarrollo del Miembro del Equipo: el aprendizaje es un proceso continuo que abarca a toda la compañía, debido a que los superiores motivan y capacitan a sus subordinados, los predecesores hacen lo mismo por sus sucesores; y los miembros de equipo en todos los niveles comparten el conocimiento con los demás. Cada miembro de equipo debe estar motivado para aprender en aras de su propio desarrollo.

Liderazgo a Conciencia: los líderes poseen la habilidad de energizar y vigorizar a otras personas, al proponerles voluntariamente desafíos realistas y posibilidades de desarrollo, y promover un sentido de realización en sus subordinados. Los líderes a conciencia verifican el desempeño individual y del equipo, asignando responsabilidad a las personas por sus acciones y asumiendo responsabilidad por sus actividades.

Desarrollo mediante la Delegación: los líderes confían en los miembros de equipo y en su habilidad para generar ideas, crear oportunidades y encontrar soluciones. Se valora el ahorro en tiempo y esfuerzo que se hace posible mediante la delegación de facultades y responsabilidad en otros individuos.

- Respeto por el individuo; Obtención de poder consolidado como equipo:

Respeto por la Humanidad y la Creatividad: cada individuo tiene el poder creativo para el logro independiente de sus objetivos personales. Se respeta los valores, creencias, maneras de pensar y motivación de todos los miembros de equipo.

Contribuciones Mutuas con Énfasis en la Creatividad Individual y el Trabajo en Equipo: se invita a todos los miembros de equipo para que compartan valores en un equipo cuyos resultados exceden los logros totales de los individuos. Por medio de la coordinación y colaboración, el aporte del equipo es mayor que la suma de sus miembros.

CAPITULO IV
MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se expone la metodología que se llevó a cabo para realizar la investigación y dar respuesta a la interrogante planteada anteriormente. Se incluyen todos aquellos aspectos que intervienen en el estudio en cuanto al tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, población, muestra, operacionalización de las variables, así como también el instrumento de recolección de datos y las técnicas de análisis de la información, con la finalidad de brindar confiabilidad, objetividad y validez en cuanto a resultados se refiere.

I. Diseño y Tipo de Investigación

Se define el diseño de la investigación como el plan o estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite guiar el proceso de investigación desde la recolecta hasta el análisis de los datos en función del problema planteado (Sabino, 2002).

El estudio propuesto se adecuó a un estudio de campo, no experimental, transversal de tipo descriptivo. Se trata de un estudio de campo ya que "los datos de interés se recogieron en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos" (Sabino, 2002, p.64); es no experimental pues como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2000) las variables no son manipuladas, observándose los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Así mismo constituye una investigación transversal, porque los datos fueron recopilados en un solo momento y tiempo único. Se define como una investigación descriptiva aquella que:

> Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2006, p. 24)

En el caso de la presente investigación se determinó si existe alineación entre los valores individuales, organizacionales y deseables de la Empresa A.

II. Unidad de Análisis, Población y Muestra

i.) Unidad de análisis

Se conoce por unidad de análisis a quienes serán medidos durante la investigación (Fidias, 2004). Para fines prácticos de este estudio, la unidad de análisis objeto de investigación estuvo comprendida por los trabajadores de diferentes niveles dentro de la estructura organizativa de las dos sedes ubicadas en el área Metropolitana de Caracas de una Empresa del sector automotriz.

ii.) Población o Universo

Se entiende por población o universo la totalidad del conjunto de unidades que se desea investigar (Sabino, 2002). En el caso de esta investigación la población que se estudió estuvo constituida por los trabajadores de la sede de Post Venta y Corporativa de la Empresa A.

El universo objeto de estudio constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un determinado número de elementos; con respecto a este estudio la población inicial estuvo constituida por 136 trabajadores distribuidos en las dos sedes de la Empresa del sector automotriz. La misma estuvo específicamente distribuida en trabajadores fijos de la Sede Corporativa (73 trabajadores) y la Sede Post Venta (63 trabajadores) de la Empresa A.

A pesar de que la población estaba constituida en un principio por 136 trabajadores, se obtuvo una población final de 103 trabajadores, puesto que 11 colaboradores se encontraban disfrutando de su período de vacaciones, cuatro trabajadores estaban realizando un viaje corporativo y, por último, no se obtuvo respuesta alguna de ocho empleados, ya que afirmaron no tener disponibilidad para participar en el estudio. Además, se debe tener en cuenta que diez trabajadores participaron en la prueba piloto, los cuales fueron excluidos de la población final estudiada.

A su vez la población de estudio se analizó de acuerdo a distintas variables demográficas. Los datos que se presentan a continuación (tabla 1) corresponden a los 103 cuestionarios aplicados.

Tabla 1

Características de la Población

Genero		Localidad		División		Cargo		Antigüedad	
Femenino	32	Corporativa	52	Adm. y Finanzas	39	Operario	15	0 a 5 años	7
Masculino	71	Post Venta	51	Comercial	56	Administrativo	45	5 a 10 años	48
				Producción	8	Supervisorio	23	10 a 15 años	26
						Gerencial	20	15 a 20 años	8
								Más de 20 años	14

iii.) Muestra

Considerando el tamaño de la población se tomó la decisión de realizar un muestreo censal, es decir se tomó la población completa para llevar a cabo la investigación. En este sentido, tal como se mencionó en el párrafo precedente la muestra estuvo constituida por un total de 103 trabajadores de la Empresa A.

III. Definición de Variables

i) Definición Conceptual de la Variable:

La presente investigación plantea como variable principal a estudiar: Valores Organizacionales. Barrett (1998) establece que “los valores declaran abiertamente cómo se espera que comporten todas las personas de una organización” (p. 107). Entendiéndose así, que los valores son principios o tipos de comportamientos que determinan la conducta de las personas en cuanto a lo que consideran aceptable o no.

ii) Definición Operacional de la Variable:

Respuesta dada por los 136 trabajadores de la Empresa “A” a la selección de valores Individuales, Organizacionales y Deseados, por medio del instrumento diseñado considerando el modelo y la metodología de Barrett.

Así mismo, Barrett (1998) establece una tipología de valores en función a su modelo, que para efecto de la presente investigación se consideraran como dimensiones de la variable Valores y se presentan a continuación:

- **Valores Individuales:** aquellos valores inherentes al individuo, que se manifiestan en su comportamiento y creencias.
- **Valores Organizacionales:** se refiere a los valores que se encuentran presentes en la organización y determinan las conductas y la manera en que se desenvuelven los miembros de la misma. Son los principios que fundamentan la cultura organizacional y establecen los comportamientos considerados aceptables o no dentro de la dinámica organizacional.
- **Valores Organizacionales Deseables:** se entienden a estos valores como los valores organizacionales que los trabajadores desean que estén presentes en la cultura de la organización. Valores que las personas consideran importantes para el buen funcionamiento de la misma y que actualmente no se encuentran definidos en sus bases o filosofías de acción.

iii) Tabla de Operacionalización de la Variable

A continuación, se presenta la tabla de operacionalización de la variable estudiada, partiendo de las dimensiones que entran en juego al momento de definir los valores. A su vez se indican las sub-dimensiones que participan en el estudio para poder llegar a una conclusión en cuanto a los ítems evaluados. Es importante señalar que se podrán agregar los indicadores necesarios para adaptar la medición a los valores organizacionales de la Empresa automotriz.

A partir de una revisión de la filosofía de la Empresa A (ver Marco Referencial), se extrajeron de cada dimensión y sub-dimensión los valores y/o conductas que mejor reflejaban a las categorías, ya que la Empresa no cuenta con unos valores claramente definidos ni indicadores conductuales.

Tabla 2

Operacionalización de la Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ITEMS
VALORES	1.0 VALORES INDIVIDUALES	**1.1** Necesidades Físicas **1.2** Necesidades Emocionales **1.3** Necesidades Mentales **1.4** Necesidades Espirituales	**1.1.1** Supervivencia **1.2.1** Relaciones **1.2.2** Autoestima **1.3.1** Transformación **1.4.1** Cohesión Interna **1.4.2** Haciendo la Diferencia **1.4.3** Servicio	**1.1.1.1** Bienestar, Estabilidad Financiera, Estabilidad Laboral, Salud, Seguridad, Analizar Exhaustivamente, Establecer Prioridades, Estandarización, Ir a la Fuente de los Hechos, Analizar la Causa Raíz, Control, Explotación, Cautela, Reducción de Costos. **1.2.1.1** Amistad, Familia, Abrirse a los Demás, Competencia Justa, Respeto por la Gente, Comunicación, Escuchar, Satisfacer al Cliente, Agradar a los Demás, Competencia Interna, Manipulación, Culpar a los Demás, **1.2.2.1** Ser el mejor, Confianza, Balance vida-trabajo, Eficiencia, Reconocimiento, Calidad, Mejoramiento continuo, Alto Desempeño, Ambición, Burocracia, Orgullo, Ineficiencia **1.3.1.1** Perseverancia, Apertura al Diálogo, Crecimiento Personal, Crecimiento profesional, Independencia, Innovación, Adaptarse al Contexto, Coraje, Constancia, Aprender de los Errores, Tomar Riesgo Conscientemente, Asumir la Responsabilidad, Responsabilidad **1.4.1.1** Equidad, Humor/ Diversión, Compromiso, Creatividad, Honestidad, Integridad, Liderazgo, Consenso, Confianza Mutua, Optimismo, Transmitir el Conocimiento, Esfuerzo en Equipo, Objetivos Compartidos, Iniciativa, Colaboración, Coordinación, Delegar **1.4.2.1** Conciencia de Medio Ambiente, Participación en Actividades Comunitarias, Excelencia, Alianza Estratégica, Co-participación con el Cliente, Crear Valor **1.4.3.1** Compasión, Ética, Preocupación por los Demás, Generosidad, Perspectiva Global, Visión a Largo Plazo	Por favor seleccione diez de los siguientes Valores y/o Conductas que mejor reflejan cómo es usted actualmente
	2.0 VALORES ORGANIZACIONALES DE LA CULTURA ACTUAL	**2.1** Necesidades Físicas **2.2** Necesidades Emocionales **2.3** Necesidades Mentales **2.4** Necesidades Espirituales	**2.1.1** Supervivencia **2.2.1** Relaciones **2.2.2** Autoestima **2.3.1** Transformación **2.4.1** Cohesión Interna **2.4.2** Haciendo la Diferencia **2.4.3** Servicio	**2.1.1.1** Bienestar, Estabilidad Financiera, Estabilidad Laboral, Salud, Seguridad, Analizar Exhaustivamente, Establecer Prioridades, Estandarización, Ir a la Fuente de los Hechos, Analizar la Causa Raíz, Control, Explotación, Cautela, Reducción de Costos. **2.2.1.1** Amistad, Familia, Abrirse a los Demás, Competencia Justa, Respeto por la Gente, Comunicación, Escuchar, Satisfacer al Cliente, Agradar a los Demás, Competencia Interna, Manipulación, Culpar a los Demás, **2.2.2.1** Ser el mejor, Confianza, Balance vida-trabajo, Eficiencia, Reconocimiento, Calidad, Mejoramiento continuo, Alto Desempeño, Ambición, Burocracia, Orgullo, Ineficiencia **2.3.1.1** Perseverancia, Apertura al Diálogo, Crecimiento Personal, Crecimiento profesional, Independencia, Innovación, Adaptarse al Contexto, Coraje, Constancia,	Por favor seleccione diez de los siguientes Valores y/o Conductas que mejor caracterizan a la organización actualmente.

				Aprender de los Errores, Tomar Riesgo Conscientemente, Asumir la Responsabilidad, Responsabilidad **2.4.1.1** Equidad, Humor/ Diversión, Compromiso, Creatividad, Honestidad, Integridad, Liderazgo, Consenso, Confianza Mutua, Optimismo, Transmitir el Conocimiento, Esfuerzo en Equipo, Objetivos Compartidos, Iniciativa, Colaboración, Coordinación, Delegar **2.4.2.1** Conciencia de Medio Ambiente, Participación en Actividades Comunitarias, Excelencia, Alianza Estratégica, Co-participación con el Cliente, Crear Valor **2.4.3.1** Compasión, Ética, Preocupación por los Demás, Generosidad, Perspectiva Global, Visión a Largo Plazo	
	3.0 VALORES ORGANIZACIONALES DE LA CULTURA DESEADA	**3.1** Necesidades Físicas **3.2** Necesidades Emocionales **3.3** Necesidades Mentales **3.4** Necesidades Espirituales	**3.1.1** Supervivencia **3.2.1** Relaciones **3.2.2** Autoestima **3.3.1** Transformación **3.4.1** Cohesión Interna **3.4.2** Haciendo la Diferencia **3.4.3** Servicio	**3.1.1.1** Bienestar, Estabilidad Financiera, Estabilidad Laboral, Salud, Seguridad, Analizar Exhaustivamente, Establecer Prioridades, Estandarización, Ir a la Fuente de los Hechos, Analizar la Causa Raíz, Control, Explotación, Cautela, Reducción de Costos. **3.2.1.1** Amistad, Familia, Abrirse a los Demás, Competencia Justa, Respeto por la Gente, Comunicación, Escuchar, Satisfacer al Cliente, Agradar a los Demás, Competencia Interna, Manipulación, Culpar a los Demás, **3.2.2.1** Ser el mejor, Confianza, Balance vida-trabajo, Eficiencia, Reconocimiento, Calidad, Mejoramiento continuo, Alto Desempeño, Ambición, Burocracia, Orgullo, Ineficiencia **3.3.1.1** Perseverancia, Apertura al Diálogo, Crecimiento Personal, Crecimiento profesional, Independencia, Innovación, Adaptarse al Contexto, Coraje, Constancia, Aprender de los Errores, Tomar Riesgo Conscientemente, Asumir la Responsabilidad, Responsabilidad **3.4.1.1** Equidad, Humor/ Diversión, Compromiso, Creatividad, Honestidad, Integridad, Liderazgo, Consenso, Confianza Mutua, Optimismo, Transmitir el Conocimiento, Esfuerzo en Equipo, Objetivos Compartidos, Iniciativa, Colaboración, Coordinación, Delegar **3.4.2.1** Conciencia de Medio Ambiente, Participación en Actividades Comunitarias, Excelencia, Alianza Estratégica, Co-participación con el Cliente, Crear Valor **3.4.3.1** Compasión, Ética, Preocupación por los Demás, Generosidad, Perspectiva Global, Visión a Largo Plazo	Por favor seleccione diez de los siguientes Valores y/o Conductas que mejor reflejen a la organización como debería ser.

*Valores de la Empresa A

iv) Variables Demográficas

Para efectos de la presente investigación se tomaron en consideración las siguientes variables demográficas en el momento de analizar los resultados obtenidos:

- Género (Femenino y Masculino)
- Localidad (Corporativa y Post Venta)
- División (Administración y Finanzas, Comercial, Producción)
- Nivel del Cargo (Operario, Administrativo, Supervisorio y Gerencial)
- Antigüedad en la Organización (0 a 5 años, 5 a 10 años, 10 a 15 años, 15 a 20 años, más de 20 años)

IV. Recolección de datos

Se llevó a cabo un proceso de recolección de información, haciendo uso de una técnica cuantitativa, a través de la aplicación de un cuestionario con el objetivo de identificar y medir el grado de alineación entre los valores individuales, los valores organizacionales y los valores organizacionales deseables.

Para la elaboración del cuestionario se realizó una adaptación del instrumento "Auditoría de Valores" de Richard Barrett (1998). El autor establece en dicho instrumento tres categorías de respuesta: 1) Valores Individuales; 2) Valores Organizacionales; 3) Valores Deseables.

Barrett propone que, en cada uno de las categorías antes mencionadas, se pueden presentar un mínimo de 30 valores/conductas hasta un máximo de 80 valores/conductas, siendo siempre los mismos en las tres categorías de respuestas.

A su vez, los encuestados deben seleccionar diez valores/conductas en cada una de las categorías y de esta manera, posteriormente, analizar la alineación que existe entre los Valores Individuales, Valores Organizacionales y Valores Deseados en los individuos de una organización.

Barrett (1998) plantea que, una vez realizada la selección de los valores/conductas y habiendo analizado la alineación de los mismos, aquellos valores/conductas que representan los primeros diez más frecuentes en cada categoría se ubican en los niveles de conciencia que

ha planteado anteriormente, de esta forma puede observarse hacia donde se encuentra orientado el grupo de individuos estudiado.

Para efectos de la presente investigación, se ha realizado una adaptación del instrumento “Auditoria de Valores” de Barrett, debido a que se debían incluir los valores/conductas que representan la filosofía de la Empresa A, para luego analizar la alineación que existe entre las tres categorías.

El procedimiento de elaboración del instrumento se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se identificaron los valores/conductas de la Empresa A que se incluirían en el instrumento, siendo estos un total de 40 valores, los cuales se han presentado previamente en la tabla de operacionalización.
2. Una vez seleccionados dichos valores/conductas, se procedió a rellenar el cuestionario con otros 40 valores/conductas distintas a los de la filosofía de la Empresa A, para así obtener un total de 80 valores en el instrumento. A su vez dichos valores/conductas fueron categorizados según los niveles de conciencia establecidos por Barrett. A continuación, se presenta la tabla (tabla 3) donde se ubican los valores/conducta de acuerdo al nivel de conciencia:

Tabla 3

Valores Seleccionados para el Instrumento de Recolección de Datos

Nivel		Valor/Conducta Seleccionado	
		Positivo	**Limitante**
7	Servicio	Compasión, Ética, Preocupación por los demás, Generosidad, Perspectiva Global, **Visión a largo plazo**	
6	Haciendo la Diferencia	Conciencia de medio ambiente, Participación en actividades comunitarias, Excelencia, Alianza Estratégica, Co-participación con el Cliente, **Crear valor**	
5	Cohesión Interna	Equidad, Humor/ Diversión, Compromiso, **Creatividad**, **Honestidad**, Integridad, **Liderazgo**, **Consenso**, Confianza mutua, **Optimismo, Transmitir el conocimiento, Esfuerzo en equipo, Objetivos Compartidos, Iniciativa, Colaboración, Coordinación, Delegar**	
4	Transformación	Perseverancia, Apertura al diálogo, **Crecimiento personal, Crecimiento profesional,** Independencia, **Innovación**, **Adaptarse al contexto**, **Coraje, Constancia, Aprender de los errores, Tomar riesgo conscientemente, Asumir la responsabilidad, Responsabilidad**	
3	Autoestima	Ser el mejor, **Confianza**, Balance vida-trabajo, Eficiencia, Reconocimiento, **Calidad**, **Mejoramiento continuo, Alto Desempeño**	Ambición, Burocracia, Orgullo, Ineficiencia
2	Relaciones	Amistad, Familia, Abrirse a los demás, **Competencia justa, Respeto por la gente, Comunicación, Escuchar, Satisfacer al cliente**	Agradar a los demás, Competencia Interna, Manipulación, Culpar a los demás
1	Supervivencia	Bienestar, Estabilidad financiera, Estabilidad laboral, Salud, Seguridad, **Analizar exhaustivamente, Establecer prioridades, Estandarizacion, Ir a la fuente de los hechos, Analizar la causa raíz**	Control, Explotación, **Cautela**, **Reducción de costos**

*** Valores/Conductas de la Empresa A**

3. Teniendo seleccionado el repertorio de valores, siendo los mismos para cada una de las categorías, se procedió a armar el cuestionario, en este sentido se incluyó un enunciado donde se le explica al participante en el estudio cuales son los fines de la investigación y se especifican las instrucciones que debe seguir para completar el mismo, así como los tres ítems para cada una de las categorías (Valores Individuales, Valores Organizacionales y Valores Deseables).

Posterior a la elaboración del cuestionario, el mismo fue sometido al juicio de expertos para probar su validez. Dicha validación contó con especialistas en el área de Recursos Humanos, Metodología y Consultoría. De esta manera el instrumento fue revisado y orientado

por el Profesor Iván Acosta, el Profesor Francisco Cova, y juntamente con ellos estuvo la colaboración del Profesor Pablo Lira.

Estas personas fueron las encargadas de analizar el instrumento creado para la recolección de la data, realizando a su vez la validación del contenido del mismo. Partiendo del juicio de estos expertos se realizaron ciertas modificaciones principalmente en cuanto a la forma y redacción de ciertas preguntas para facilitarle al lector su comprensión, además de corregir algunos errores que se identificaron en la redacción planteada.

Una vez que se ha validado el instrumento y elaborado la versión final del mismo (ver Anexo A1), se procedió a realizar la prueba piloto a diez trabajadores de la población total de estudio para analizar la confiabilidad del cuestionario. Es propicio destacar que los participantes fueron escogidos al azar y no fueron considerados en el estudio final. La muestra de la prueba estuvo compuesta por trabajadores de distintos niveles de jerarquía, antigüedad, departamento y división.

El proceso de la aplicación de la prueba piloto se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se seleccionaron al azar diez trabajadores de la Empresa A.
2. Se abordó a cada uno de ellos individualmente, en este sentido se le explicaba detalladamente las instrucciones para completar el cuestionario y a su vez se les daba una pequeña introducción sobre en qué consistía el estudio que se estaba llevando a cabo, esto con el fin de poder aclarar cualquier duda de manera inmediata y que no existiera inconvenientes para responder el cuestionario.
3. Se le proporcionó el tiempo necesario a la persona para realizar la encuesta, así como un espacio prudente en el cual se garantizará el anonimato de las respuestas.
4. Uva vez que los participantes terminaron de responder el cuestionario, el mismo fue entregado a los investigadores.

Partiendo de los resultados obtenidos en la prueba piloto, se procedió a realizar el análisis de la confiabilidad del instrumento, la cual es una cualidad esencial que debe poseer toda investigación si se desean obtener resultados confiables. La confiabilidad en la medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. (Hernández et. al, 1991).

Para probar la confiabilidad del instrumento, es necesario conocer la consistencia interna de los datos que se van a estudiar, es por ello que partiendo de la prueba piloto se calculó el Alpha de Cronbach como estadístico de fiabilidad y se obtuvo un índice de 0,895 por lo que se puede considerar que el instrumento tiene una buena confiabilidad. En este sentido no se hizo necesario eliminar ninguno de los elementos que componen el instrumento, ya que además de haber obtenido un buen índice de confiabilidad no existiría una variación significativa en el resultado del mismo.

Una vez realizada la prueba piloto y habiendo obtenido un buen índice de fiabilidad del instrumento, se procedió a aplicar el cuestionario al resto de la muestra, siendo esto un total de 126 trabajadores, ya que se excluyeron a los diez participantes de la prueba piloto. Además, como se ha explicado previamente se obtuvo un total de 103 trabajadores encuestados, dado que el resto de la muestra no se encontraba disponible para participar en el estudio debido a diversas razones (vacaciones, viaje corporativo y falta de disponibilidad de tiempo)

Para el procesamiento y análisis de datos se hizo uso de técnicas de estadística descriptiva que permitieron identificar el comportamiento de la muestra estudiada.

La estadística descriptiva fue seleccionada con el objetivo de proporcionar y describir las diversas características y comportamientos de la muestra, ya que, la metodología de Barrett se basa en el análisis de frecuencia modal.

En este sentido, se identificaron los valores que recibieron el mayor número de votos en cada una de las tres dimensiones de la variable, a su vez se midió el número de coincidencias entre los valores individuales y valores organizacionales y valores individuales y valores organizacionales deseables.

CAPITULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capitulo se presentarán los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de los datos. Esta sección estará divida en seis categorías de análisis, en primer lugar, se presentarán los resultados observados en la clasificación de variables individuales, seguido de los valores organizacionales, luego los valores organizacionales deseables y, por último, se presenta el nivel de alineación de las categorías mencionadas, tanto entre sí como con los valores declarados por la organización; así como, la caracterización de valores obtenidos en función de los siete niveles de conciencia de modelo de Barrett.

1. Valores Individuales

Los valores individuales representan aquellos valores inherentes al individuo, que se manifiestan en su comportamiento y creencias. En este sentido, se consideran a los diez valores individuales con más frecuencia como los valores que caracterizan, a nivel personal, a los trabajadores de la muestra de estudio.

A continuación, se presenta la tabla resumen con los diez valores individuales de mayor frecuencia, seleccionados por los participantes del estudio, los mismos se encuentran en orden jerárquico al número de frecuencia de respuesta.

Tabla 4

Resultados Valores Individuales Generales

Valores	Frecuencia	Porcentaje de Casos
Compromiso	70	68%
Honestidad	70	68%
Respeto por la Gente	51	49,50%
Responsabilidad	46	44,70%
Familia	45	43,70%
Asumir la Responsabilidad	31	30,10%
Crecimiento Profesional	30	29,10%
Ética	30	29,10%
Colaboración	29	28,20%
Constancia	25	24,30%

Tal como se observa en la tabla 4, los principales valores que representan a los individuos de la organización son Compromiso y Honestidad, seleccionados por el 68% de los participantes del estudio, respectivamente. Donde solo en estos dos valores, más de la mitad de la muestra afirma sentirse identificado con los mismos.

Por otro lado, considerando los resultados porcentuales se observa que el 49,50% de los trabajadores establecen que uno de sus valores propios es el Respeto por la gente. Seguido de los valores: Responsabilidad (44,70%), Familia (43,70%) y Asumir la Responsabilidad (30,10%). Por último, los valores de menor frecuencia de selección son Ética (29,10%), Colaboración (28,20%) y Constancia (24,30%).

Cabe destacar que los resultados se presentan en orden jerárquico en función a su frecuencia, más no representan un orden de respuesta, ya que para efectos de la metodología planteada en el modelo teórico de Barrett, la clasificación jerárquica de los valores por parte del participante no es necesaria.

Una observación importante de los resultados es que, de los diez valores individuales identificados, solo Compromiso, Familia y Ética son valores pertenecientes al modelo de Barrett, los restantes valores mencionados por los colaboradores (7), corresponden a los valores

declarados en la filosofía de la Empresa A, por lo que, los valores inherentes a estos colaboradores tienen una vinculación y consonancia con los valores organizacionales de la empresa objeto de estudio. Lo cual podría indicar que, los colaboradores han internalizado algunos valores de la empresa como propios.

- **Valores Individuales según Género**

Tabla 5

Valores Individuales Género Femenino

Valores	Frecuencia Género Femenino
Honestidad	25
Compromiso	21
Responsabilidad	18
Familia	14
Ética	14
Respeto por la Gente	11
Esfuerzo en Equipo	11
Crecimiento Profesional	9
Establecer Prioridades	9
Balance Vida-Trabajo	8

Realizando una distinción entre el género de los trabajadores, los valores individuales más frecuentes en las mujeres (tabla 5) son Honestidad (25), Compromiso (21), Responsabilidad (18), Familia (14), Ética (14), Respeto por la Gente (11), Esfuerzo en Equipo (11), Crecimiento Profesional (9), Establecer Prioridades (9) y por último Balance Vida/Trabajo (8).

En este sentido, tomando en cuenta los valores individuales obtenidos en la tabla 4, Honestidad, Compromiso, Responsabilidad, Familia, Ética, Crecimiento Profesional, Respeto por la Gente son valores que coinciden con los resultados presentados en dicha tabla.

A su vez, el género femenino considera entre sus principales valores el Esfuerzo en Equipo, Establecer Prioridades y Balance Vida/Trabajo. Además, tomando en cuenta los valores de la organización se puede decir que existe una alineación relativamente alta con la misma, debido a que seleccionaron seis valores que son concordantes con los declarados por la Empresa

A, siendo estos Honestidad, Responsabilidad, Respeto por la Gente, Esfuerzo en Equipo, Crecimiento Profesional y Establecer Prioridades.

Considerando que actualmente en la organización, un poco más de la mitad de las mujeres es madre, tiene congruencia que como valor individual se encuentren presentes valores como Establecer Prioridades y Balance Vida/Trabajo.

Tabla 6

Valores Individuales Género Masculino

Valores	Frecuencia Género Masculino
Compromiso	49
Honestidad	45
Respeto Por la Gente	40
Familia	31
Responsabilidad	28
Asumir la Responsabilidad	24
Colaboración	22
Crecimiento Profesional	21
Constancia	20
Liderazgo	19

De igual manera, los valores con los cuales se identifican los trabajadores hombres (tabla 6) de la organización son Compromiso (49), Honestidad (45), Respeto por la Gente (40), Familia (31), Responsabilidad (28), Asumir la Responsabilidad (24), Colaboración (22), Crecimiento Profesional (21), Constancia (20) y finalizando con Liderazgo (19).

El valor Liderazgo es el único que diferencia esta selección de valores con respecto al listado general que se ha obtenido de los trabajadores encuestados, presentados en la tabla 4.

Por otra parte, se puede agregar que de los diez valores que han sido seleccionados por la población masculina, ocho de ellos corresponden a la filosofía de la Empresa A, entendiéndose que existe una alta alineación en cuanto los valores organizacionales y los valores

de los colaboradores del género masculino. En este mismo orden de ideas, pareciera que los colaboradores masculinos poseen una mayor consonancia de sus valores individuales con los organizacionales de la Empresa A, en comparación con las mujeres.

Tabla 7

Comparación de Valores Individuales según Género

Valores Género Femenino	Valores Género Masculino
Honestidad (25)	Compromiso (49)
Compromiso (21)	Honestidad (45)
Responsabilidad (18)	Respeto Por la Gente (40)
Familia (14)	Familia (31)
Ética (14)	Responsabilidad (28)
Respeto por la Gente (11)	Asumir Responsabilidad (24)
Esfuerzo en Equipo (11)	Colaboración (22)
Crecimiento Profesional (9)	Crecimiento Profesional (21)
Establecer Prioridades (9)	Constancia (20)
Balance Vida-Trabajo (8)	Liderazgo (19)

En cuanto a las diferencias entre ambos grupos (tabla 7), solo los hombres consideran que el Liderazgo es uno de sus principales valores individuales, mientras que las mujeres seleccionaron valores como Balance Vida/Trabajo y Establecer Prioridades, es interesante ya que, la empresa objeto de estudio se encuentra en su mayoría liderada por hombres, de los nueve Gerentes Generales solo uno es mujer.

- **Valores Individuales según Sede**

Considerando que se realizó el estudio en dos sedes distintas, a continuación, se presenta el análisis por localidad, con el objetivo de identificar posibles diferencias y/o similitudes entre las distintas poblaciones.

Tabla 8

Valores Individuales Sede Corporativa

Valores	Frecuencia Sede Corporativa
Compromiso	35
Honestidad	32
Familia	24
Respeto Por la Gente	23
Responsabilidad	23
Crecimiento Profesional	17
Constancia	16
Ética	15
Liderazgo	14
Colaboración	14

En la sede Corporativa (Tabla 8), se observa que, en primer lugar, los valores con que los colaboradores más se identificaron fueron el Compromiso (35) y la Honestidad (34), seguido de estos se encuentra la Familia (24), el Respeto por la Gente (23) y la Responsabilidad (23). Por último, dentro de los diez valores, los de menor frecuencia fueron el Crecimiento Profesional (17), la Constancia (16), Ética (15), Liderazgo (14) y Colaboración (14).

Por otro lado, se observan valores diferentes a los presentados en el resultado general de la Empresa A (tabla 4). En la sede Corporativa, pareciera que los trabajadores valoran más el Liderazgo, que el valor de Asumir la Responsabilidad, lo cual parece corresponder a las características de la sede, ya que es en ella donde se encuentran los principales líderes de la organización, como el Presidente Ejecutivo, el Presidente Comercial, los Vice Presidentes, los miembros de Junta Directiva y cinco de los nueve Gerentes Generales. Cabe destacar que, el Liderazgo también es un valor perteneciente a la filosofía organizacional.

Tabla 9

Valores Individuales Sede Post Venta

Valores	Frecuencia Sede Post Venta
Honestidad	38
Compromiso	35
Respeto Por la Gente	28
Responsabilidad	23
Familia	21
Asumir la Responsabilidad	19
Ética	15
Colaboración	15
Aprender de los Errores	14
Mejoramiento Continuo	13

De igual manera, en la tabla 9, se puede apreciar como la Honestidad (38) y Compromiso (35) continúan siendo los valores de mayor frecuencia, es decir, se encuentran también presentes en la sede Post Venta. Seguidamente se encuentra Respeto por la Gente (28), Responsabilidad (23) y Familia (21). A su vez, entre los valores de menor frecuencia, Asumir la Responsabilidad (19), Ética (15), Colaboración (15), Aprender de los Errores (14) y Mejoramiento Continuo (13) se encuentran presentes.

En el caso de la sede Post Venta, los valores Aprender de los errores y Mejoramiento Continuo reemplazan a Crecimiento Profesional y Constancia, observados en el resultado general (tabla 4). Estos valores se corresponden con la práctica de sesiones de Kaizen que se realizan en esta sede, las cuales consisten en generar nuevas ideas para mejorar la productividad de las operaciones de la sede. Cabe destacar que, de los diez valores seleccionados por los colaboradores, siete son concordantes con los valores declarados por la Empresa A.

Tabla 10

Comparación de Valores Individuales según Sede

Valores Sede Corporativa	Valores Sede Post Venta
Compromiso (35)	Honestidad (38)
Honestidad (32)	Compromiso (35)
Familia (24)	Respeto Por la Gente (28)
Respeto Por la Gente (23)	Responsabilidad (23)
Responsabilidad (23)	Familia (21)
Crecimiento Profesional (17)	Asumir Responsabilidad (19)
Constancia (16)	Ética (15)
Ética (15)	Colaboración (15)
Liderazgo (14)	Aprender de los Errores (14)
Colaboración (14)	Mejoramiento Continuo (13)

Por otra parte, al realizar una comparación entre ambas sedes (tabla 10) se puede observar como de los diez valores seleccionados con mayor frecuencia, siete de ellos se repiten en ambas sedes siendo estos: Compromiso, Honestidad, Familia, Respeto por la Gente, Responsabilidad, Ética y Colaboración, lo que se traduce a que existe una alta congruencia en cuanto a los valores individuales se refiere entre los trabajadores de la sede de la Corporativa y Post venta de la Empresa A.

Además, se puede diferenciar que en los valores seleccionados en la sede Corporativa se encuentra el Liderazgo, el Crecimiento Profesional y la Constancia, a diferencia de la sede de Post Venta donde seleccionaron Asumir la Responsabilidad, Aprender de los Errores y el Mejoramiento Continuo como unos de los valores individuales que más se encuentran presentes. Esto posiblemente pueda explicarse por la naturaleza de las actividades que realizan en la sede Post Venta, donde hay una mayor orientación a aprender de los errores que se cometen y conjuntamente a una orientación al mejoramiento continuo de los procesos lo cual impacta a dar mejores resultados con menos errores. Por otra parte, en la sede Corporativa hay una mayor cantidad de profesionales cuya motivación puede estar más vinculada a un desarrollo de carrera, al asumir nuevo retos u objetivos y para ello se ha de ser perseverante y disciplinado.

- **Valores Individuales según División**

La Empresa A agrupa a sus colaboradores por división de acuerdo a la unidad del negocio; en este sentido, actualmente cuenta con tres divisiones: Administración y Finanzas, Comercial y Producción. Aunque la mayoría del personal de las sedes Corporativa y Post Venta pertenecen a las dos primeras divisiones mencionas, debido a la heterogeneidad de los grupos, se presenta el análisis correspondiente a cada una de las divisiones.

Tabla 11

Valores Individuales División Administración y Finanzas

Valores	Frecuencia División Adm. y Finanzas
Honestidad	27
Compromiso	26
Familia	19
Respeto por la Gente	18
Responsabilidad	18
Constancia	14
Crecimiento Profesional	11
Ética	11
Integridad	11
Liderazgo	10

Tal como se presenta en la tabla 11, la Honestidad (27) y el Compromiso (26) se mantiene como los valores de mayor frecuencia en la división de Administración y Finanzas, seguidos por Familia (19), Respeto por la Gente (18), Responsabilidad (18) y Constancia (14). En cuanto a los valores de menor frecuencia, se encuentra Crecimiento profesional, Ética e Integridad con la misma frecuencia (11) y, por último, Liderazgo (10).

A diferencia de los resultados generales (tabla 4) de Valores Individuales, se observa que Liderazgo e Integridad se encuentran presente para los trabajadores de esta división. En este caso, el valor Liderazgo pertenece a los valores organizacionales, mientras que, Integridad corresponde a los valores del modelo teórico de Barrett.

La presencia de un valor como el Liderazgo puede corresponder a que la mayoría del personal de esta división se encuentra físicamente en la sede Corporativa, donde, de acuerdo a lo mencionado anteriormente, se encuentran los principales líderes de la organización, así como una mayor cantidad de personal supervisorio que en otras divisiones.

Por último, de los diez valores que representan a los colaboradores de la división Administración y Finanzas, seis se corresponden con los valores de la filosofía de la empresa objeto de estudio, por lo que se observa una alineación relativamente alta con los valores organizacionales declarados.

Tabla 12

Valores Individuales División Comercial

Valores	Frecuencia División Comercial
Compromiso	39
Honestidad	39
Respeto por la Gente	30
Responsabilidad	25
Familia	23
Colaboración	21
Asumir la Responsabilidad	20
Mejoramiento Continuo	16
Ética	16
Crecimiento Profesional	15

En la división Comercial (tabla 12) se observa que, al igual que en análisis anteriores, Compromiso (39) y Honestidad (39) son los valores de mayor frecuencia. En cuanto al resto de los valores, se percibe una pequeña variación en la jerarquía de los mismos, empezando por Respeto por la Gente (30), Responsabilidad (25), Familia (23), Colaboración (21), Asumir la Responsabilidad (20), Ética (16) y Crecimiento profesional (16). A diferencia de la tabla 4, de resultados generales, el Mejoramiento continuo (16) reemplaza al valor Constancia.

De los diez valores seleccionados por los colaboradores de la división Comercial, siete son concordantes con los valores declarados por la Empresa A, lo cual indica que hay congruencia entre los valores individuales y declarados.

Por otra parte, al comparar con el listado general (tabla 4) se observa que, entre los diez valores seleccionados por los colaboradores de la división Comercial, el Mejoramiento Continuo reemplaza a la Constancia. Considerando que gran parte del personal de esta división se encuentra ubicado en la sede Post Venta, de acuerdo a lo mencionado anteriormente, muchos de los colaboradores realizan sesiones de Kaizen como práctica común.

Tabla 13

Valores Individuales según División Producción

Valores	Frecuencia División Producción
Compromiso	5
Crecimiento Profesional	4
Honestidad	4
Comunicación	4
Crecimiento Personal	4
Respeto por la Gente	3
Liderazgo	3
Familia	3
Estabilidad Laboral	3
Humor/Diversión	3

En cuanto a la División Producción (tabla 13), por tener un número bajo de trabajadores en las sedes de la muestra, se distingue una variación mayor en los resultados en comparación a lo indicado en las otras divisiones, así como frecuencias multimodales en los valores seleccionados.

En primero lugar, el valor Compromiso (5) se mantiene como el de mayor frecuencia, mientras que Crecimiento Profesional, Honestidad, Comunicación y Crecimiento Personal comparten el segundo lugar (frecuencia = 4). El resto de los valores, como Respeto por la Gente,

Liderazgo, Familia, Estabilidad Laboral y Humor/Diversión, comparten la misma frecuencia (3).

Por otro lado, se observa que los valores de Comunicación, Crecimiento Personal, Liderazgo, Estabilidad Laboral y Humor/Diversión, se encuentran presentes en la división Producción, más no en los resultados generales (tabla 4), considerando que solo ocho colaboradores pertenecen a esta división en las sedes objeto de estudio, tiene sentido que exista una mayor variación en relación a los resultados generales. A su vez, los valores de Estabilidad Laboral y Humor/Diversión no corresponden a la filosofía de la organización.

Tabla 14

Comparación de Valores Individuales según División

Valores División Adm. Y Finanzas	Valores División Comercial	Valores División Producción
Honestidad (27)	Compromiso (39)	Compromiso (5)
Compromiso (26)	Honestidad (39)	Crecimiento Profesional (4)
Familia (19)	Respeto por la Gente (30)	Honestidad (4)
Respeto por la Gente (18)	Responsabilidad (25)	Comunicación (4)
Responsabilidad (18)	Familia (23)	Crecimiento Personal (4)
Constancia (14)	Colaboración (21)	Respeto por la Gente (3)
Crecimiento Profesional (11)	Asumir Responsabilidad (20)	Liderazgo (3)
Ética (11)	Mejoramiento Continuo (16)	Familia (3)
Integridad (11)	Ética (16)	Estabilidad Laboral (3)
Liderazgo (10)	Crecimiento Profesional (15)	Humor/Diversión (3)

Seguidamente, al realizar la comparación entre las divisiones (tabla 14), se advierten los seis valores comunes entre los grupos, como lo son Honestidad, Compromiso, Familia, Respeto por la Gente, Crecimiento Profesional y Ética, de los cuales tres se corresponden con la filosofía de la Empresa A.

Entre las divisiones de Administración y Finanzas y Comercial se comparten el valor de Responsabilidad, valor que se corresponde con el listado general (tabla 4) y al bajo número de colaboradores de la división Producción que participaron en el estudio.

Sin embargo, entre las divisiones de Administración y Finanzas y Producción se comparte el Liderazgo como uno de los principales valores, lo cual se puede relacionar al hecho de que en la división Comercial solo hay dos Gerente Generales, y en comparación al total de trabajadores de la división (56) solo ocho ocupan una posición gerencial.

- **Valores Individuales según Nivel de Cargo**

La Empresa A divide sus cargos de acuerdo a los siguientes niveles: operario, administrativo, supervisorio y gerencial. En este sentido, se realizó un análisis por nivel y luego comparativo para validar las posibles diferencias y/o similitudes entre los grupos.

Tabla 15

Valores Individuales según Nivel de Cargo Operario

Valores	Frecuencia Cargo Operario
Compromiso	10
Honestidad	10
Respeto por la Gente	8
Familia	8
Mejoramiento Continuo	7
Responsabilidad	6
Colaboración	5
Crecimiento Personal	5
Escuchar	5
Crecimiento Profesional	4

En la tabla 15, se aprecian los valores que identifican a los trabajadores del nivel de cargo operario, donde se observa que se mantienen en los primeros lugares los valores de Compromiso (10) y Honestidad (10). Seguidos por Respeto por la Gente (8), Familia (8), Mejoramiento Continuo (7), Responsabilidad (6) y Colaboración, Crecimiento Personal y Escuchar comparten la misma frecuencia (5); por último, el Crecimiento profesional (4) cierra el listado. Cabe mencionar, que el número de personal operativo en las sedes de Caracas es muy bajo.

En cuanto a su variación con respecto a los resultados generales (tabla 4), para el personal operario, el Mejoramiento Continuo, el Crecimiento Personal y Escuchar son valores que los caracterizan como grupo. De los cuales, solo Mejoramiento continuo pertenece a los principios dispuestos en la filosofía de la organización, así como Honestidad, Respeto por la Gente, Responsabilidad y Colaboración.

Es curioso que, de los valores que caracterizan al grupo de operarios, se observan valores como Crecimiento Personal asociado al desarrollo del individuo y Escuchar que hacer referencia a las relaciones interpersonales.

Tabla 16

Valores Individuales según Nivel de Cargo Administrativo

Valores	Frecuencia Cargo Administrativo
Honestidad	29
Compromiso	26
Responsabilidad	19
Familia	18
Respeto por la Gente	16
Aprender de los Errores	14
Crecimiento Profesional	13
Mejoramiento Continuo	12
Establecer Prioridades	12
Asumir la Responsabilidad	11

El personal administrativo de la Empresa A (tabla 16), identifica como sus principales valores la Honestidad (29) y el Compromiso (26), tal como la tendencia de los resultados generales ha demostrado. En la escala continúan con la Responsabilidad (19), Familia (18), Respeto por la Gente (16) y Aprender de los Errores (14) con frecuencias intermedias, mientras que, en los últimos lugares se encuentran Crecimiento Profesional (13), Mejoramiento Continuo (12), Establecer Prioridades (12) y Asumir la Responsabilidad (11).

En comparación con los resultados generales (tabla 4), el personal administrativo demuestra una mayor identificación con los valores de Aprender de los Errores, Mejoramiento Continuo y Establecer Prioridades; siendo todos incluidos en la filosofía de la Empresa A.

Tabla 17

Valores Individuales según Nivel de Cargo Supervisorio

Valores	Frecuencia Cargo Supervisorio
Honestidad	20
Compromiso	16
Respeto por la Gente	16
Familia	12
Responsabilidad	11
Asumir la Responsabilidad	10
Crecimiento Profesional	8
Calidad	8
Ética	7
Liderazgo	6

Por otro lado, al observar los valores del personal supervisorio (tabla 17) se encuentra que, mantienen la mayoría de los valores del resultado general (tabla 4), como son Honestidad (20), Compromiso (16), Respeto por la Gente (16), Familia (12), Responsabilidad (11), Asumir la Responsabilidad (10), Crecimiento Profesional (8) y Ética (7). A su vez, este grupo se identifica con Calidad (8) y Liderazgo (6), lo cual es interesante que un grupo que, por la naturaleza de sus cargos, deben demostrar Liderazgo para guiar a sus equipos de trabajo, lo asocie como valor individual.

Así mismo, valores como Honestidad, Respeto por la Gente, Responsabilidad, Asumir la Responsabilidad, Crecimiento Profesional, Calidad y Liderazgo, son concordantes con la filosofía de la organización.

Tabla 18

Valores Individuales según Nivel de Cargo Gerencial

Valores	Frecuencia Cargo Gerencial
Compromiso	18
Respeto por la Gente	11
Honestidad	11
Responsabilidad	10
Ética	9
Colaboración	8
Familia	7
Asumir la Responsabilidad	7
Constancia	7
Liderazgo	6

En cuanto al nivel gerencial (tabla 18), se observa en los primeros dos lugares el Compromiso (18) y el Respeto por la Gente (11) junto con Honestidad (11). Por otro lado, se identifican con la Responsabilidad (10), Ética (9), Colaboración (8), Familia (7), Asumir la Responsabilidad (7), Constancia (7) y el Liderazgo (6). En comparación al resultado general, solo se observa el Liderazgo como reemplazo del Crecimiento Profesional, en los diez valores de mayor frecuencia.

Cabe destacar que es importante observar como a nivel gerencial, colaboradores que deben cumplir con el rol de líder, indiquen tener interiorizado un valor como Liderazgo.

`Por otro lado, se observa que siete de los diez valores de mayor frecuencia en este grupo, se corresponden con los valores declarados en la filosofía de la empresa.

Tabla 19

Comparación de Valores Individuales según Nivel de Cargo

Valores Nivel Operario	Valores Nivel Administrativo	Valores Nivel Supervisorio	Valores Nivel Gerencial
Compromiso (10)	Honestidad (29)	Honestidad (20)	Compromiso (18)
Honestidad (10)	Compromiso (26)	Compromiso (16)	Respeto por la Gente (11)
Respeto por la Gente (8)	Responsabilidad (19)	Respeto por la Gente (16)	Honestidad (11)
Familia (8)	Familia (18)	Familia (12)	Responsabilidad (10)
Mejoramiento Continuo (7)	Respeto por la Gente (16)	Responsabilidad (11)	Ética (9)
Responsabilidad (6)	Aprender de los Errores (14)	Asumir Responsabilidad (10)	Colaboración (8)
Colaboración (5)	Crecimiento Profesional (13)	Crecimiento Profesional (8)	Familia (7)
Crecimiento Personal (5)	Mejoramiento Continuo (12)	Calidad (8)	Asumir Responsabilidad (7)
Escuchar (5)	Establecer Prioridades (12)	Ética (7)	Constancia (7)
Crecimiento Profesional (4)	Asumir Responsabilidad (11)	Liderazgo (6)	Liderazgo (6)

Ahora bien, al comparar los valores por nivel de cargo, se observan algunas similitudes entre ciertos niveles. Tanto a nivel operario, administrativo y supervisorio se valora el Crecimiento Profesional, lo cual es interesante considerando que en la Empresa A es común que los colaboradores permanezcan por largos períodos en el mismo cargo, por lo que hay poca movilidad, aunque la política de promociones indique que cada 3-5 años la persona será evaluada para un promoción, se observa que hay analistas, supervisores y operarios que pueden tener hasta más de diez años en el cargo sin ningún tipo de promoción.

Por otro lado, tanto el personal operario y administrativo valoran el Mejoramiento Continuo, valor que representa directamente a uno de los dos principios guías de la filosofía organizacional.

Hay que señalar que, solo el personal supervisorio y gerencial se identifican con el Liderazgo como valor principal, lo cual alude a su posición como líderes de equipos y procesos. De igual manera, la Colaboración en un valor principal para los niveles supervisorio y gerencial.

Por último, los niveles administrativos, supervisorio y gerencial tienen presente el valor de Asumir la Responsabilidad, valor que indica asumir la responsabilidad por sus acciones, lo

cual será interesante observar nivel organizacional si se presenta este valor en las conductas actuales de los niveles mencionados.

- **Valores Individuales según Antigüedad**

Para finalizar esta sección, se plantea la diferenciación de los resultados según la antigüedad de los trabajadores, para ello, se realizó un análisis por rangos, comprendidos entre: de 0 a 5 años en la organización, más de 5 a 10 años, más de 10 a 15 años, más de 15 a 20 años y, por último, más de 20 años en la organización, es decir, se obtuvo un total de cinco rangos cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 20

Valores Individuales según Antigüedad de 0 a 5 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 0 a 5 años
Asumir la Responsabilidad	5
Respeto por la Gente	4
Compromiso	3
Familia	3
Comunicación	3
Preocupación por los Demás	3
Mejoramiento Continuo	2
Liderazgo	2
Satisfacer al Cliente	2
Confianza Mutua	2

En la tabla 20, se puede observar que, de un total de siete trabajadores que conforman este rango de antigüedad en la empresa la conducta más presente en los trabajadores es Asumir la Responsabilidad (5), siguiendo con Respeto por la Gente (4), Compromiso (3), Familia (3), Comunicación (3) y Preocupación por los demás (3); por último, se encuentran las conductas o valores correspondientes al Mejoramiento Continuo (2), Liderazgo (2), Satisfacer al Cliente (2) y Confianza Mutua (2).

A diferencia de los resultados generales (tabla 4), en este grupo se observa, como valores principales Comunicación, Preocupación por los Demás, Mejoramiento Continuo, Liderazgo, Satisfacer al Cliente y Confianza Mutua. De los cuales, solo Preocupación por los demás no pertenece al conjunto de valores organizacionales de la filosofía. Cabe destacar que el valor Honestidad no se encuentra presente en este grupo, el cual ha sido en todos los análisis anteriores uno de los valores de mayor frecuencia dentro de las categorías.

En cuanto a su relación con los valores declarados por la empresa, se observa que siete de diez seleccionados por el grupo corresponde a la filosofía de la organización, tales como Asumir la Responsabilidad, Respeto por la Gente, Comunicación, Mejoramiento Continuo, Liderazgo, Satisfacer al Cliente y Confianza Mutua. Lo cual pudiera indicar que su adaptación a la organización, en cierta medida, se pudo dar de manera natural, puesto que sus valores personales concuerdan con los valores de la empresa, esto en consideración que en este grupo hay personal que tiene tan solo un año en la organización.

Tabla 21

Valores Individuales según Antigüedad de 5 a 10 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 5 a 10 años
Honestidad	36
Compromiso	32
Familia	22
Respeto por la Gente	20
Responsabilidad	19
Asumir la Responsabilidad	16
Crecimiento Profesional	15
Calidad	14
Ética	14
Colaboración	14

Con respecto a las personas que tienen una antigüedad en la organización que está comprendida entre más de 5 años a 10 años, siendo estos un total de 48 personas, los diez valores o conductas que han seleccionados los trabajadores fueron: la Honestidad (36), el

Compromiso (32), la Familia (22), Respeto por la Gente (20), la Responsabilidad (19), Asumir la Responsabilidad (16), el Crecimiento Profesional (15), seguido de Calidad (14), Ética (14) y Colaboración (14).

Al comparar con los resultados generales (tabla 4), se observa que este grupo se identifica más con el valor de la Calidad, que con la Constancia presente en los resultados iniciales.

A su vez, se percibe que los colaboradores de este grupo demuestran una congruencia con los valores de la empresa, ya que siete de los diez valores seleccionadores son concordantes con la filosofía organizacional.

Tabla 22

Valores Individuales según Antigüedad de 10 a 15 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 10 a 15 años
Compromiso	16
Responsabilidad	16
Respeto por la Gente	15
Honestidad	15
Familia	10
Constancia	8
Establecer Prioridades	8
Crecimiento Profesional	7
Liderazgo	7
Transmitir el Conocimiento	7

Los resultados que se presentan en la tabla 22 corresponde a la selección de valores o conductas realizada por los trabajadores cuya antigüedad oscila entre más de 10 años a 15 años dentro de la organización, conformando un total de 26 trabajadores. El listado de estos valores inicia con el Compromiso (16) y la Responsabilidad (16), seguido por Respeto por la Gente (15), Honestidad (15), Familia (10), Constancia (8), Establecer Prioridades (8), Crecimiento Profesional (7), Liderazgo (7) y Transmitir el Conocimiento (7).

Es interesante que el personal con esta antigüedad, al ser el grupo de mayor número dentro de esta categoría, se diferencie por el valor Transmitir el Conocimiento, Establecer Prioridades y Liderazgo, en comparación con los resultados generales (tabla 4). Lo cual pareciera corresponder a una actitud de transmitir el conocimiento y experiencia adquirida a los nuevos ingresos como generación de relevo, puesto que a este nivel las aspiraciones de nuevos retos se reflejan en valores como el Liderazgo y Crecimiento Profesional.

De los diez valores seleccionados, ocho son concordantes con la filosofía de la empresa, lo cual, considerando el período de vida que han permanecido en la organización, pareciera que han internalizado varios de los valores organizacionales como propios.

Tabla 23

Valores Individuales según Antigüedad de 15 a 20 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 15 a 20 años
Compromiso	8
Honestidad	7
Familia	6
Respeto por la Gente	4
Ética	4
Eficiencia	4
Responsabilidad	4
Iniciativa	3
Crecimiento Profesional	3
Constancia	3

Este rango de antigüedad (tabla 23) comprende un total de 8 trabajadores que tienen más de 15 años a 20 años en la empresa, este grupo ha seleccionado los siguientes valores o conductas: Compromiso (8), Honestidad (7), Familia (6), Respeto por la Gente (4), Ética (4), Eficiencia (4), Responsabilidad (4), Iniciativa (3), Crecimiento Profesional (3) y Constancia (3).

A diferencia de los resultados generales, este grupo se caracteriza por el valor de Iniciativa y Eficiencia, de los cuales, solo Iniciativa forma parte del conjunto de valores organizacionales. A su vez, siete de los valores seleccionados presentan alineación con los valores declarados, lo cual, considerando el período de permanencia en la organización, parecen haberlos interiorizados como propios a través de la práctica.

Tabla 24

Valores Individuales según Antigüedad más de 20 años

Valores	Frecuencia Antigüedad más de 20 años
Compromiso	11
Honestidad	10
Respeto por la Gente	8
Responsabilidad	6
Iniciativa	5
Ética	5
Colaboración	5
Crecimiento Profesional	4
Satisfacer al Cliente	4
Familia	4

El último rango se encuentra representado por aquellos trabajadores que han laborado en la organización por más de 20 años (tabla 24), siendo estos un total de 14 empleados. Entre las conductas o valores que han seleccionado este grupo de trabajadores se encuentran: Compromiso (11), Honestidad (10), Respeto por la Gente (8), Responsabilidad (6), Iniciativa (5), Ética (5), Colaboración (5) y por último se encuentran el Crecimiento Profesional (4), Satisfacer al Cliente (4) y la Familia (4).

En el personal de mayor antigüedad de la organización, se observa que, a diferencia de los resultados generales, se identifican con valores como Iniciativa y Satisfacer al Cliente, ambos presentes en la filosofía de la empresa. Al igual que con los grupos anteriores, se observa que siete de los diez valores demuestran concordancia con la filosofía organizacional.

Tabla 25

Comparación de Valores Individuales según Antigüedad

Valores Rango 0 a 5 años	Valores Rango Más de 5 a 10 años	Valores Rango Más 10 a 15 años	Valores Rango Más de 15 a 20 años	Valores Rango Más de 20 años
Asumir Responsabilidad (5)	Honestidad (36)	Compromiso (16)	Compromiso (8)	Compromiso (11)
Respeto por la Gente (4)	Compromiso (32)	Responsabilidad (16)	Honestidad (7)	Honestidad (10)
Compromiso (3)	Familia (22)	Respeto por la Gente (15)	Familia (6)	Respeto por la Gente (8)
Familia (3)	Respeto por la Gente (20)	Honestidad (15)	Respeto por la Gente (4)	Responsabilidad (6)
Comunicación (3)	Responsabilidad (19)	Familia (10)	Ética (4)	Iniciativa (5)
Preocupación Demás (3)	Asumir Responsabilidad (16)	Constancia (8)	Eficiencia (4)	Ética (5)
Mejoramiento Continuo (2)	Crecimiento Profesional (15)	Establecer Prioridades (8)	Responsabilidad (4)	Colaboración (5)
Liderazgo (2)	Calidad (14)	Crecimiento Profesional (7)	Iniciativa (3)	Crecimiento Profesional (4)
Satisfacer al Cliente (2)	Ética (14)	Liderazgo (7)	Crecimiento Profesional (3)	Satisfacer al Cliente (4)
Confianza Mutua (2)	Colaboración (14)	Transmitir el Conocimiento (7)	Constancia (3)	Familia (4)

Si se realiza una comparación entre los cinco grupos de trabajadores que se han establecido de acuerdo a la antigüedad, se puede decir que los valores de Compromiso, Respeto por la Gente y Familia se encuentran presente en los cinco grupos que se han mencionado.

Además, los valores correspondientes a la Responsabilidad, Honestidad y Crecimiento Profesional se encuentran en los cuatro grupos de trabajadores que poseen más años dentro de la organización, lo cual es curioso, ya que pareciera que, a través del Crecimiento Profesional, valoran el desarrollo de carrera, lo cual considerando que en la Empresa A no hay una cultura de desarrollo profesional, ya que, en general los colaboradores tienden a permanecer por largos períodos en cumpliendo las mismas funciones, a pesar de ser un valor declarado por la organización.

A su vez, la Ética se hace presente en tres de los cinco grupos diferenciados, a través de los trabajadores de más de 5 años hasta 10 y luego en los colaboradores con más de 15 años de antigüedad en la organización. Cabe destacar que más de la mitad de los líderes actuales de la organización tiene en promedio más de 15 años en la organización.

Por otro lado, Asumir la responsabilidad fue identificado por colaboradores con una antigüedad máxima a 10 años. Así como la Constancia es un valor seleccionado por los trabajadores que tiene entre más 5 a 10 años y más de 15 a 20 años, lo cuales corresponden a colaboradores que han estado en la organización durante los períodos de grandes crisis y transformación de la Empresa A.

Es interesante que el Liderazgo fue seleccionado solo por los colaboradores con hasta 5 años y más de 10 a 15 años, lo pareciera indicar que, por un lado, se tiene a una generación de relevo con deseos de ser líderes en la organización, y por el otro, tienes colaboradores que, de acuerdo a las prácticas de la organización, están empezando a asumir posiciones de liderazgo.

Uno de los grandes lemas de la organización es Satisfacer al Cliente, valor que fue seleccionada por los colaboradores que tienen hasta 5 años de permanencia y aquellos que tienen más de 20 años. Lo cual pareciera reflejar que, los ingresos más recientes han sido seleccionados por tener una alineación con los valores presentes en la filosofía de la Empresa A.

2. Valores Organizacionales

Como se ha mencionado anteriormente, los valores organizacionales son aquellos principios que representan el sentir de la organización, los cuales se encuentran alineados y vinculados con los objetivos de la organización y la cultura de la misma. En este sentido, se consideran los diez valores/conductas con más frecuencia como aquellos que se presentan actualmente en la organización.

A continuación, se expone la tabla resumen con los valores organizacionales que han seleccionado los trabajadores encuestados y quienes consideran que dichos valores se encuentran y se viven actualmente dentro de la Empresa A. Cabe destacar que, no necesariamente estos se refieren a los valores declarados por la organización, ya que, de acuerdo al modelo teórico de Barrett, los colaboradores deben identificar aquellos que caracterizan actualmente a la organización.

Tabla 26

Valores Organizacionales Generales

Valores	Frecuencia	Porcentaje de Casos
Reducción de Costos	67	65%
Burocracia	48	46,60%
Conciencia del Medio Ambiente	47	45,60%
Mejoramiento Continuo	34	33%
Ineficiencia	34	33%
Culpar a los Demás	31	30,10%
Calidad	29	28,20%
Manipulación	28	27,20%
Explotación	27	26,20%
Adaptarse al Contexto	25	24,30%

De acuerdo a la tabla 26, el principal valor/conducta presente actualmente en la organización es Reducción de Costos seleccionado por el 65% de los participantes encuestados. De igual manera, Burocracia obtuvo un total de 46,6% siendo este el segundo valor más seleccionado.

Seguidamente entre los diez valores/conductas más frecuentes actualmente en la organización se encuentran Conciencia del Medio Ambiente (45,6%), Mejoramiento Continuo e Ineficiencia con un porcentaje de casos correspondiente a 33% cada uno, Culpar a los Demás (30,10%), Calidad (28,20%), Manipulación (27,20%), Explotación (26,20%) y finalizando con Adaptarse al Contexto (24,30%).

De igual manera, como se ha mencionado anteriormente, los resultados que se presentan no tienen ningún orden de respuesta ni preferencia por parte de los encuestados, los mismos corresponden a un orden jerárquico en función de la frecuencia de respuesta que cada valor obtuvo.

En la selección de valores realizada por los trabajadores encuestados se obtuvo que, de un total de diez valores elegidos, solo cuatro pertenecen a los valores organizacionales de la

Empresa A siendo estos: Reducción de Costos, Mejoramiento Continuo, Calidad y Adaptarse al Contexto. En este sentido, puede decirse que actualmente los valores percibidos por los colaboradores demuestran un nivel bajo de alineación con respecto a la filosofía de la empresa. Es curioso que los valores restantes, dentro de los diez seleccionados, corresponden a valores potencialmente limitantes de acuerdo al modelo de Richard Barrett, los cuales apuntan a conductas extremas o negativas basadas en temores.

Por otro lado, llama la atención el valor de Culpar a los Demás. Esto tiene que ver con una percepción de que los errores se pagan, que nadie quiere asumir los errores, que desde los lideres buscan culpables para justificar la gestión ineficaz, locus de control externo. Esta percepción va en contra de la filosofía de mejoramiento continuo, de aprendizaje continuo y de aprender de los errores que está inmerso en el principio de mejoramiento continuo.

De acuerdo a lo observado durante la recolección de los datos e información adicional proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos, actualmente la organización está pasando por un período de dificultades, puesto que atraviesa una crisis financiera, y además se enfrentan a un gran descontento por parte de los trabajadores, con constantes críticas y reclamos en cuanto a las decisiones que ha tomado la Junta Directiva y Gerentes de la organización.

Este malestar se ha visto reflejado en una reciente encuesta de clima organizacional, aplicada en julio de 2015, la cual indico altos niveles de insatisfacción. Aunque la organización está tomando acciones, el malestar se hace demostrar tanto en los niveles de insatisfacción como en la percepción de los colaboradores en cuanto a los valores y conductas que caracterizan a la organización actualmente, la cual, de acuerdo a lo observado en la tabla 26, se encuentra alejada de lo declarado en la filosofía de la empresa.

- **Valores Organizacionales según Género**

Tabla 27

Valores Organizacionales según Género Femenino

Valores	Frecuencia Género Femenino
Reducción de Costos	24
Conciencia del Medio Ambiente	18
Burocracia	16
Esfuerzo en Equipo	11
Satisfacer al Cliente	10
Establecer Prioridades	10
Adaptarse al Contexto	10
Competencia Interna	9
Calidad	9
Visión a Largo Plazo	9

En la tabla 27, se presentan los resultados correspondientes a los valores organizacionales actuales con respecto al género femenino. Se puede observar que los valores que forman parte de esta selección son Reducción de Costos (24), Conciencia del Medio Ambiente (18), Burocracia (16), Esfuerzo en Equipo (11), Satisfacer al Cliente (10), Establecer Prioridades (10), Adaptarse al Contexto (10), Competencia Interna (9), Calidad (9) y por último Visión a Largo Plazo (9).

Este género se diferencia de la selección general (tabla 26) con valores como Satisfacer al Cliente, Esfuerzo en Equipo, Competencia Interna y Visión a Largo Plazo. Lo cual pareciera indicar que las mujeres tienen una percepción más positiva de la organización, ya que, según su criterio, elementos como Esfuerzo en Equipo, Satisfacer al cliente, Establecer Prioridades y Visión a Largo Plazo son valores presentes actualmente en la Empresa A. Sin embargo, la Competencia Interna como valor potencialmente limitante se encuentra presente, el cual, de acuerdo al modelo de Barrett, indica el extremo negativo de la competencia sana entre colaboradores y equipos de trabajo.

De los valores mencionados, según el criterio de las mujeres, actualmente se encuentran presentes los siguientes valores declarados en la filosofía de la empresa: Reducción de Costos, Esfuerzo en Equipo, Satisfacer al Cliente, Establecer Prioridades, Adaptarse al Contexto y Visión a Largo Plazo.

Tabla 28

Valores Organizacionales según Género Masculino

Valores	Frecuencia Género Masculino
Reducción de Costos	43
Burocracia	32
Conciencia del Medio Ambiente	29
Ineficiencia	28
Mejoramiento Continuo	27
Culpar a los Demás	24
Explotación	22
Calidad	20
Manipulación	20
Satisfacer al Cliente	18

Por otra parte, con relación al género masculino (tabla 28) se mantienen entre los valores más frecuentes Reducción de Costos (43), Burocracia (32) y Conciencia del Medio Ambiente (29). Al mismo tiempo, dentro de esta selección de valores se encuentran Ineficiencia (28), Mejoramiento Continuo (27), Culpar a los Demás (24), Explotación (22), Calidad (20), Manipulación (20) y Satisfacer al Cliente (18).

Además, se observa que este grupo en el único valor que se diferencia del listado general (tabla 26) es Satisfacer al Cliente, el cual forma parte de la cultura organizacional de la Empresa A.

Tabla 29

Comparación de Valores Organizacionales según Género

Valores Género Femenino	Valores Género Masculino
Reducción de Costos (24)	Reducción de Costos (43)
Conciencia del Medio Ambiente (18)	Burocracia (32)
Burocracia (16)	Conciencia del Medio Ambiente (29)
Esfuerzo en Equipo (11)	Ineficiencia (28)
Satisfacer al Cliente (10)	Mejoramiento Continuo (27)
Establecer Prioridades (10)	Culpar a los Demás (24)
Adaptarse al Contexto (10)	Explotación (22)
Competencia Interna (9)	Calidad (20)
Calidad (9)	Manipulación (20)
Visión a Largo Plazo (9)	Satisfacer al Cliente (18)

Ahora bien, al comparar ambos grupos (tabla 29), se observa diferencias entre ambos, ya que las mujeres perciben una realidad un poco más positiva que la de los hombres, puesto que seleccionaron un menor número de valores potencialmente limitantes. Esto es curioso, considerando que solo uno de los 9 Gerentes Generales es mujer y todos los miembros de la Junta Directiva son hombres. A su vez, son los mismos trabajadores del género masculino quienes en su mayoría poseen cargos gerenciales y supervisorios, además unido a esto pareciera que tienen una percepción diferente de la organización, ya que desde su posición identifican conductas más positivas a diferencia de las mujeres.

- **Valores Organizacionales según Sede**

Dado que el estudio se realizó en las dos sedes de la Empresa A se presenta a continuación el análisis de los resultados obtenidos por localidad, con el fin de poder identificar las semejanzas o diferencias entre los valores seleccionados entre ambas sedes.

Tabla 30

Valores Organizacionales según Sede Corporativa

Valores	Frecuencia Sede Corporativa
Reducción de Costos	36
Conciencia del Medio Ambiente	27
Burocracia	24
Culpar a los Demás	15
Satisfacer al Cliente	15
Calidad	15
Adaptarse al Contexto	14
Competencia Interna	13
Manipulación	13
Explotación	13

Tal como se presenta en la tabla 30 el valor más presente en la sede Corporativa es Reducción Costos (36), seguido de este se encuentran los valores Conciencia del Medio Ambiente (27), Burocracia (24). A su vez los valores de Culpar a los Demás, Satisfacer al Cliente y Calidad forman parte de la selección de los diez valores, presentando la misma frecuencia (15). Por último, se encuentran los valores Adaptarse al Contexto (14) y Competencia Interna, Manipulación y Explotación cada uno con la misma frecuencia de aparición (13).

En este sentido se puede decir que existe alineación de los valores organizacionales actualmente presente en la Empresa A con respecto a los que se encuentra declarados en su filosofía, dado que cuatro de ellos pertenecen a la misma, siendo estos: Reducción de Costos, Satisfacer al Cliente, Calidad y Adaptarse al Contexto.

En relación a los resultados que se han presentado anteriormente con respecto al resultado general (tabla 26), se advierte que solo dos valores diferencia a este grupo, tal como Satisfacción al Cliente y Competencia Interna, de los cuales el primero corresponde la filosofía de la organización y Competencia Interna es un valor potencialmente limitante.

En la sede Corporativa es donde se encuentran ubicadas las máximas autoridades de la organización y es vista como el lugar de toma decisiones, donde se determinas el curso de acción de todas las divisiones de la organización, así no estén ubicadas en dicha sede. Es por ello que, resulta interesante que los colaboradores expresen que la Competencia Interna es una conducta que se da actualmente, lo cual podría ser consecuencia de que son muy pocos los que participan en la toma de decisiones, ya que, por lo menos en la Junta Directiva ni siquiera hay un Gerente General presente, así que es práctica común que la presentación de proyectos individuales o por equipos para ser sometidos a previa aprobación de la Junta Directiva, sea un especie de competencia, puesto que son pocos los que pueden ir a presentar las iniciativas, cambios o solicitudes especiales.

Tabla 31

Valores Organizacionales según Sede Post Venta

Valores	Frecuencia Sede Post Venta
Reducción de Costos	31
Burocracia	24
Mejoramiento Continuo	23
Conciencia del Medio Ambiente	20
Culpar a los Demás	16
Manipulación	15
Analizar la Causa Raíz	14
Calidad	14
Explotación	14
Satisfacer al Cliente	13

En primer lugar, en la sede Post Venta (tabla 31), se encuentra Reducción de Costos (31) coincidiendo con la sede Corporativa, seguidamente se encuentran los valores Burocracia (24), Mejoramiento Continuo (23), Conciencia del Medio Ambiente (20). De igual manera entre estos valores también se encuentran aquellos como Culpar a los Demás (16), Manipulación (15) y Explotación (14). Además, dentro de este grupo también pertenecen los valores de Calidad y

Analizar la Causa Raíz obteniendo la misma frecuencia (14) y cerrando con Satisfacer al Cliente (13).

De esta selección de diez valores, cinco de ellos son pertenecientes a la filosofía de la Empresa A entre los que se encuentran: Reducción de Costos, Mejoramiento Continuo, Analizar la Causa Raíz, Calidad y Satisfacer al Cliente.

Así mismo, en comparación con los resultados generales (tabla 26), los colaboradores consideran que, en esta sede, valores como Satisfacer al Cliente y Analizar la Causa Raíz se presentan actualmente en la organización. Los cual, demuestra concordancia con la naturaleza de las actividades de la sede, ya que es aquí donde se encuentran ubicadas áreas como relaciones con clientes, almacén, entrenamiento para concesionarios y cualquier otra labor relacionada al servicio post venta del producto, y son quienes atienden directamente cualquier reclamo o queja de los clientes, así como, tal como se mencionó antes, realizan sesiones de Kaizen, lo cual, en la mayoría de las situaciones de corrección, requiere hacer análisis de causas raíz para entender la necesidad o situación.

Tabla 32

Comparación de Valores Organizacionales según Sede

Valores Sede Corporativa	Valores Sede Post Venta
Reducción de Costos (36)	Reducción de Costos (31)
Conciencia del Medio Ambiente (27)	Burocracia (24)
Burocracia (24)	Mejoramiento Continuo (23)
Culpar a los Demás (15)	Conciencia del Medio Ambiente (20)
Satisfacer al Cliente (15)	Culpar a los Demás (16)
Calidad (15)	Manipulación (15)
Adaptarse al Contexto (14)	Analizar la Causa Raíz (14)
Competencia Interna (13)	Calidad (14)
Manipulación (13)	Explotación (14)
Explotación (13)	Satisfacer al Cliente (13)

Al comparar los resultados presentados en ambas sedes, puede decirse que los valores seleccionados coinciden en gran medida con los de la sede Corporativa, es decir, se encuentra

una alineación entre ocho valores de la selección realizada en ambas sedes los cuales son: Reducción de Costos, Burocracia, Conciencia del Medio Ambiente, Culpar a los Demás, Manipulación, Calidad, Explotación y Satisfacer al Cliente.

En este sentido, se diferencia en la sede Corporativa los valores Adaptarse al Contexto y Competencia Interna, siendo solo el primero parte de los principios de la empresa estudiada. De igual manera en la sede Post Venta los valores que se diferencian son Mejoramiento Continuo y Analizar la Causa Raíz, siendo ambos pertenecientes a la filosofía de la Empresa A.

No obstante, estas diferencias refuerzan lo mencionado anteriormente, ya que la Sede Corporativa al ser el lugar de la toma de decisiones, debe Adaptarse al Contexto y se observa una Competencia Interna entre los colaboradores para ser tomados en cuenta. Mientras que, los valores identificados únicamente en la sede Post Venta refuerzan las características ya mencionadas de la sede.

- **Valores Organizacionales según División**

Como se ha mencionado anteriormente, la Empresa A se divide en tres divisiones la cuales son Administración y Finanzas, Comercial y Producción, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada una de ellas.

Tabla 33

Valores Organizacionales según División de Adm. y Finanzas

Valores	Frecuencia División Adm. y Finanzas
Reducción de Costos	23
Conciencia del Medio Ambiente	17
Burocracia	16
Culpar a los Demás	15
Ineficiencia	14
Adaptarse al Contexto	13
Manipulación	13
Ambición	11
Establecer Prioridades	10
Explotación	10

En la división de Administración y Finanzas (tabla 33) se puede observar que en primer lugar se mantiene Reducción de Costos (23), seguido de Conciencia del Medio Ambiente (17), Burocracia (16), Culpar a los Demás (15), Ineficiencia (14), Adaptarse al Contexto (13), Manipulación (13), Ambición (11), Establecer Prioridades y Explotación obteniendo la misma frecuencia cada uno (10).

En relación al listado general de valores seleccionados en cuanto a la dimensión de valores organizacionales actuales (tabla 26), se identifican ocho valores en esta división que coinciden con los presentados en la misma, dichos valores se nombran a continuación: Reducción de Costos, Conciencia del Medio Ambiente, Burocracia, Culpar a los Demás, Ineficiencia, Manipulación, Adaptarse al Contexto y Explotación.

A su vez si se comparan con los valores establecidos en la filosofía de la Empresa A, partiendo de la selección que se presenta en la división de Administración y Finanzas solo un total de tres valores coinciden con estos, los cuales son: Reducción de Costos, Establecer Prioridades y Adaptarse al Contexto, lo cual indica alineación con los principios de la organización.

En este sentido, considerando que la mayoría del personal de esta división se encuentra ubicado en la sede Corporativa, es interesante que en este caso salgo a relucir un valor como la Ambición, el cual se puede relacionar con la Competencia Interna que, de acuerdo a los colaboradores, describe a las conductas y valores observados en la organización.

Tabla 34

Valores Organizacionales según División de Comercial

Valores	Frecuencia División Comercial
Reducción de Costos	37
Burocracia	26
Mejoramiento Continuo	25
Conciencia del Medio Ambiente	24
Ineficiencia	19
Explotación	17
Culpar a los Demás	16
Calidad	16
Satisfacer al Cliente	15
Manipulación	15

De acuerdo a la tabla 34, se puede observar que se mantiene en el primer lugar, como el valor más presente en la organización de acuerdo a las divisiones de la Empresa A, Reducción de Costos (37), de la misma manera le sigue Burocracia (26), Mejoramiento Continuo (25), Conciencia del Medio Ambiente (24), Ineficiencia (19), Explotación (17), Culpar a los Demás y Calidad con la misma frecuencia de aparición (16), al igual que Satisfacer al Cliente y Manipulación también seleccionados por la misma cantidad de trabajadores (15).

Así mismo, tomando en cuenta los resultados generales (tabla 26), la división de Comercial coincide en nueve de los diez valores que se han presentado, tomando lugar Reducción de Costos, Burocracia, Conciencia del Medio Ambiente, Manipulación, Explotación, Mejoramiento Continuo, Ineficiencia, Culpar a los Demás y Calidad. Es así como el único valor que se diferencia en esta división es Satisfacer al Cliente.

De igual manera se hace prudente señalar que existe alineación con algunos de los valores presentes en la filosofía de la Empresa A, ya que del listado de los diez valores seleccionados por la división de Comercial un total de tres valores coinciden con los de la organización.

Tabla 35

Valores Organizacionales según División de Producción

Valores	Frecuencia División Producción
Reducción de Costos	7
Satisfacer al Cliente	6
Burocracia	6
Competencia Interna	5
Calidad	4
Visión a Largo Plazo	3
Tomar Riesgos Conscientemente	2
Cautela	2
Honestidad	2
Asumir la Responsabilidad	2

Con respecto a la división de Producción (tabla 35) al igual que las divisiones anteriores se mantienen los valores Reducción de Costos (7), Satisfacer al Cliente (6), Burocracia (6) y Calidad (4). A su vez, en esta división se agregan los valores Competencia Interna (5), Visión a Largo Plazo (3), Tomar Riesgos Conscientemente, Cautela, Honestidad y Asumir la Responsabilidad cada uno obteniendo la misma frecuencia (2).

En este sentido los valores de esta división coinciden, de los valores organizacionales presentes en la tabla general (tabla 26), solo con dos valores los cuales son Reducción de Costos y Burocracia, el resto difieren con los resultados iniciales.

De la misma manera, comparando estos valores con los de la filosofía de la Empresa A, un total de ocho valores coinciden con los principios de la organización, siendo estos Reducción

de Costos, Satisfacer al Cliente, Calidad, Visión a Largo Plazo, Tomar Riesgos Conscientemente, Cautela, Honestidad y Asumir la Responsabilidad.

Tabla 36

Comparación de Valores Organizacionales según División

Valores División Adm. Y Finanzas	Valores División Comercial	Valores División Producción
Reducción de Costos (23)	Reducción de Costos (37)	Reducción de Costos (7)
Conciencia Medio Amb. (17)	Burocracia (26)	Satisfacer al Cliente (6)
Burocracia (16)	Mejoramiento Continuo (25)	Burocracia (6)
Culpar a los Demás (15)	Conciencia Medio Amb. (24)	Competencia Interna (5)
Ineficiencia (14)	Ineficiencia (19)	Calidad (4)
Adaptarse al Contexto (13)	Explotación (17)	Visión a Largo Plazo (3)
Manipulación (13)	Culpar a los Demás (16)	Tomar Riesgos Cons. (2)
Ambición (11)	Calidad (16)	Cautela (2)
Establecer Prioridades (10)	Satisfacer al Cliente (15)	Honestidad (2)
Explotación (10)	Manipulación (15)	Asumir la Responsabilidad (2)

Cuando se compara la situación en las tres divisiones, se observa que, en general, las tres describen una organización en su mayoría llena de valores y conductas potencialmente limitantes, donde las diferencias y similitudes son pocas. De las tres divisiones, la más positiva podría ser la división Producción, ya que resalta valores como Honestidad, Visión a Largo Plazo, Calidad y Satisfacer al Cliente, aunque dentro de la población objeto de estudio, son pocos los colaboradores pertenecientes a esta división, llama la atención que su percepción de la empresa sea tanto más positiva que los resultados generales y con respecto a sus pares.

Valores Organizacionales según Nivel de Cargo

Por otra parte, se encuentra la distinción realizada de acuerdo al nivel del cargo, en este sentido la Empresa A establece 4 niveles en relación al cargo, siendo estos Operario, Administrativos, Supervisorio y Gerencial. A continuación, se presentan los análisis correspondientes al cargo de Operario.

Tabla 37

Valores Organizacionales según Nivel de Cargo Operario

Valores	Frecuencia Cargo Operario
Mejoramiento Continuo	9
Conciencia del Medio Ambiente	8
Satisfacer al Cliente	6
Calidad	6
Esfuerzo en Equipo	6
Analizar la Causa Raiz	5
Reducción de Costos	5
Burocracia	4
Explotación	4
Objetivos Compartidos	4

En la tabla 37 se observa que los valores predominantes en cuanto a los trabajadores pertenecientes al nivel de cargo operario son: Mejoramiento Continuo (9), Conciencia del Medio Ambiente (8), Satisfacer al Cliente, Calidad y Esfuerzo en Equipo cada uno obteniendo la misma frecuencia (5), al igual que Analizar la Causa Raíz y Reducción de Costos quienes también aparecen la misma cantidad de veces (5) y para finalizar también se unen a este grupo de valores Burocracia, Explotación y Objetivos Compartidos siendo seleccionados en la misma proporción (4).

Con relación a esto, los valores Mejoramiento Continuo, Conciencia del Medio Ambiente Calidad, Explotación, Burocracia coinciden con los valores generales seleccionados. A su vez, en este grupo de valores solo el Mejoramiento Continuo y Calidad forman parte de la filosofía de la Empresa A.

Por otro lado, Esfuerzo en Equipo, Satisfacer al Cliente, Analizar la Causa Raíz, Reducción de Costos y Objetivos Compartidos son valores que caracterizan al grupo y se alinean a los principios de la Empresa A.

Es importante que dentro de un grupo que realiza en su mayoría labores manuales y colaborativas, perciba que en la organización existen valores como Esfuerzo en Equipo y Objetivos compartidos, ya que, el éxito de sus labores recae en cumplir con la meta de despacho y cada uno de los colaboradores ejecute sus labores, puesto que sus procesos están diseñados como una cadena de producción todos depende entre sí.

Tabla 38

Valores Organizacionales según Nivel de Cargo Administrativo

Valores	Frecuencia Cargo Administrativo
Reducción de Costos	27
Burocracia	25
Conciencia del Medio Ambiente	20
Ineficiencia	19
Culpar a los Demás	18
Manipulación	16
Explotación	16
Mejoramiento Continuo	12
Adaptarse al Contexto	11
Esfuerzo en Equipo	10

Los valores seleccionados por los trabajadores a nivel administrativo (tabla 38) se encuentran compuestos por Reducción de Costos (27), Burocracia (25) y Conciencia del Medio Ambiente (20) coincidiendo dichos valores con el listado general (tabla 26) de los valores organizacionales presentes actualmente en la Empresa A.

Así mismo, dentro de este grupo de valores se encuentran Ineficiencia (19), Culpar a los Demás (18), Manipulación (16), Explotación (16), Mejoramiento Continuo (12) y Adaptarse al Contexto (11) coincidiendo de igual manera con los valores organizacionales presentes actualmente.

El Esfuerzo en Equipo (10) también forma parte de esta selección de valores y a su vez se encuentra dentro de los principios de la Empresa A, además teniendo en cuenta que

Reducción de Costos, Mejoramiento Continuo y Adaptarse al Contexto también forman parte de la filosofía organizacional, por lo que existe alineación de algunos valores entre este grupo de trabajadores con respecto a los valores de la organización.

Aunque los procesos del área administrativas no se encuentran diseñados como una cadena de producción, es valioso observa que a este nivel se observa el Esfuerzo Equipo como un valor presente actualmente, ya que, muchos de los procesos internos requieren de la participación de varios colaboradores y unidades de trabajo.

Tabla 39

Valores Organizacionales según Nivel de Cargo Supervisorio

Valores	Frecuencia Cargo Supervisorio
Reducción de Costos	20
Conciencia del Medio Ambiente	12
Burocracia	10
Mejoramiento Continuo	8
Satisfacer al Cliente	8
Analizar la Causa Raíz	8
Calidad	7
Manipulación	6
Ética	6
Ineficiencia	6

En este nivel de cargo correspondiente a los supervisores (tabla 39), se mantienen en los primeros lugares con respecto a su frecuencia de aparición Reducción de Costos (20), Conciencia del Medio Ambiente (12) y Burocracia (10). De la misma manera que Mejoramiento Continuo (8), Satisfacer al Cliente (8), Analizar la Causa raíz (8), Calidad (7), Manipulación, Ética e Ineficiencia, donde cada uno obtuvo la misma frecuencia (6), forman parte de este grupo de valores.

Como se ha mencionado anteriormente, de este grupo de valores Reducción de Costos, Mejoramiento Continuo, Satisfacer al Cliente, Analizar la Causa Raíz y Calidad se encuentran

alineados con la filosofía de la Empresa A. De los cuales, Satisfacer al Cliente y Analizar la Causa Raíz son los valores que caracterizan a este grupo, a diferencia del listado general (tabla 26).

Es congruente que este grupo identifique Analizar la Causa Raíz como uno de los valores presentes en la organización, ya que es a partir de este nivel cuando empiezan los colaboradores a recibir formación en una metodología de solución de problemas diseñada por la empresa, la cual se enfoca en el análisis de la causa raíz como criterio principal en la toma de decisiones.

Tabla 40

Valores Organizacionales según Nivel de Cargo Gerencial

Valores	Frecuencia Cargo Gerencial
Reducción de Costos	15
Estandarización	9
Adaptarse al Contexto	9
Burocracia	9
Control	8
Conciencia del Medio Ambiente	7
Ineficiencia	7
Visión a Largo Plazo	7
Calidad	6
Mejoramiento Continuo	5

A un nivel gerencial dentro de la organización (tabla 40) se puede ver como Reducción de Costos (15) se mantiene dentro de los valores más frecuentes así Burocracia (9), Adaptarse al Contexto (9), Conciencia del Medio Ambiente (7), Ineficiencia (7), Calidad (6), Mejoramiento Continuo (5), además se incluyen en estos valores Estandarización (9), Control (8) y Visión a Largo Plazo.

A su vez, tal y como se ha mencionado previamente, Reducción de Costos, Adaptarse al Contexto, Calidad, Mejoramiento Continuo, Estandarización y Visión a Largo Plazo forman parte de los principios y valores de la Empresa A.

Los valores Reducción de Costos, Burocracia, Adaptarse al Contexto, Conciencia del Medio Ambiente, Ineficiencia, Calidad y Mejoramiento Continuo forman parte de los valores que han sido seleccionados y presentados en la tabla general de valores organizacionales actuales (tabla 26).

Es importante resaltar que, a pesar de las condiciones actuales de la organización, desde la percepción de los gerentes y líderes de la organización, la Visión a Largo Plazo sigue siendo un valor que se encuentra presente. Aunque el Control, se destaca en este grupo, lo cual se puede atribuir que, justo por las difíciles condiciones, actualmente casi todas las decisiones deben ser aprobadas por la Junta Directiva, así en otras oportunidades el Gerente tenía la libertad y poder para tomar la decisión.

Tabla 41

Comparación de Valores Organizacionales según Nivel de Cargo

Valores Nivel Operario	Valores Nivel Administrativo	Valores Nivel Supervisorio	Valores Nivel Gerencial
Mejoramiento Continuo (9)	Reducción de Costos (27)	Reducción de Costos (20)	Reducción de Costos (15)
Conciencia del Medio Amb. (8)	Burocracia (25)	Conciencia Medio Amb. (12)	Estandarización (9)
Satisfacer al Cliente (6)	Conciencia Medio Amb. (20)	Burocracia (10)	Adaptarse al Contexto (9)
Calidad (6)	Ineficiencia (19)	Mejoramiento Continuo (8)	Burocracia (9)
Esfuerzo en Equipo (6)	Culpar a los Demás (18)	Satisfacer al Cliente (8)	Control (8)
Analizar la Causa Raiz (5)	Manipulación (16)	Analizar la Causa Raíz (8)	Conciencia Medio Amb. (7)
Reducción de Costos (5)	Explotación (16)	Calidad (7)	Ineficiencia (7)
Burocracia (4)	Mejoramiento Continuo (12)	Manipulación (6)	Visión a Largo Plazo (7)
Explotación (4)	Adaptarse al Contexto (11)	Ética (6)	Calidad (6)
Objetivos Compartidos (4)	Esfuerzo en Equipo (10)	Ineficiencia (6)	Mejoramiento Continuo (5)

Es así como realizando una comparación entre los cuatro niveles dentro de la organización se puede decir que Reducción de Costos, Conciencia del Medio Ambiente, Mejoramiento Continuo, Calidad, Burocracia, Ineficiencia, Manipulación y Explotación son valores que se hacen muy presentes en los trabajadores.

En general, pareciera que lo que sí tienen claro los colaboradores es que el cliente es importante y se resalta aún más en los cargos o áreas que atienden clientes directamente.

También hay una percepción general que hace que los valores con más frecuencia sean: Reducción de Costo, Burocracia, Mejoramiento Continuo y Satisfacer al Cliente. Lo cual es curioso, ya que por un lado se observan valores que dificultan la fluidez en la que funcionan los procesos del sistema y, por el otro, tienen Satisfacer al Cliente como principal foco en sus actividades, y Mejoramiento Continuo como método para solucionar las situaciones actuales.

- **Valores Organizacionales según Antigüedad**

Para finalizar esta sección, se plantea la diferenciación de los resultados según la antigüedad de los trabajadores, para ello, se realizó un análisis por rangos, comprendidos entre: de 0 a 5 años en la organización, más de 5 a 10 años, más de 10 a 15 años, más de 15 a 20 años y, por último, más de 20 años en la organización, es decir, se obtuvo un total de cinco rangos cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 42

Valores Organizacionales según Antigüedad de 0 a 5 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 0 a 5 años
Reducción de Costos	6
Culpar a los Demás	4
Conciencia del Medio Ambiente	3
Analizar la Causa Raíz	3
Analizar Exhaustivamente	3
Explotación	3
Mejoramiento Continuo	2
Satisfacer al Cliente	2
Estandarización	2
Transmitir el Conocimiento	2

En este rango de antigüedad que comprende a aquellos trabajadores que tienen una antigüedad en la empresa entre 0 a 5 años (tabla 42) se puede observar como Reducción de Costos (6) y Culpar a los Demás (4) tienen las frecuencias comunes. A su vez, Conciencia del Medio Ambiente, Analizar la Causa Raíz, Analizar Exhaustivamente y Explotación obtuvieron

la misma frecuencia (3) y por último se encuentran, Mejoramiento Continuo, Satisfacer al Cliente, Estandarización y Transmitir el Conocimiento, de igual manera con la mima cantidad de apariciones (2).

De estos valores que se han mencionado, Reducción de Costos, Culpar a los Demás, Explotación y Mejoramiento Continuo coinciden con los valores seleccionados que aparecen en la tabla general de valores organizacionales presentes actualmente (tabla 26).

Es prudente señalar que valores tales como Reducción de Costos, Analizar la Causa Raíz, Analizar Exhaustivamente, Mejoramiento Continuo, Satisfacer al Cliente, Estandarización y Transmitir el Conocimiento forman parte de la filosofía de la Empresa A, lo que se puede traducir a que la alineación es relativamente alta, ya que siete de los diez valores seleccionados forman parte de la organización.

Tabla 43

Valores Organizacionales según Antigüedad de 5 a 10 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 5 a 10 años
Reducción de Costos	28
Burocracia	26
Ineficiencia	20
Conciencia del Medio Ambiente	18
Culpar a los Demás	16
Manipulación	16
Mejoramiento Continuo	15
Explotación	14
Delegar	13
Calidad	13

Con respecto a las personas que tienen una antigüedad en la organización que está comprendida entre más de 5 años a 10 años (tabla 43), los 10 valores o conductas que han seleccionados los trabajadores fueron: Reducción de Costos (25), Burocracia (26), Ineficiencia

(20), Conciencia del Medio Ambiente (18), Culpar a los Demás (16), Manipulación (16), Mejoramiento Continuo (15), seguido de Explotación (14), Delegar (13) y Calidad (13).

En este grupo de trabajadores, a diferencia de los análisis realizados anteriormente, se incluye el valor Delegar, el cual se encuentra presente dentro de los principios de la organización estudiada.

Ligado a esto, nueve de diez valores coinciden con los representados en el listado general (tabla 26), los cuales son: Reducción de Costos, Burocracia, Ineficiencia, Conciencia del medio ambiente, Culpar a los Demás, Manipulación, Mejoramiento Continuo, Explotación y Calidad.

Tabla 44

Valores Organizacionales según Antigüedad de 10 a 15 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 10 a 15 años
Reducción de Costos	18
Conciencia del Medio Ambiente	13
Mejoramiento Continuo	10
Calidad	8
Satisfacer al Cliente	7
Burocracia	7
Establecer Prioridades	6
Esfuerzo en Equipo	6
Explotación	6
Culpar a los Demás	5

En los trabajadores con este rango de antigüedad entre 10 a 15 años (tabla 44), Reducción de Costos (18), Conciencia del Medio Ambiente (13), Mejoramiento Continuo (10), Calidad (8), Satisfacer al Cliente (7), Burocracia (7), Establecer Prioridades (6), Esfuerzo en Equipo (6), Explotación (6) y Culpar a los Demás (5) pertenecen a los valores más frecuentes que han sido seleccionado.

Este grupo de trabajadores ha seleccionado Establecer Prioridades entre sus valores, el cual también se encuentra alineado a la cultura y principios de la Empresa A, a diferencia de los demás grupos que no han seleccionado dicho valor.

Tabla 45

Valores Organizacionales según Antigüedad de 15 a 20 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 15 a 20 años
Reducción de Costos	7
Conciencia del Medio Ambiente	6
Mejoramiento Continuo	5
Estandarización	5
Satisfacer al Cliente	4
Burocracia	4
Calidad	3
Adaptarse al Contexto	3
Control	3
Esfuerzo en Equipo	3

De acuerdo a este grupo de trabajadores cuya antigüedad en la organización oscila entre 15 y 20 años (tabla 45), se mantienen los mismos valores seleccionados anteriormente por otros grupos, es decir, Reducción de Costos (7), Conciencia del Medio Ambiente (6), Mejoramiento Continuo y Estandarización obteniendo la misma frecuencia (5), Satisfacer al Cliente y Burocracia (4) y finalizando con Calidad, Adaptarse al Contexto, Control y Esfuerzo en Equipo con la misma cantidad de apariciones (3) forman parte de esta selección de valores.

A diferencia de los resultados generales este grupo se diferencia por la Estandarización, Satisfacer al Cliente, Control y Esfuerzo en Equipo, de los cuales el único que se excluye de los valores de la organización es Control.

Tabla 46

Valores Organizacionales según Antigüedad más de 20 años

Valores	Frecuencia Antigüedad más de 20 años
Burocracia	9
Reducción de Costos	8
Conciencia del Medio Ambiente	7
Ineficiencia	6
Competencia Interna	5
Manipulación	5
Culpar a los Demás	4
Satisfacer al Cliente	4
Cautela	4
Ambición	4

El último rango se encuentra representado por aquellos trabajadores que han laborado en la organización por más de 20 años (tabla 46). Entre las conductas o valores que han seleccionado este grupo de trabajadores se encuentran: Burocracia (9), Reducción de Costos (8), Conciencia del Medio Ambiente (7), Ineficiencia (6), Competencia Interna (5), Manipulación (5), y por último se encuentran se encuentran Culpar a los Demás (4), Satisfacer al Cliente (4), Cautela (4) y Ambición (4).

De los valores que se han seleccionado en este grupo se diferencia de los resultados obtenidos en el listado general Competencia Interna, Satisfacer al Cliente y Cautela.

A su vez los valores que se alinean con los principios de la organización son Reducción de Costos, Satisfacer al Cliente y Cautela.

Tabla 47

Comparación de Valores Organizacionales según Antigüedad

Valores Rango 0 a 5 años	Valores Rango Más de 5 a 10 años	Valores Rango Más 10 a 15 años	Valores Rango Más de 15 a 20 años	Valores Rango Más de20 años
Reducción de Costos (6)	Reducción de Costos (28)	Reducción de Costos (18)	Reducción de Costos (7)	Burocracia (9)
Culpar a los Demás (4)	Burocracia (26)	Conciencia Medio Amb. (13)	Conciencia Medio Amb. (6)	Reducción de Costos (8)
Conciencia Medio Amb. (3)	Ineficiencia (20)	Mejoramiento Continuo (10)	Mejoramiento Continuo (5)	Conciencia Medio Amb. (7)
Analizar la Causa Raíz (3)	Conciencia Medio Amb. (18)	Calidad (8)	Estandarización (5)	Ineficiencia (6)
Analizar Exhaustivamente (3)	Culpar a los Demás (16)	Satisfacer al Cliente (7)	Satisfacer al Cliente (4)	Competencia Interna (5)
Explotación (3)	Manipulación (16)	Burocracia (7)	Burocracia (4)	Manipulación (5)
Mejoramiento Continuo (2)	Mejoramiento Continuo (15)	Establecer Prioridades (6)	Calidad (3)	Culpar a los Demás (4)
Satisfacer al Cliente (2)	Explotación (14)	Esfuerzo en Equipo (6)	Adaptarse al Contexto (3)	Satisfacer al Cliente (4)
Estandarización (2)	Delegar (13)	Explotación (6)	Control (3)	Cautela (4)
Transmitir el Conocimiento (2)	Calidad (13)	Culpar a los Demás (5)	Esfuerzo en Equipo (3)	Ambición (4)

Al comparar los grupos entre sí, se observa que en general los colaboradores perciben conductas limitantes presentes en la organización con detonantes negativos. Sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, en las diferencias entre los grupos se observan algunos valores positivos que se resaltan.

Cabe destacar un hecho interesante que se observó con este análisis, el personal de menor antigüedad en la organización percibe un mayor número de valores positivos (7), en comparación con el resto de los grupos. Por el contrario, el grupo de mayor antigüedad identifica ocho valores limitantes, lo cual indica que ven una organización muy negativa. Esto pudiera indicar que los colaboradores de mayor antigüedad comparan este particular momento de la organización con aquellos de mejores condiciones, mientras que los de menor antigüedad solo conocen la organización desde hace 5 años o menos, período en el cual apenas estaría por entrar en este momento de crisis.

3. Valores Deseables

Los valores organizacionales deseables son aquellos valores organizacionales que los trabajadores desean que estén presentes en la cultura de la organización. Valores que las

personas consideran importantes para el buen funcionamiento de la misma y que actualmente no se encuentran definidos en sus bases o filosofías de acción.

A continuación, se presenta la tabla resumen con los diez valores individuales de la Empresa A, los mismo se encuentran en orden jerárquico al número de frecuencia de respuesta.

Tabla 48

Valores Deseables General

Valores	Frecuencia	Porcentaje de Casos
Respeto por la Gente	72	70%
Estabilidad Laboral	45	43,70%
Mejoramiento Continuo	40	38,80%
Comunicación	40	38,80%
Crecimiento Profesional	38	39%
Preocupación por los Demás	36	35%
Ética	34	33%
Reconocimiento	32	31,10%
Equidad	32	31,10%
Calidad	25	24,30%

Tal como se observa en la tabla 48, el 68,90% de la muestra considera que el principal valor o conducta que debe darse en la organización es el Respeto por la Gente, valor que responde a uno de los principios guía de la cultura organizacional actual, pero que, de acuerdo a lo observado en los análisis anteriores, pareciera no estar presente en el comportamiento actual de los colaboradores.

Seguido de ello, se encuentra Estabilidad Laboral (43,70%), Mejoramiento Continuo (38,80%), Comunicación (38,80%) y Crecimiento profesional (36,90%), completando los cinco valores de mayor frecuencia. Por último, el 35% los colaboradores consideran importante una cultura con el valor de Preocupación por los Demás; el 33% afirma que la Ética es un valor que debería estar presente en la organización. Así mismo, el Reconocimiento y Equidad (31,10%)

se encuentran entre los valores deseables y en el último lugar, la Calidad (24,30%) se hace presente en el listado.

Cabe destacar que, de los diez valores deseables, solo cinco se corresponden a los valores organizacionales definidos por la Empresa A, tales como: Respeto por la Gente, Mejoramiento Continuo, Comunicación, Crecimiento Profesional y Calidad.

De acuerdo a lo observado en estudios anteriores, los valores deseables tienden a reflejar los valores y conductas que los colaboradores consideran que hacen faltan y en algunos casos deben ser reforzadas, ya que, aunque se encuentre presente, debe continuar siendo promovida o reforzar sus bases.

En este caso, se puede inferir que los colaboradores desean un futuro más seguro en la organización, ya que recordando que actualmente vive una situación de crisis financiera, pareciera que un valor como Estabilidad Laboral es necesario y está siendo aclamado bajo estas condiciones.

Así como, se observa que el Crecimiento Profesional es un elemento que los colaboradores esperan que se dé en la organización. Esto se corresponde con la práctica de promociones atadas, en su mayoría, únicamente a salarios, ya que no existe un plan de carrera o de sucesión claro y es común ver a colaboradores que tienen hasta diez años realizando las mismas labores sin ningún tipo de desarrollo profesional.

- **Valores Deseables según Género**

Tabla 49

Valores Deseables según Género Femenino

Valores	Frecuencia Género Femenino
Respeto por la Gente	26
Comunicación	19
Estabilidad Laboral	18
Preocupación por los Demás	18
Equidad	16
Reconocimiento	14
Mejoramiento Continuo	12
Crecimiento Profesional	11
Ética	11
Esfuerzo en Equipo	11

Entre los valores que identifica el género femenino (tabla 49) se encuentran: Respeto por la gente (26), Comunicación (19), Estabilidad Laboral y Preocupación por los Demás con la misma frecuencia de aparición (18), Equidad (16), Reconocimiento (14), Mejoramiento Continuo (12), Crecimiento Profesional, Ética y Esfuerzo en Equipo obteniendo la misma frecuencia (11).

Esfuerzo en Equipo es el único valor que diferencia este grupo con el conjunto de valores seleccionado en la lista general de valores deseables (tabla 48). El cual, recordando los resultados de los valores organizacionales de acuerdo al mismo grupo femenino, el Esfuerzo en Equipo es un valor que nuevamente se hace presente; considerando que solo las mujeres de la organización lo incluyeron en el listado anterior (tabla 27), pareciera que, a su criterio, es un valor que debe ser reforzado.

A su vez, con respecto a la filosofía de la Empresa A se encuentra una alineación con los siguientes valores: Respeto por la Gente, Comunicación, Mejoramiento Continuo y Esfuerzo en Equipo.

Tabla 50

Valores Deseables según Género Masculino

Valores	Frecuencia Género Masculino
Respeto por la Gente	46
Mejoramiento Continuo	28
Crecimiento Profesional	27
Estabilidad Laboral	27
Ética	23
Comunicación	21
Calidad	20
Satisfacer al Cliente	19
Honestidad	18
Preocupación por los Demás	18

Con relación al género masculino (tabla 50), de igual manera, entre los valores seleccionados se encuentran Respeto por la Gente (46), Mejoramiento Continuo (28), Crecimiento Profesional (27), Estabilidad Laboral (27), Ética (23), Comunicación (21), Calidad (20), Satisfacer al Cliente (19), Honestidad (18) y Preocupación por los Demás (18).

Valores como Satisfacer al Cliente y Honestidad diferencia este grupo de la selección general realizada por todos los participantes en el estudio. Al igual que con los valores organizacionales (tabla 28), los hombres consideran que Satisfacer al Cliente es algo que se da en la organización y se debe reforzar su práctica.

En el mismo sentido Respeto por la Gente, Mejoramiento Continuo, Calidad, Satisfacer al Cliente y Honestidad forman parte de la filosofía de la organización estudiada.

Tabla 51

Comparación de Valores Deseables según Género

Valores Género Femenino	Valores Género Masculino
Respeto por la Gente (26)	Respeto por la Gente (46)
Comunicación (19)	Mejoramiento Continuo (28)
Estabilidad Laboral (18)	Crecimiento Profesional (27)
Preocupación por los Demás (18)	Estabilidad Laboral (27)
Equidad (16)	Ética (23)
Reconocimiento (14)	Comunicación (21)
Mejoramiento Continuo (12)	Calidad (20)
Crecimiento Profesional (11)	Satisfacer al Cliente (19)
Ética (11)	Honestidad (18)
Esfuerzo en Equipo (11)	Preocupación por los Demás (18)

Al comparar ambos grupos se puede observar (tabla 51) que, en general comparten la misma visión de la organización que desean tener. Sin embargo, las mujeres desean tener Equidad en la organización, lo cual es congruente con la falta de líderes femeninos en la organización, puesto que son muy pocas las Gerentes en la Empresa A.

- **Valores Deseables según Sede**

A continuación, se presenta la distribución de los valores organizacionales deseables seleccionados por los colaboradores de la sede Corporativa de la Empresa A.

Tabla 52

Valores Deseables según Sede Corporativa

Valores	Frecuencia Sede Corporativa
Respeto por la Gente	33
Mejoramiento Continuo	26
Estabilidad Laboral	26
Comunicación	25
Crecimiento Profesional	22
Reconocimiento	21
Preocupación por los Demás	20
Ética	18
Liderazgo	16
Equidad	15

Los principales valores deseables seleccionados por el personal de la sede Corporativa (tabla 52) son: Respeto por la Gente (33), Mejoramiento Continuo (26) y Estabilidad Laboral (26), de los cuales, los dos primeros valores se corresponden con los valores organizacionales definidos por la Empresa A.

Luego, la Comunicación (25), el Crecimiento Profesional (22), Reconocimiento (21) y la Preocupación por los Demás (20) son valores que el personal considera que deberían darse en la organización. Por último, la Ética (18), el Liderazgo (16) y la Equidad (15) son los valores que completan el listado de diez.

En comparación con los resultados generales (tabla 48), el personal de la sede Corporativa considera que el Liderazgo es un valor que debería estar presente en la organización, como reemplazo en el listado de diez valores a la Calidad. De acuerdo lo mencionado anteriormente, es en esta sede donde se encuentran la máxima autoridad de la organización, por lo que pareciera que los colaboradores están pidiendo un cambio en el estilo de liderazgo.

En este caso, de los diez valores seleccionados, cinco pertenecen al listado de valores genéricos del Modelo de Barrett, tal como: Estabilidad Laboral, Reconocimiento, Preocupación por los Demás, Ética y Equidad.

Tabla 53

Valores Deseables según Sede Post Venta

Valores	Frecuencia Sede Post Venta
Respeto por la Gente	39
Estabilidad Laboral	19
Equidad	17
Crecimiento Profesional	16
Satisfacer al Cliente	16
Honestidad	16
Ética	16
Preocupación por los Demás	16
Comunicación	15
Mejoramiento Continuo	14

En cuanto a la sede Post Venta (tabla 53), se puede observar que la mayoría de los colaboradores de la muestra afirman que el Respeto por la Gente (39) es el valor que debería estar presente en la organización, seguido por la Estabilidad Laboral (19), la Equidad (17). Con la misma frecuencia (16), se encuentran los valores Crecimiento Profesional, Satisfacer al Cliente, Honestidad, Ética y Preocupación por los Demás. Por último, la Comunicación (15) y Mejoramiento Continuo (14).

Por lo tanto, en la sede Post Venta, de los diez valores deseables seis corresponden a la filosofía organizacional de la Empresa A, como son: Respeto por la Gente, Estabilidad Laboral, Crecimiento Profesional, Satisfacer al Cliente, Honestidad, Comunicación y Mejoramiento Continuo.

Por otro lado, se advierte que, a diferencia de lo observado en los resultados generales, en la sede de Post Venta se valora la Honestidad y Satisfacer al Cliente. Así mismo, la Equidad

se destaca por encima de los valores que ocupan primeros lugares (en función de la frecuencia) en los resultados generales.

En la realidad de la organización, esta sede se ha referida a sí misma como los marginados, puesto que los colaboradores han expresado en repetidas ocasiones que no debería haber diferencia entre los beneficios que reciban las sedes, ya que los trabajadores de la planta están suscritos al convenio colectivo con mejor paquete salarial y en la sede Corporativa reciben un beneficio diferente, por lo tanto, es congruente que con estos sentimientos presentes, consideren que la Equidad es el valor que debería estar presente en la organización.

Tabla 54

Comparación de Valores Deseables según Sede

Valores Sede Corporativa	Valores Sede Post Venta
Respeto por la Gente (33)	Respeto por la Gente (39)
Mejoramiento Continuo (26)	Estabilidad Laboral (19)
Estabilidad Laboral (26)	Equidad (17)
Comunicación (25)	Crecimiento Profesional (16)
Crecimiento Profesional (22)	Satisfacer al Cliente (16)
Reconocimiento (21)	Honestidad (16)
Preocupación por los Demás (20)	Ética (16)
Ética (18)	Preocupación por los Demás (16)
Liderazgo (16)	Comunicación (15)
Equidad (15)	Mejoramiento Continuo (14)

Ahora bien, al comparar los resultados de ambas sedes (tabla 54), cabe destacar que en la sede de Post Venta hay un mayor número de valores pertenecientes a la filosofía organizacional, mientras que, en la sede Corporativa, solo son cuatro de diez los valores organizacionales presentes en los deseables.

Así mismo, se observa que, por un lado, en los colaboradores de la sede Corporativa desean ver el Liderazgo y el Reconocimiento presentes en la empresa, orientados más hacia los procesos de los líderes; mientras que, en la sede Post Venta, apunta más hacia valores asociados a las relaciones, como Honestidad, Equidad y Satisfacer al cliente.

- **Valores Deseables por División**

Tal como fue mencionado anteriormente, la Empresa A presenta una estructura organizacional por División, a continuación, se presenta el análisis de los resultados de los valores organizacionales deseables, siguiendo la clasificación de la organización.

Tabla 55

Valores Deseables según División Administración y Finanzas

Valores	Frecuencia División Adm. y Finanzas
Respeto por la Gente	26
Mejoramiento Continuo	18
Estabilidad Laboral	17
Reconocimiento	17
Comunicación	16
Crecimiento Profesional	15
Equidad	12
Bienestar	12
Preocupación por los Demás	12
Aprender de los Errores	12

Para la división de Administración y Finanzas (tabla 55), el Respeto por la Gente (26) es el valor deseable principal que debería ser parte del comportamiento de los colaboradores. Seguido de ello, se encuentra el Mejoramiento Continuo (18), la Estabilidad Laboral (17), el Reconocimiento (17), la Comunicación (16) y el Crecimiento Profesional (15) como valores que deben estar presentas en la cultura organizacional. Por último, con la misma frecuencia (12), la Equidad, el Bienestar, la Preocupación por los Demás y Aprender los Errores, completan los diez valores organizacionales deseables para el personal de esta división.

Al comparar con los resultados generales (tabla 48), se puede observar que esta división se diferencia por valorar el Bienestar y Aprender de los Errores, como parte fundamental de la cultura organizacional que debería darse en la organización. Aprender de los Errores hace referencia a tomar lo mejor de las situaciones difíciles, por lo que, se podría decir que los

colaboradores desean que la empresa aprenda de las situaciones actuales y reflexione sobre que se pudo mejorar; mientras que, Bienestar apunta hacia un sentido de estabilidad y seguridad en la organización.

Por otro lado, cabe destacar que, solo cinco de los diez valores deseables se corresponden con los valores organizacionales definidos por la Empresa A, tal como Respeto por la Gente, Mejoramiento Continuo, Estabilidad Laboral, Comunicación y Crecimiento Profesional.

Tabla 56

Valores Deseables según División Comercial

Valores	Frecuencia División Comercial
Respeto por la Gente	40
Estabilidad Laboral	23
Preocupación por los Demás	19
Mejoramiento Continuo	18
Crecimiento Profesional	18
Satisfacer al Cliente	18
Ética	18
Honestidad	17
Calidad	16
Comunicación	16

Así mismo, la división Comercial (tabla 56), considera como valor fundamental el Respeto por la Gente (40), seguido de Estabilidad laboral (23) y Preocupación por los Demás (19). Con la misma frecuencia (18), el Mejoramiento Continuo, Crecimiento Profesional, Satisfacer al Cliente y Ética, son los valores que esta división consideran que deberían formar parte del comportamiento de la organización. Por último, la Honestidad (17), la Calidad (16) y Comunicación (16). Esta división, a diferencia con los resultados generales valoran Honestidad y Satisfacer al Cliente.

Considerando que la mayoría del personal de esta división se encuentra ubicado en la sede Post Venta, nuevamente se presenta la Honestidad y Satisfacer al Cliente, lo cual indica que desean valores asociados a las relaciones.

De los valores seleccionados por la división Comercial, siete de diez pertenecen a los valores organizacionales, lo cual pareciera demostrar que esta división desea reforzar valores organizacionales definidos por la Empresa A. Estos valores son: Respeto por la Gente, Estabilidad Laboral, Mejoramiento Continuo, Crecimiento Profesional, Honestidad, Calidad y Comunicación.

Tabla 57

Valores Deseables según División Producción

Valores	Frecuencia División Producción
Comunicación	8
Respeto por la Gente	6
Crecimiento Profesional	5
Transmitir el Conocimiento	5
Estabilidad Laboral	5
Ética	5
Preocupación por los Demás	5
Mejoramiento Continuo	4
Equidad	4
Reconocimiento	3

Por último, la división Producción (tabla 57), afirma que el valor principal que debe estar presente en la organización es la Comunicación (8), mientras que, a diferencia con los resultados generales, en segundo lugar, se encuentra el Respeto por la Gente (6). Con la misma frecuencia (5), se encuentran el Crecimiento Profesional, Estabilidad Laboral, Ética y Preocupación por los Demás como valores deseados por los colaboradores de esta división. Por último, el Mejoramiento Continuo (4), la Equidad (4) y el Reconocimiento (3) completan los diez valores seleccionados por el personal de Producción. Esta división se diferencia del

resultado general, ya que, consideran como uno de los valores principales Transmitir el conocimiento.

Es interesante que, aunque en esta división hay un menor número de colaboradores que en las otras dos, se mantengan un gran número de los valores del resultado inicial (tabla 48), como lo son el Reconocimiento, Equidad, Estabilidad Laboral, Preocupación por los Demás, Crecimiento Profesional, Comunicación y Respeto por la Gente, lo cual indica que, aunque por la característica de la muestra se podían percibir las diferencias individuales más marcadamente, los colaboradores parecen tener un sentido claro del tipo de organización que desean tener.

Se advierte que, de los diez valores, solo cinco de ellos se corresponden con los valores organizacionales de la Empresa A, a saber: Comunicación, Respeto por la Gente, Crecimiento Profesional, Transmitir el Conocimiento y Mejoramiento Continuo.

Tabla 58

Comparación de Valores Deseables según División

Valores División Adm. Y Finanzas	Valores División Comercial	Valores División Producción
Respeto por la Gente (26)	Respeto por la Gente (40)	Comunicación (8)
Mejoramiento Continuo (18)	Estabilidad Laboral (23)	Respeto por la Gente (6)
Estabilidad Laboral (17)	Preocupación por los Demás (19)	Crecimiento Profesional (5)
Reconocimiento (17)	Mejoramiento Continuo (18)	Transmitir el Conocimiento (5)
Comunicación (16)	Crecimiento Profesional (18)	Estabilidad Laboral (5)
Crecimiento Profesional (15)	Satisfacer al Cliente (18)	Ética (5)
Equidad (12)	Ética (18)	Preocupación por los Demás (5)
Bienestar (12)	Honestidad (17)	Mejoramiento Continuo (4)
Preocupación por los Demás (12)	Calidad (16)	Equidad (4)
Aprender de los Errores (12)	Comunicación (16)	Reconocimiento (4)

Cuando observamos los resultados de las tres divisiones (tabla 58), se puede observar que, aunque en todas, se repiten valores como: Respeto por la Gente, Comunicación, Reconocimiento, Estabilidad Laboral, Preocupación por los Demás, Mejoramiento Continuo.

La única similitud entre divisiones, distinta a los valores comunes entre las tres, es Comercial y Producción, donde la Ética es un valor que desean que se encuentre presente en la organización. En general, se puede decir que las divisiones comparten la visión de la organización que consideran debería ser la Empresa A, ya que, son pocas las diferencias que comparten entre sí.

- **Valores Deseables según Nivel de Cargo**

De igual manera, a continuación, se presentan los análisis según el nivel del cargo de los colaboradores, con el objetivo de contrastar los valores y conductas de acuerdo al grupo de estudio.

Tabla 59

Valores Deseables según Nivel de Cargo Operario

Valores	Frecuencia Cargo Operario
Respeto por la Gente	7
Crear Valor	6
Crecimiento Profesional	6
Estabilidad Laboral	6
Escuchar	6
Mejoramiento Continuo	5
Analizar Exhaustivamente	5
Honestidad	4
Ética	4
Preocupación por los Demás	4

En la tabla 59, se advierte que el personal operario considera, al igual que en análisis anteriores, el Respeto por la Gente (7) como valor principal. Seguido con la misma frecuencia (6), se encuentran Crear Valor, Crecimiento Profesional, Estabilidad Laboral y Escuchar, el último valor, siendo diferenciador en relación a los resultados generales. Entre los 5 valores últimos, se destacan: Mejoramiento Continuo (5), Analizar Exhaustivamente (5), Honestidad (4), Ética (4) y Preocupación por los Demás (4).

En comparación con los resultados generales (tabla 48), el personal operario otorga mayor valor a Analizar Exhaustivamente, Honestidad, Crear Valor y Escuchar. En este sentido, desde la perspectiva de los operarios valores como Honestidad y Escuchar responden a una necesidad de mejorar la calidad de las relaciones que se dan la organización actualmente, mientras que, consideran que la empresa debe Crear Valor en el desempeño de sus tareas y logro de objetivos; y por último, Analizar Exhaustivamente, hace referencia al análisis de las situaciones que se presenten en la organización.

Así mismo, en cuanto a su relación con los valores organizacionales, seis de los diez valores deseables se encuentran presente en la cultura organizativa, a saber: Respeto por la Gente, Crear Valor, Crecimiento Profesional, Mejoramiento Continuo, Analizar Exhaustivamente y Honestidad.

Tabla 60

Valores Deseables según Nivel de Cargo Administrativo

Valores	Frecuencia Cargo Administrativo
Respeto por la Gente	32
Comunicación	22
Preocupación por los Demás	21
Mejoramiento Continuo	18
Estabilidad Laboral	18
Reconocimiento	17
Equidad	15
Crecimiento Profesional	14
Ética	14
Aprender de los Errores	14

Ahora bien, al analizar los resultados del personal administrativo (tabla 60), se percibe mayor relación con los resultados generales. En primer lugar, Respeto por la Gente (32), Comunicación (22) y Preocupación por los Demás (21), son los valores de mayor frecuencia como deseados en la organización. Seguidos de Mejoramiento Continuo (18), Estabilidad Laboral (18), Reconocimiento (17) y Equidad (15), todos presentes en los resultados generales.

Por último, con la misma frecuencia (14), se presenta el Crecimiento Profesional, Ética y Aprender de los Errores; siendo este último, el valor diferenciador en comparación con el resultado general (tabla 48).

En este sentido, el personal administrativo, a diferencia del resto, considera que es clave tomar en consideración las lecciones de las situaciones que ha atravesado la organización y su gente.

Así pues, solo cinco de los diez valores deseables se corresponden con la filosofía de la Empresa A, tales como: Respeto por la Gente, Comunicación, Mejoramiento Continuo, Crecimiento Profesional y Aprender de los Errores.

Tabla 61

Valores Deseables según Nivel de Cargo Supervisorio

Valores	Frecuencia Cargo Supervisorio
Respeto por la Gente	20
Estabilidad Laboral	13
Comunicación	11
Equidad	9
Crecimiento Profesional	8
Ética	8
Reconocimiento	8
Calidad	7
Balance Vida-Trabajo	7
Mejoramiento Continuo	6

Por otro lado, el personal supervisorio de la Empresa A (tabla 61), identifica como principales valores deseables el Respeto por la Gente (20), la Estabilidad Laboral (13) y la Comunicación (11). Seguido de Equidad (9), Crecimiento Profesional, Ética y Reconocimiento con la misma frecuencia (8). Por último, se destacan la Calidad (7), el Balance Vida/Trabajo (7) y Mejoramiento Continuo (6).

El grupo de supervisores se diferencia de los resultados generales, ya que, hasta ahora, son los únicos que hacen mención al Balance Vida/Trabajo como valor deseable en la organización. En cuanto a su relación con los valores organizacionales, solo cinco se corresponden con los mismos, tales como: Respeto por la Gente, Comunicación, Crecimiento Profesional, Calidad y Mejoramiento Continuo.

Tabla 62

Valores Deseables según Nivel de Cargo Gerencial

Valores	Frecuencia Cargo Gerencial
Respeto por la Gente	13
Mejoramiento Continuo	11
Crecimiento Profesional	10
Estabilidad Laboral	8
Calidad	8
Ética	8
Compromiso	7
Transmitir el Conocimiento	6
Familia	6
Reconocimiento	6

Para finalizar esta categoría, el personal gerencial (tabla 62), de igual manera, considera como valor fundamental el Respeto por la Gente (13), el Mejoramiento Continuo (11) y el Crecimiento Profesional (10), presentes en los resultados generales. Seguidos por, la Estabilidad Laboral (8), Calidad (8), Ética (8), Compromiso (7) y, con la misma frecuencia (6), Transmitir el Conocimiento, Familia y Reconocimiento.

De los cuales, Compromiso, Transmitir el conocimiento y Familia son los valores diferenciados en comparación con los resultados generales. Es importante que, a nivel gerencial, es decir, donde esta los líderes de la organización consideren importante Transmitir el Conocimiento como valor deseable, puesto que parte de su función es formar a la generación de relevo.

Por otro lado, solo cinco de los valores deseables hacen referencia a los valores organizacionales, como lo son. Respeto por la Gente, Mejoramiento Continuo, Crecimiento Profesional, Calidad y Transmitir el Conocimiento.

Tabla 63

Comparación de Valores Deseables según Nivel de Cargo

Valores Nivel Operario	Valores Nivel Administrativo	Valores Nivel Supervisorio	Valores Nivel Gerencial
Respeto por la Gente (7)	Respeto por la Gente (32)	Respeto por la Gente (20)	Respeto por la Gente (13)
Crear Valor (6)	Comunicación (22)	Estabilidad Laboral (13)	Mejoramiento Continuo (11)
Crecimiento Profesional (6)	Preocupación Demás (21)	Comunicación (11)	Crecimiento Profesional (10)
Estabilidad Laboral (6)	Mejoramiento Continuo (18)	Equidad (9)	Estabilidad Laboral (8)
Escuchar (6)	Estabilidad Laboral (18)	Crecimiento Profesional (8)	Calidad (8)
Mejoramiento Continuo (5)	Reconocimiento (17)	Ética (8)	Ética (8)
Analizar Exhaustivamente (5)	Equidad (15)	Reconocimiento (8)	Compromiso (7)
Honestidad (4)	Crecimiento Profesional (14)	Calidad (7)	Transmitir Conocimiento (6)
Ética (4)	Ética (14)	Balance Vida-Trabajo (7)	Familia (6)
Preocupación por los Demás (4)	Aprender de los Errores (14)	Mejoramiento Continuo (6)	Reconocimiento (6)

Ahora bien, al comparar los grupos analizados (tabla 63), vale destacar que solo el personal administrativo y supervisorio valoran la Comunicación, el cual refleja una necesidad de mejorar la calidad de las relaciones actuales. Así como, los niveles supervisorio y gerencial, no incluyen a la Preocupación por los Demás dentro de sus diez valores deseables, a diferencia de los resultados generales, lo cual es curioso, considerando que se trata de los niveles que tienen personal a su cargo, donde se puede decir que, en cierta medida, debería ser un valor que debería darse a esos niveles, puesto que en la manera en que se preocupen por su equipo mejor responda este a su liderazgo, ya que se siente tomados en cuenta y valorados.

Se puede decir que pareciera que, en general, los cuatro niveles de cargo presentados, demuestran, en cierta medida, una alineación con los valores organizacionales definidos por la Empresa A, ya que, en la mayoría de los casos, solo cinco de los valores seleccionados se correspondían con la filosofía de la organización.

- **Valores Deseables según Antigüedad**

Como última categoría de análisis, se presentan los resultados según la antigüedad del cargo que, tal como fue mencionado anteriormente, para facilitar el análisis de esta sección. Los rangos de años de antigüedad están comprendidos entre de 0 a 5 años en la organización, más de 5 a 10 años, más de 10 a 15 años, más de 15 a 20 años y, por último, más de 20 años en la organización. A continuación, se presentan los análisis de los resultados de acuerdo a lo anterior:

Tabla 64

Valores Deseables según Antigüedad de 0 a 5 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 0 a 5 años
Mejoramiento Continuo	4
Comunicación	4
Compromiso	3
Crecimiento Profesional	3
Transmitir el Conocimiento	3
Calidad	3
Balance Vida-Trabajo	3
Establecer Prioridades	3
Reconocimiento	3
Liderazgo	2

Los trabajadores con antigüedad menor o igual a 5 años (tabla 64), consideran que el valor deseable principal es Mejoramiento Continuo (4), junto con Comunicación (4). Seguido, con la misma frecuencia (3), los siguientes valores: Compromiso, Crecimiento Profesional, Transmitir el Conocimiento, Calidad, Balance Vida/Trabajo, Establecer Prioridades y Reconocimiento. Por último, el Liderazgo (2) completa los valores organizacionales deseables.

De los valores seleccionados por este grupo, siete de diez pertenecen al conjunto de valores organizacionales de la Empresa A. Por lo que, pareciera que el personal con esta antigüedad se encuentra más alineado con los valores organizacionales, al considerar que en el

resultado general solo fueron cinco de diez los valores que se correspondían. Los valores organizacionales presentes en este grupo son: Mejoramiento Continuo, Comunicación, Crecimiento Profesional, Transmitir el conocimiento, Calidad, Establecer Prioridades y Liderazgo.

Así mismo, al comparar con los resultados generales (tabla 48), este grupo se diferencia por considerar como valor deseable el Balance Vida/Trabajo, el Liderazgo, el Compromiso, Transmitir el Conocimiento y Establecer Prioridades. Siendo interesante que el valor de mayor frecuencia, Respeto por la Gente, en los resultados generales no se encuentra entre los diez más frecuentes del personal con una antigüedad menor o igual a 5 años.

La percepción de los colaboradores de menor antigüedad en la organización es interesante, ya que hasta ahora han demostrado tener presente los valores declarados por la empresa, tanto en su percepción como en la deseable. Por otro lado, para ellos tener un Balance Vida/Trabajo está por encima del Respeto por la Gente como valor deseable en la organización.

Tabla 65

Valores Deseables según Antigüedad entre 5 a 10 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 5 a 10 años
Respeto por la Gente	34
Ética	23
Estabilidad Laboral	21
Equidad	19
Preocupación por los Demás	19
Honestidad	18
Comunicación	17
Mejoramiento Continuo	15
Bienestar	14
Reconocimiento	14

Por otro lado, los colaboradores con una antigüedad entre más de 5 años a 10 años (tabla 65), consideran como valor principal el Respeto por la Gente (34) y en segundo lugar la Ética

(23). Seguidos por Estabilidad Laboral (21), Equidad (19), Preocupación por los Demás (19), Honestidad (18), Comunicación (17), Mejoramiento Continuo (15), Bienestar (14) y Reconocimiento (14), como los valores que se consideran deseables para la organización.

Por lo tanto, pareciera que este grupo considera, distinto a los planteado en el resultado general (tabla 48), como valores deseables para la organización la Honestidad y el Bienestar. Así como, le asignan una mayor valoración a la Ética, en relación a los resultados iniciales.

En este sentido, los colaboradores con más de 5 años a 10 años, le otorgan una mayor importancia la Honestidad y el Bienestar en su visión de organización deseable. El primero, responde a la calidad de las relaciones, mientras que el segundo, a la seguridad y comodidad que pueden sentir en la organización.

En cuanto a su alineación con los valores organizacionales, solo cuatro de los diez valores deseables hacen referencia a la cultura organizativa, como son: Respeto por la Gente, Honestidad, Comunicación y Mejoramiento Continuo.

Tabla 66

Valores Deseables según Antigüedad de 10 a 15 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 10 a 15 años
Respeto por la Gente	19
Crecimiento Profesional	12
Estabilidad Laboral	12
Mejoramiento Continuo	11
Comunicación	10
Satisfacer al Cliente	9
Esfuerzo en Equipo	9
Balance Vida-Trabajo	7
Preocupación por los Demás	7
Reconocimiento	7

Ahora bien, el personal con una antigüedad mayor a 10 hasta 15 años (tabla 66), identifica al Respeto por la Gente (19) como el principal valor deseable para la organización.

Seguido por el Crecimiento Profesional (12), Estabilidad Laboral (12), Mejoramiento Continuo (11), Comunicación (10), Satisfacer al Cliente (9), Esfuerzo en Equipo (9) y, por último, con la misma frecuencia (7), Balance Vida/Trabajo, Preocupación por los Demás y Reconocimiento.

En este sentido, al comparar con los resultados generales (tabla 48), este grupo destaca los valores de Esfuerzo en Equipo, Balance Vida/Trabajo y Satisfacer al Cliente, a diferencia de lo observado en el resultado inicial. En este grupo, se encuentra un gran número de supervisores, lo cual es interesante que consideren necesario un valor Esfuerzo en Equipo y Satisfacción al Cliente.

En cuanto a su alineación con los valores organizacionales, seis de los diez valores se corresponden con la filosofía de la Empresa A, como son: Respeto por la Gente, Crecimiento Profesional, Mejoramiento Continuo, Comunicación, Satisfacer al Cliente y Esfuerzo en Equipo. Por lo que, en comparación con los resultados generales, demuestran una mayor alineación con dichos valores.

Tabla 67

Valores Deseables según Antigüedad de 15 a 20 años

Valores	Frecuencia Antigüedad 15 a 20 años
Reconocimiento	6
Estabilidad Laboral	5
Objetivos Compartidos	5
Preocupación por los Demás	5
Respeto por la Gente	4
Competencia Interna	4
Compromiso	3
Crecimiento Profesional	3
Excelencia	3
Calidad	3

El personal con una antigüedad mayor a 15 años a 20 años (tabla 67), considera que el principal valor que se debe dar en la organización es el Reconocimiento (6); seguido, con la

misma frecuencia (5), la Estabilidad Laboral, Objetivos Compartidos y Preocupación por los Demás. Luego, incluye al Respeto por la Gente (4) y la Competencia Interna (4). Culminando con la misma frecuencia (3), Compromiso, Crecimiento profesional, Excelencia y Calidad.

Este grupo, en relación con el resultado inicial (tabla 48), valora los Objetivos Compartidos, la Competencia Interna y la Excelencia; de los cuales, los primeros dos pertenecen al conjunto de valores organizacionales. Así como, Respeto por la Gente, Crecimiento Profesional y Calidad, haciendo cinco de diez los valores de la Empresa A, presentes como valores deseables por los colaboradores.

Cabe destacar que, de acuerdo al modelo teórico de Barrett, la Competencia interna es vista como un valor potencialmente limitante, es decir, que puede limitar a la persona, o en este caso a la organización, a evolucionar a un nivel de conciencia superior.

Tabla 68

Valores Deseables según Antigüedad más a 20 años

Valores	Frecuencia Antigüedad más de 20 años
Respeto por la Gente	14
Mejoramiento Continuo	8
Crecimiento Profesional	7
Comunicación	6
Liderazgo	5
Estabilidad Laboral	5
Equidad	5
Ética	5
Crecimiento Personal	5
Familia	4

Para finalizar, el personal con una antigüedad mayor a 20 años en la organización (tabla 68), tal como ha sido la tendencia, afirma que el principal valor deseable es el Respeto por la Gente (14); así como, el Mejoramiento Continuo (8), Crecimiento Profesional (7) y Comunicación (6). Seguidos, con la misma frecuencia (5), por Liderazgo, Estabilidad Laboral,

Equidad, Ética y Crecimiento Personal. Por último, valoran a la Familia (4) como deseable en la organización.

En este sentido, este grupo se destaca de los resultados generales (tabla 48) y del resto de los grupos de la categoría, puesto que consideran al Crecimiento Personal como un valor deseable en la organización. De igual manera, Familia también es valor que no diferencia a este grupo.

Es curioso que para este grupo un valor como Crecimiento Personal y Familia sean deseables para la organización, puesto que se orientan hacia un cuidado de la persona y sus familiares por parte de la empresa.

El Respeto por la gente, Mejoramiento continuo, Crecimiento profesional, Liderazgo, Comunicación y el Crecimiento personal integran los seis valores organizacionales del listado actual. Por lo que, de acuerdo a lo observado en los análisis anteriores, en general, son los valores organizacionales que se han presentado como valores deseables para la organización.

Tabla 69

Comparación de Valores Deseables según Antigüedad

Valores Rango 0 a 5 años	Valores Rango Más de 5 a 10 años	Valores Rango Más 10 a 15 años	Valores Rango Más de 15 a 20 años	Valores Rango Más de 20 años
Mejoramiento Continuo (4)	Respeto por la Gente (34)	Respeto por la Gente (19)	Reconocimiento (6)	Respeto por la Gente (14)
Comunicación (4)	Ética (23)	Crecimiento Profesional (12)	Estabilidad Laboral (5)	Mejoramiento Continuo (8)
Compromiso (3)	Estabilidad Laboral (21)	Estabilidad Laboral (12)	Objetivos Compartidos (5)	Crecimiento Profesional (7)
Crecimiento Profesional (3)	Equidad (19)	Mejoramiento Continuo (11)	Preocupación Demás (5)	Comunicación (6)
Transmitir el Conocimiento (3)	Preocupación Demás (19)	Comunicación (10)	Respeto por la Gente (4)	Liderazgo (5)
Calidad (3)	Honestidad (18)	Satisfacer al Cliente (9)	Competencia Interna (4)	Estabilidad Laboral (5)
Balance Vida-Trabajo (3)	Comunicación (17)	Esfuerzo en Equipo (9)	Compromiso (3)	Equidad (5)
Establecer Prioridades (3)	Mejoramiento Continuo (15)	Balance Vida-Trabajo (7)	Crecimiento Profesional (3)	Ética (5)
Reconocimiento (3)	Bienestar (14)	Preocupación Demás (7)	Excelencia (3)	Crecimiento Personal (5)
Liderazgo (2)	Reconocimiento (14)	Reconocimiento (7)	Calidad (3)	Familia (4)

Ahora bien, cuando se analiza el panorama completo, con respecto a la antigüedad (tabla 69), se observan los siguientes casos; el Balance Vida/Trabajo es valor deseable para los colaboradores con una antigüedad menor o igual a 5 años y entre más de 10 y 15 años.

Así como, el Crecimiento Profesional se encuentra presente en todos los grupos, menos el personal con una antigüedad mayor a 5 años a 10 años. Esto parece ocurrir debido a que, en la práctica, tras unos cinco años en un cargo es más posible recibir algún tipo de promoción a un cargo superior. Mientras que, para el resto de los grupos, el Crecimiento Profesional un valor apreciado y necesario en su visión sobre cómo debería ser la organización.

Por último, cabe destacar que solo los colaboradores con una antigüedad menor o igual a 5 años y entre más de 10 y 15 años, seleccionaron un número mayor (inicial 5) de valores organizacionales a los identificados en los resultados generales, siendo siete y seis, respectivamente, los valores organizacionales presentes como deseables para la Empresa A.

En este sentido, pareciera que los colaboradores de menor antigüedad, identifican los valores declarados por la organización como conductas propias de la organización en otras condiciones. Lo cual parece indicar que el personal que ingreso en los últimos cinco años recibió la formación en la filosofía de la empresa, así como tuvo una buena adaptación a la cultura organizacional.

4. Alineación con los Valores Organizacionales de la Empresa A

La filosofía de la Empresa A se basa en dos principios fundamentales: mejoramiento continuo y respeto por la gente. Los cuales se descomponen en cinco grandes valores que representan el espíritu, conductas y prácticas de la organización a nivel mundial. Cada uno de estos valores se descomponen en sub-categorías, que describen un conjunto de conductas y valores a través de definiciones generales (ver Marco Referencial).

Para los fines de esta investigación, dichas definiciones fueron traducidas en valores y conductas específicas, de acuerdo a lo establecido en cada apartado. En la siguiente tabla se presentan los valores y conductas según el valor y principio de la filosofía de la organización.

Tabla 70

Categorización de Valores Organizacionales de la Empresa A

Valor	Valores/Conductas
Desafio	Visión a Largo Plazo, Crear Valor, Analizar Exhaustivamente, Competencia Justa, Adaptarse al Contexto, Optimismo, Coraje, Creatividad, Tomar riesgos conscientemente, Establecer prioridades, Calidad
Kaizen	Mejoramiento continuo, Innovación, Constancia, Transmitir el conocimiento, Reducción de Costos, Estandarización, Aprender de los Errores
Genchi-Genbutsu	Consenso, Ir la fuente de los hechos, Analizar la causa raíz, Esfuerzo en equipo, Objetivos compartidos, Cautela
Respeto	Respeto por la gente, Asumir la responsabilidad, Confianza, Responsabilidad, Satisfacer al cliente, Iniciativa, Comunicación, Escuchar, Honestidad
Trabajo en Equipo	Crecimiento personal, Crecimiento profesional, AltoDesempeño, Colaboración, Coordinación, Liderazgo, Delegar

De acuerdo a la información presentada (tabla 70), a continuación, se realiza un análisis de los resultados generales de los valores individuales, valores organizacionales y valores organizacionales deseables, con el objetivo de asociar los valores y conductas identificadas por los participantes de la muestra a los valores de la Empresa A.

Por lo tanto, de los diez valores seleccionados en cada uno de las dimensiones, serán categorizados aquellos que pertenecen a la filosofía de la organización, en función del valor organizacional que correspondan.

Tabla 71

Categorización de los Valores Organizacionales Seleccionados

Valor Empresa A	Valores Individuales	Valores Organizacionales	Valores Deseables
Desafio		Adaptarse al Contexto, Calidad	Calidad
Kaizen	Constancia	Mejoramiento continuo, Reducción de Costos	Mejoramiento continuo
Genchi-Genbutsu			
Respeto	Respeto por la gente, Asumir la responsabilidad, Responsabilidad, Honestidad		Respeto por la gente, Comunicación
Trabajo en Equipo	Crecimiento profesional, Colaboración		Crecimiento profesional

De acuerdo a lo presentado en la tabla 71, de los valores y conductas de la Empresa A seleccionados por los colaboradores como valores individuales, se puede observar que los mismos reflejan conductas asociadas a los valores de Respeto, Trabajo en Equipo y Kaizen.

En este sentido, pareciera que, a nivel individual, los colaboradores se identifican con el principio de Respeto por la Gente, ya que presentan seis conductas asociadas a los valores del mismo, como son Respeto y Trabajo en Equipo.

Así mismo, la Constancia forma parte del valor Kaizen, como reflejo del principio de Mejoramiento Continuo de la organización, por ser solo un valor asociado a este principio, pareciera estar menos arraigado a los valores individuales del personal.

Esto indica que, a nivel individual, existen las bases para revivir la filosofía actual de la organización, puesto que algunos de estos valores y conductas, son identificados como propios por los colaboradores. Por lo que, en condiciones distintas a las actuales, pareciera que, si las conductas presentes correspondieran a los valores declarados por la organización, podría existir una alta alineación e identificación con dichos valores.

Ahora bien, a nivel organizacional solo se identificaron cuatro valores y conductas de la Empresa A, como parte de los diez valores organizacionales más frecuentes. En primer lugar, Adaptarse al Contexto y Calidad como reflejo del valor Desafío; y, en segundo lugar, Mejoramiento Continuo y Reducción de Costos, como parte del valor Kaizen. En este sentido, a nivel organizacional, los colaboradores consideran que solo cuatro de los diez valores y conductas actuales en la organización, se corresponden con los valores de la empresa. Por lo tanto, pareciera que en la organización se presentan, en su mayoría, conductas asociadas al principio de Mejoramiento continuo.

Cabe destacar que, a pesar de que la empresa fue caracterizada en su mayoría por valores limitantes (tabla 26), los colaboradores aún siguen identificando valores asociados a la filosofía organizacional, aunque las condiciones actuales han generado una atmosfera negativa. Además un valor como Mejoramiento Continuo indica que en la organización todavía se pueden tomar acciones para reforzar y revivir la filosofía organizacional descrita por la empresa, porque, aunque no se observen actualmente los valores y conductas asociadas a la misma, están los fundamentos a nivel personal, así como en la actualidad se observan valores que promueven los cambios organizacionales.

Mientras que, los valores organizacionales deseables (5 de 10) se encuentran presente en ambos principios. La Calidad como reflejo del valor Desafío y el Mejoramiento Continuo como parte del valor Kaizen, dentro del principio de Mejoramiento Continuo. Por otro lado, el Respeto por la Gente y la Comunicación hacen referencia al valor Respeto; así como, el Crecimiento Profesional se encuentra dentro del valor Trabajo en Equipo; conductas y valores referidos al principio Respeto por la Gente.

Es por ello que, aunque actualmente los colaboradores identifican pocos valores de la empresa dentro de los diez valores organizacionales de mayor frecuencia, sí consideran que estos valores deben darse en la organización, tal como se refleja con los valores organizacionales deseables. Los cuales apuntan a reforzar valores y conductas que atienden a ambos principios, puesto que, tal como lo indican los resultados de la muestra, actualmente esas conductas existentes solo reflejan el principio de Mejoramiento Continuo, dejando de lado el principio de Respeto por la gente, que no sólo se encuentra como valor deseado, sino también

se refleja a nivel individual, por lo que la transición a lo indicado en los valores deseables debería darse de manera natural.

Sabiendo que existe una correspondencia entre los valores declarados y los individuales, ejecutar acciones para retomar las conductas y valores enmarcados en la filosofía de la organización debería, en cierta medida, darse de manera natural, ya que son valores que ya han sido interiorizados por los colaboradores a nivel personal. Estas acciones no deberían generar mayor resistencia, porque, aunque las condiciones actuales reflejan un estado muy negativo, a través de los valores deseables se observan los deseos de cambio y la visión de la organización que desean tener los colaboradores, por lo que cabe aprovechar que tanto a nivel individual como deseable están las bases para iniciar los cambios en la organización.

5. Alineación de Valores Individuales, Organizacionales y Deseables según Metodología de Barrett

Entender la alineación entre los valores individuales y organizacionales, de cierta manera, puede determinar el potencial de una organización, ya que, cuando existe conflicto entre estos valores ese potencial se puede ver limitado; puesto que, los colaboradores no comulgan con los valores y conductas aceptados en la organización.

De acuerdo a lo establecido en capítulos anteriores, los valores organizacionales son aquellos principios que guían los comportamientos en la organización, determinan que es aceptable y que no, mientras que, los valores individuales a partir de las concepciones e intereses personales definen las conductas correctas e incorrectas para el individuo. Es por ello que, en la medida que los valores organizacionales se encuentren alineados con los valores individuales, tanto el clima organizacional como el rendimiento se verán potenciados, puesto que los colaboradores se identifican y promueven los valores y conductas aceptados por la empresa, así como, el logro de los objetivos organizacionales.

A continuación, se procederá a presentar una comparación entre las dimensiones individuales, organizacionales y organizacionales deseables y los diez valores más frecuentes de cada dimensión.

- **Individuales Vs Organizacionales**

En este sentido, se comparan los valores obtenidos en las dimensiones individuales y organizacionales, donde se exponen los diez valores de mayor frecuencia seleccionados por los colaboradores de la Empresa A.

Tabla 72

Comparación entre Valores Individuales y Valores Organizacionales

Valores Individuales	Valores Organizacionales
Compromiso	Reducción de Costos
Honestidad	Burocracia
Respeto por la Gente	Conciencia del Medio Amb.
Responsabilidad	Mejoramiento Continuo
Familia	Ineficiencia
Asumir la Responsabilidad	Culpar a los Demás
Crecimiento Profesional	Calidad
Ética	Manipulación
Colaboración	Explotación
Constancia	Adaptarse al Contexto

Tal como se observa en la tabla 72, no existe alineación alguna entre los valores individuales y organizacionales. Cabe destacar que, en este caso, los valores organizacionales no responden a los descritos en la filosofía de la Empresa A, sino que, de acuerdo a la pregunta del instrumento, son aquellos valores y/o conductas que mejor caracterizan a la organización actualmente.

Por lo tanto, aunque el análisis anterior refleja una congruencia entre los valores individuales y la filosofía de la empresa, no necesariamente esto se verá reflejado en la alineación de los valores identificados con el estudio. Tal como se menciona anteriormente, una de las razones por las que se advierte una baja alineación entre los valores individuales y organizacionales, parte de asumir que los valores declarados son lo que realmente se presentan en la cultura organizacional actual.

En este caso, la diferencia principal entre las dimensiones recae en la naturaleza de los valores, ya que, de acuerdo a la taxonomía de valores del modelo teórico de Barrett, los valores individuales apuntan hacia valores positivos, mientras que los organizacionales, en su mayoría, seis de diez, son valores potencialmente limitantes basados en temores.

En este sentido, este resultado puede significar algo positivo para la empresa, ya que, en teoría, los colaboradores no comulgan con las conductas actuales, orientadas hacia valores limitantes. Por lo tanto, no debería darse mayor resistencia ante una propuesta de transformación organizacional y cambio de las conductas actuales.

- **Organizacionales Vs Deseables**

Ahora bien, de acuerdo a lo planteado inicialmente, por un lado, se observa a la organización como la perciben actualmente los colaboradores, indiferentemente de los valores declarados por la empresa; mientras que, por el otro, están los valores organizacionales deseables, lo cuales indican los diez valores que mejor reflejan a la organización como debería ser, de acuerdo al criterio de los colaboradores que conformaron la muestra de estudio.

Estas dimensiones no necesariamente deben demostrar alineación, es una comparación entre ambas que permitirán identificar cuáles son las bases actuales y hacia donde se debería apuntar el proceso de transformación organizacional, de ser necesario.

Por lo tanto, comparar los valores organizacionales con los valores deseables, permite conocer a la organización como se encuentra actualmente y cómo debería llegar a ser la organización, según sus miembros.

Tabla 73

Comparación entre Valores Organizacionales y Valores Deseables

Valores Organizacionales	Valores Deseables
Reducción de Costos	Respeto por la Gente
Burocracia	Estabilidad Laboral
Conciencia del Medio Amb.	Mejoramiento Continuo
Mejoramiento Continuo	Comunicación
Ineficiencia	Crecimiento Profesional
Culpar a los Demás	Preocupación por los Demás
Calidad	Ética
Manipulación	Reconocimiento
Explotación	Equidad
Adaptarse al Contexto	Calidad

De acuerdo a lo observado en la tabla 73, se advierte que estas dimensiones solo comparten dos valores en común, el mejoramiento continuo que, además de ser un valor declarado es parte fundamental de uno de los principios guía de la organización, así como calidad.

Al igual que en el caso anterior, entre los valores organizacionales y valores deseables, se observa una diferencia en la naturaleza de los mismos, puesto que, todos los deseables responden a valores positivos, mientras que los organizacionales presentan conductas potencialmente limitantes. Por lo tanto, pareciera que los colaboradores desean un cambio en la cultura organizacional actual, en cuanto a los valores y conductas que reflejan a la organización actualmente.

Cabe destacar que, este cambio no se refiere, necesariamente, a un cambio de los valores declarados, ya que, de acuerdo a lo planteado en el análisis anterior, de los diez valores deseables identificados por los colaboradores, 5 se corresponden a los valores y principios declarados por la Empresa A.

En este caso, nuevamente, se puede considerar positivo las diferencias y las pocas similitudes que existen entre ambas dimensiones, puesto que indican que en definitiva los

colaboradores desean y responderían positivamente a un proceso de transformación organizacional que no solo sea un cambio para las condiciones actuales, sino refuerce la filosofía de la empresa que parece estar internalizada en los individuos y dentro de su visión de organización exitosa.

En definitiva, la organización como se encuentra en la actualidad, no cuenta con las bases para afrontar las situaciones a las cuales se enfrenta hoy en día, por lo que considerar un proceso de transformación no es algo que solo piden los colaboradores porque sí, sino que puede ser la diferencia entre la supervivencia ante estos tiempos adversos, o la inexistencia de la organización, puesto que la cultura y los valores sólidos son lo que hacen la diferencia.

- **Individuales Vs Deseables**

Por último, comparar los valores individuales con los valores organizacionales deseables permite estimar la potencialidad de la transición de los valores organizacionales actuales a los deseables, puesto que, en la medida que los valores deseables se encuentren alienados a los valores individuales, se disminuye la probabilidad de rechazar la transformación de la cultura organizacional hacia valores y conductas que ya se encuentran arraigadas en los individuos.

Tabla 74

Comparación entre Valores Individuales y Valores Deseables

Valores Individuales	Valores Deseables
Compromiso	Respeto por la Gente
Honestidad	Estabilidad Laboral
Respeto por la Gente	Mejoramiento Continuo
Responsabilidad	Comunicación
Familia	Crecimiento Profesional
Asumir la Responsabilidad	Preocupación por los Demás
Crecimiento Profesional	Ética
Ética	Reconocimiento
Colaboración	Equidad
Constancia	Calidad

Por lo tanto, tal como se presenta en la tabla 74, valores como Respeto por la Gente, Crecimiento Profesional y Ética, en teoría, deberían ser fáciles de instaurar en la organización, sin mayor resistencia a su integración en la cultura organizacional.

De igual manera, cualquier otro valor que se encuentre asociado a esos principios, en general, se podrá fácilmente instaurar como conductas, puesto que son un reflejo de los comportamientos y valores de los individuos en el plano personal.

Por lo tanto, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, este proceso de transformación ya tiene las condiciones dadas para iniciarse, la clave estará en tomar en consideración aquellos valores inherentes a los colaboradores y los valores deseables como principales conductas que serán reforzadas en la vida de la organización. A partir de los valores comunes, se podrá ir trabajando en aquellos valores y conductas que, dentro de los mismos conceptos, vayan a ser instaurados o reforzados.

En cuanto al resto de los valores seleccionados por los colaboradores en las dimensiones, todos pertenecen a valores de tipo positivos, por lo que valdría evaluarlos desde la perspectiva de los niveles de conciencia. Dicho análisis se presenta en la siguiente sección de este capítulo.

6. Caracterización de los Resultados de acuerdo al Modelo de Barrett

A continuación, se presenta el análisis que corresponde a la caracterización de los valores en función de los niveles de conciencia establecidos en el modelo teórico de Barret, es importante señalar que todos los análisis realizados en esta sección han sido basados en información extraída del libro del autor antes mencionado Liberando el Alma de las Empresas (1998).

Como se ha explicado previamente según la taxonomía presentada por Barret, los valores pueden ser vistos como positivos o potencialmente limitantes, es decir basado en temores.

De igual manera se establece que cada ser humano crece y se desarrolla dentro de siete áreas que se encuentran bien definidas dentro de los siete niveles de conciencia del modelo de Barret. Como se ha mencionado en capítulos anteriores cada una de estas áreas se centra en una necesidad particular que es común a todas las personas, es así como se entiende que el nivel de

crecimiento y desarrollo de una persona depende de la capacidad que esta tenga para satisfacer sus necesidades.

En este sentido, se puede observar que en ocasiones las personas dedican mayor atención a un nivel de conciencia que a otro, esto como respuesta a las condiciones de vida del individuo. Se hace importante señalar, en cuanto a los niveles de conciencia. Tanto las organizaciones como los individuos operan en distintos niveles de conciencia, en general, tienden a centrarse en tres o cuatro niveles.

Brindando brevemente una explicación de cada uno de los niveles de conciencia, la cual ha sido detallada en capítulos anteriores, se expone que:

- Nivel 1 – Supervivencia: La satisfacción de nuestras necesidades físicas y de supervivencia. Temor: yo no tengo suficiente.
- Nivel 2 – Relación: sentirse protegido y amado. Temor: yo no soy amado lo suficiente.
- Nivel 3 – Autoestima: Tener un sentido de autoestima. Temor: yo no soy suficiente.
- Nivel 4 – Transformación: Dejar atrás los miedos, tener el valor para desarrollarse y crecer.
- Nivel 5 – Cohesión Interna: Encontrar sentido de la existencia.
- Nivel 6 – Hacer una Diferencia: Crear un impacto diferente en el mundo.
- Nivel 7 – Servir: Servicio Desinteresado.

Figura 4. Representación Gráfica de los Niveles de Conciencia

Fuente: Liberando el Alma de las Empresas por Richard Barrett, 1998.

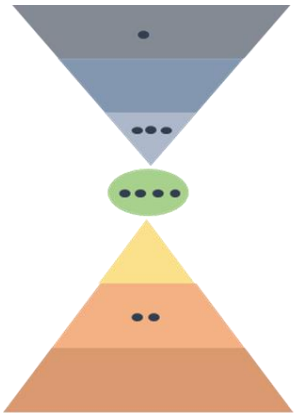
A su vez, tal y como platea Barret (1998) estos siete niveles de conciencia pueden ser agrupados en tres áreas, las cuales serán nombradas a continuación:

- ***Interés Propio***: Los primeros tres niveles de la conciencia (Supervivencia, Relación y Autoestima) se concentran en el interés personal, la satisfacción de las necesidades de seguridad, amor y pertenencia. De no ser satisfechas estas necesidades se presenta un sentimiento de ansiedad.
- ***Transformación***: Consiste en desprenderse de los temores, se establece un sentido de autoridad personal y voz propia.
- ***Bien Común***: La parte superior de las tres áreas de conciencia (Cohesión Interna, Hacer una Diferencia y Servir) se centran en la necesidad del individuo de encontrar significado y apropósito a su vida. La persona se esfuerza por hacer del su mundo un lugar mejor y llevar una vida de servicio desinteresado. Cuando estas necesidades se cumplen se generan niveles más profundos de motivación y compromiso.

- **Valores Individuales**

Todos los seres humanos tienen cuatro tipos de necesidades a las cuales estos deben dar respuesta. Las necesidades físicas (nivel 1) son cubiertas a través del sentimiento de seguridad en cuanto a la capacidad que tiene el mismo de sobrevivir, además se les da respuesta a las necesidades emocionales (nivel 2 y nivel 3) a través del establecimiento de relaciones sanas, afectuosas y duraderas brindando así estabilidad emocional. Las necesidades mentales (nivel 4) son satisfechas a través del reconocimiento de los aportes realizados por el mismo individuo y sus capacidades intelectuales. Y, por último, las necesidades espirituales (nivel 5, nivel 6 y nivel 7) son cubiertas en el momento que el individuo le encuentra sentido a su vida, contribuyendo al bien común y dejando un legado. (Jarrín, 2008)

En la figura 5, que se presenta a continuación, se exponen los valores más frecuentes que han seleccionado los trabajadores a nivel individual, a continuación, se realizará un análisis en relación a los niveles de conciencia personal que se presentan en los trabajadores de la Empresa A.



Nivel	Valor/Conducta
5	Compromiso
5	Honestidad
2	Respeto por la Gente
4	Responsabilidad
2	Familia
4	Asumir la Responsabilidad
4	Crecimiento Profesional
7	Ética
5	Colaboración
4	Constancia

● Valores Positivos
○ Valores Potencialmente Limitantes

Figura 5. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Individuales

Barrett (1998) plantea que una persona o grupo de personas pueden encontrarse en distintos niveles de conciencia, señalando que resulta bastante difícil que un individuo solo se ubique en uno de estos niveles. Tal como se presenta en la figura 5 los trabajadores se encuentran ubicados en cuatro diversos Niveles de Conciencia.

En este sentido se puede observar que dos de los valores seleccionados (Respeto por la Gente y Familia) se ubican en el Nivel 2: Conciencia de Relaciones, lo que significa que los trabajadores actúan en función del interés propio. Juntamente con esto, valoran construir y desarrollar relaciones duraderas y dignas. Estos se orientan a trascender la individualidad y sentirse parte de un grupo, buscando la seguridad emocional a través de los mismo y alcanzando la tranquilidad al sentirse parte de un todo superior y sabiendo que no se encuentran solos en la realización de sus quehaceres. Los individuos le dan un significado importante a lo que es la familia y la gente.

A su vez, los trabajadores de la Empresa A también se encuentran en el Nivel 4: Conciencia de Transformación, dado que han seleccionado 4 valores pertenecientes a este (Responsabilidad, Asumir la Responsabilidad, Constancia y Crecimiento Profesional). Se entiende que este grupo de individuos está orientado a buscar “algo más” a través de su desarrollo profesional, buscan sus motivaciones más profundas, aquello que los mueve día a día (Jarrin, 2008). Además, los trabajadores al seleccionar estos valores indican que se encuentran en un proceso de transición donde se pasa de una vida movida por el interés propio a un balance con el devenir en sociedad con la intención de buscar la razón por la cual viven, es decir, el

significado de la vida. A partir de este punto los colaboradores empiezan a honrar sus valores y toman decisiones en base a ellos, es así como se inclinan a ser responsables en cuanto a los distintos aspectos de su vida, además asumiendo la responsabilidad de sus acciones y buscando su crecimiento profesional.

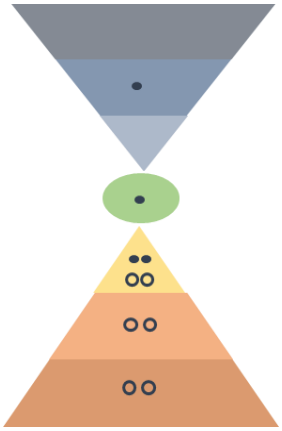
Por otro lado, se puede observar que al seleccionar valores como Compromiso, Honestidad y Colaboración indica que los trabajadores de la Empresa A se encuentran, de igual manera, en el Nivel 5: Conciencia de Cohesión Interna, donde los mismos dan el ejemplo con su comportamiento, dado que se inclinan a actuar como realmente son y viven de acuerdo a sus valores y vocación, buscando siempre su desarrollo. Los individuos al estar orientados hacia la honestidad, la colaboración y el compromiso reflejan un desapego a la satisfacción de necesidad propias y se basan en enriquecer la vida de los demás.

Finalizando este grupo de valores personales, también se ha seleccionado un valor, la Ética, que corresponde al Nivel 7: Conciencia de Servicio. Cuando los trabajadores se ubican en este nivel de conciencia se traduce a que los mismos viven una vida interior, es decir es plenamente espiritual. Ellos entienden en que todos los actos pueden tener repercusiones y que no se puede predecir nada. A su vez, existe una clara alineación entre los pensamientos, palabras, sentimientos y acciones lo que tiene total concordancia al hecho de haber seleccionado la Ética como uno de sus valores personales.

Se puede decir que aquellas personas que operan en los niveles altos de conciencia (5, 6 y 7) suelen tener un pensamiento de avanzada, lo que genera que se les haga más difícil adaptarse a la sociedad contemporánea.

- **Valores Organizacionales**

En cuanto los valores organizacionales presentes actualmente en la organización, se entiende dado la selección que han realizado los trabajadores de la Empresa A existen varios valores limitantes ubicados a su vez en distintos niveles de conciencia, así como también se presentan valores positivos. En la figura (6) presentada a continuación se detallan los valores que han sido elegidos con mayor frecuencia.



Nivel	Valor/Conducta
L1	Reducción de Costos
L3	Burocracia
6	Conciencia del Medio Ambiente
3	Mejoramiento Continuo
L3	Ineficiencia
L2	Culpar a los Demás
3	Calidad
L2	Manipulación
L1	Explotación
4	Adaptarse al Contexto

● Valores Positivos
○ Valores Potencialmente Limitantes

Figura 6. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Organizacionales

Partiendo de los resultados que se han obtenido, la figura 6 representa claramente que los valores organizacionales se encuentran actualmente en los niveles inferiores de conciencia, entendiéndose así que la organización actúa principalmente para satisfacer su interés propio y para proveerse lo necesario a fin de cubrir sus necesidades. Bien vale la pena entonces revisar detalladamente que valores han seleccionado y cuáles son los niveles de conciencia que caracterizan a la organización actualmente partiendo de esta selección de valores.

Los valores Reducción de Costos y Explotación forman parte de los valores limitantes que corresponden al Nivel 1: Conciencia de Sobrevivencia. Sabiendo que este nivel corresponde a la sobrevivencia de la empresa, cuando existe elementos o situaciones que ponen en peligro a la misma, se tiende a reaccionar con exceso de controles y explotaciones, generando así que los temores actúen sobre las decisiones que se toman en la organización y pudiendo generar como consecuencia que la cultura se vuelva toxica rápidamente.

En este mismo sentido, valores como Culpar a los Demás y Manipulación también han sido seleccionados, ubicándose en el Nivel 2: Conciencia de Relaciones. El hecho de encontrar estos valores presentes en la organización puede indicar que la empresa al encontrarse en una situación donde su interés es obtener respuestas a sus necesidades y expectativas, utilizan la manipulación entre la gente, muestran favoritismos y pueden llegar a establecer contratos con fuerte sesgo proteccionista, además las relaciones que se establecen carecen de respeto debido a que se buscar culpar al otro sobre las acciones no deseadas.

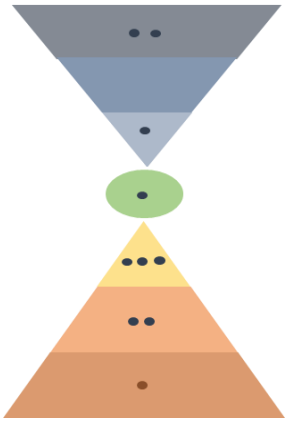
Con relación a los demás valores seleccionado, la organización también se encuentra ubicada en el Nivel 3: Conciencia de Autoestima, dado que se han seleccionado como valores más frecuentes en la Empresa A Mejoramiento Continuo y Calidad (ambos valores positivos) y Burocracia e Ineficiencia (ambos valores potencialmente limitantes). De nuevo existe la presencia de aspectos sombra en este nivel, dado que los temores generan que la organización sea más burocrática y jerárquica y a su vez golpea la capacidad que posee la misma para realizar sus actividades eficientemente. Sin embargo, en este nivel de conciencia se busca realizar las cosas lo mejor posible, o al menos mejor que los competidores, es así como se entiende la selección de valores que se orientan a mejorar continuamente y a elaborar productos bajo un sello de calidad importante.

Se observa que además el valor Adaptarse al Contexto correspondiente al Nivel 4: Conciencia de Transformación, indica que la empresa reconoce que alcanzó un punto de rendimiento decreciente donde debe lidiar con las complejidades del entorno, es por ello que identifica la necesidad de adaptarse al contexto y busca otros enfoques y herramientas para satisfacer algo más que su interés propio.

Por último, se encuentra Conciencia del Medio Ambiente el cual es un valor que se ubica en el Nivel 6: Conciencia de Hacer la Diferencia donde se puede entender que la organización buscar mejorar la calidad de vida y dejar un legado en todos, es decir, al preocuparse por el cuidado del medio ambiente en el que se desenvuelve brinda una imagen como empresa con visibilidad social, buscando trascender de la reputación se productos y servicios a la reputación empresarial vista como un elemento social.

- **Valores Deseables**

La figura (7) presentada a continuación, expone los niveles de conciencia en donde se ubican los valores que han sido seleccionados por los trabajadores como deseables en la organización. Como se puede observar dichos valores se encuentran distribuidos en casi todos los niveles de conciencia a excepción de uno, coincidiendo así con lo planteado por Barret (1998) donde expresa que resulta realmente difícil que una organización se encuentre en un solo nivel de conciencia.



Nivel	Valor/Conducta
2	Respeto por la gente
1	Estabilidad Laboral
3	Mejoramiento Continuo
2	Comunicación
4	Crecimiento Profesional
7	Preocupacion por los Demás
7	Ética
3	Reconocimiento
5	Equidad
3	Calidad

● Valores Positivos
○ Valores Potencialmente Limitantes

Figura 7. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Deseables

El primer valor que se identifica es Estabilidad Laboral, el cual corresponde al Nivel 1: Conciencia de Sobrevivencia, donde la organización establece aquellas relaciones que le proveen sus ingresos para poder cubrir sus necesidad y expectativas. Se encuentran en la búsqueda de garantizar su permanencia en el tiempo, es por ello que la estabilidad resulta ser un elemento clave en este nivel de conciencia, acompañado por el crecimiento y desarrollo de la organización.

De igual manera Respeto por la Gente y Comunicación forman parte de los valores que han sido seleccionados como deseables dentro de la Empresa A, ubicándose en el Nivel 2: Conciencia de Relaciones, en este sentido la organización se preocupa por crear, mantener y nutrir las relaciones basándose en el respeto y la valoración tanto de otras instituciones como de las personas con las que los trabajadores comparten dentro de la organización.

Nuevamente se vuelven a presentar los valores de Mejoramiento Continuo y Calidad en esta oportunidad acompañados también por el Reconocimiento, representando el Nivel 3: Conciencia de Autoestima, buscando realizar las cosas lo mejor posible y a su vez alcanzando resultados sobresalientes con respecto a los competidores generando ventaja competitiva. Los trabajadores se orientan a estar en constante mejoría con relación a sus actividades y esperan conseguir reconocimiento por sus labores realizadas.

Como se ha mencionado anteriormente, estos primero tres niveles se enfocan en la satisfacción del interés propio de la organización y en cubrir sus necesidades. Sin embargo, en

la selección de valores que se presenta, se encuentra Crecimiento Profesional, el cual es un valor que corresponde al Nivel 4: Conciencia de Transformación, donde la organización busca abordar nuevos enfoques y utilizar nuevas herramientas para permitir que los trabajadores de la misma puedan desarrollarse profesionalmente, permitiendo así que se mejoren los indicadores operativos y la participación en el mercado de la empresa.

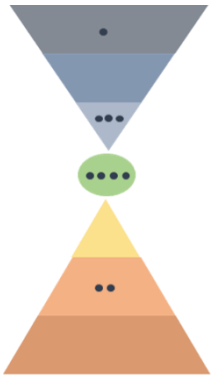
En los valores deseables de la organización, también se encuentra la Equidad reflejándose en el Nivel 5: Conciencia de Cohesión Interna, en el cual la empresa valora la importancia del balance entre el interés propio y el bien común, además se busca el bienestar externo e interno, así como equilibrios y estabilidades que beneficien tanto a los trabajadores como a la organización.

Para finalizar, se hace mención a los valores que se ubican en el Nivel 7: Conciencia de Servicio, siendo estos Preocupación por lo Demás y Ética, en este sentido la organización se preocupa por incorporar valores de índole social en sus decisiones y tienen en cuenta los impactos que generan en los trabajadores de la empresa.

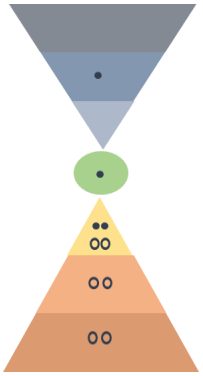
7. Alineación en función a los Niveles de Conciencia

Aunque los valores organizacionales e individuales no demuestren un alto nivel de alineación, en cuanto a los valores y conductas identificados por los individuos, debe evaluarse la posible congruencia en los niveles de conciencia. Es por ello que, a continuación, se presenta el análisis de alineación entre las dimensiones de valores estudiadas, con el objetivo de analizar la posible congruencia desde la perspectiva de los niveles de conciencia.

- **Individuales vs Organizacionales**



Nivel	Valor/Conducta
5	Compromiso
5	Honestidad
2	Respeto por la Gente
4	Responsabilidad
2	Familia
4	Asumir la Responsabilidad
4	Crecimiento Profesional
7	Ética
5	Colaboración
4	Constancia



Nivel	Valor/Conducta
L1	Reducción de Costos
L3	Burocracia
6	Conciencia del Medio Ambiente
3	Mejoramiento Continuo
L3	Ineficiencia
L2	Culpar a los Demás
3	Calidad
L2	Manipulación
L1	Explotación
4	Adaptarse al Contexto

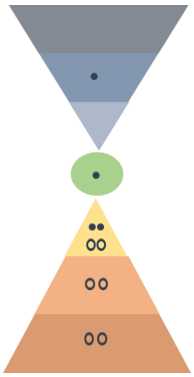
Figura 8. Comparación entre los Niveles de Conciencia Individuales y Organizacionales

En la comparación de la figura 8, se puede observar que, aunque como se señaló anteriormente, no existe una alineación en cuanto a conductas específicas, se puede observar una alineación en cuanto a los niveles de conciencia. En primer lugar, ambas dimensiones presentan valores y/o conductas en los niveles 2 y 4, lo que indica que, en principio, comparten un estado de pensamiento y acción.

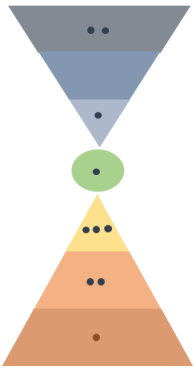
Al analizar los valores y conductas de nivel 2, se advierte que en el plano individual son valores positivos lo que se reflejan, mientras que, en lo organizacional, se presentan valores limitantes, que de acuerdo al análisis presentando anteriormente, quiere decir que a ese nivel, la organización define sus comportamientos actuales en base a los temores. Por lo que, aunque se encuentren en el mismo nivel, ambas dimensiones están operando bajo percepciones diferentes, la acción que se debe tomar en el plano organizacional apunta a retomar conductas asociados a valores positivos y alejarse de los miedos que dirigen los comportamientos actualmente.

Sin embargo, la alineación con el nivel 4 demuestra que, actualmente, la organización sí está considerando en sus valores, conductas asociadas hacia la transformación. Esto pareciera indicar que, aunque la Empresa A se encuentra principalmente sumergidas en valores limitantes, si pudiera hacer la transición no solo hacia valores positivos sino elevar su nivel de conciencia hacia el bien común.

- **Organizacionales Vs Deseables**



Nivel	Valor/Conducta
L1	Reducción de Costos
L3	Burocracia
6	Conciencia del Medio Ambiente
3	Mejoramiento Continuo
L3	Ineficiencia
L2	Culpar a los Demás
3	Calidad
L2	Manipulación
L1	Explotación
4	Adaptarse al Contexto



Nivel	Valor/Conducta
2	Respeto por la gente
1	Estabilidad Laboral
3	Mejoramiento Continuo
2	Comunicación
4	Crecimiento Profesional
7	Preocupacion por los Demás
7	Ética
3	Reconocimiento
5	Equidad
3	Calidad

Figura 9. Comparación entre los Niveles de Conciencia Organizacionales y Deseables

Ahora bien, en lo que concierne a la organización se puede observar que, entre los valores organizacionales actuales y los deseables se comparten cuatro niveles de conciencia, aunque en algunos casos se diferencias por los valores positivos y potencialmente limitantes.

En el primer nivel, en la dimensión de valores actuales se observan únicamente conductas limitantes, mientras que, en los valores deseables se identificó un valor positivo. Aunque este sea el nivel más bajo dentro de la escala de Barrett, esto no significa algo completamente negativo. Es por ello que, de cierta manera, la transición de conductas basadas en temores hacia valores positivos debería ser más sencilla puesto que, se encuentran dentro del mismo nivel de conciencia.

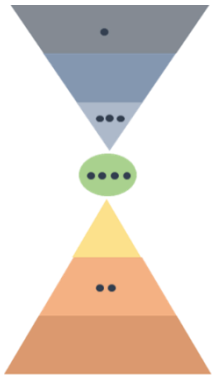
De igual manera, se observa la misma condición en el nivel 2 de conciencia, con ello los colaboradores reflejan que valoran las relaciones dentro de la organización, por lo que, con los valores deseables seleccionados, pareciera que se desea corregir las conductas actuales, ya que, se plantea dentro del mismo nivel, transformar conductas como Culpar a los demás y Manipulación, por valores como Respeto por la Gente y Comunicación.

Ahora bien, en la alineación identificada en el nivel 3 de conciencia, se observan que actualmente la organización demuestra valores y conductas tanto positivas como limitantes, por lo que se plantea transformar aquellas conductas limitantes y reforzar los valores positivos actuales. Tal como se observó en la sección de análisis de alineación de los valores, los colaboradores indican que se desea reforzar la Calidad y el Mejoramiento Continuo, y dejar de

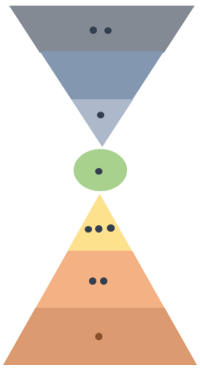
lado, conductas limitantes como Burocracia e Ineficiencia, por el Reconocimiento. Considerando que en este nivel se enfoca en la autoestima, pareciera que los colaboradores han identificado esas conductas que deben cambiar para transformase en una organización más sana.

Por último, en ambos casos se identifican valores de un nivel de conciencia 4, lo que pareciera que la transición de los valores actuales a los organizacionales pudiera ser posible, ya que, de 7 niveles de conciencia, se encuentra alineado con 4 niveles de conciencia que, según los valores seleccionados, indican un deseo de transformar los valores limitantes actuales en valores y conductas positivas en la organización.

- **Individual Vs Deseable**



Nivel	Valor/Conducta
5	Compromiso
5	Honestidad
2	Respeto por la Gente
4	Responsabilidad
2	Familia
4	Asumir la Responsabilidad
4	Crecimiento Profesional
7	Ética
5	Colaboración
4	Constancia



Nivel	Valor/Conducta
2	Respeto por la gente
1	Estabilidad Laboral
3	Mejoramiento Continuo
2	Comunicación
4	Crecimiento Profesional
7	Preocupacion por los Demás
7	Ética
3	Reconocimiento
5	Equidad
3	Calidad

Figura 10. Comparación entre los Niveles de Conciencia Individuales y Deseables

Para finalizar esta sección, se presenta el análisis entre los niveles de los valores individuales y los deseables. De igual manera que en el caso anterior, se observan 4 niveles de conciencia alineados, sin embargo, es interesante que, de los mismos, solo uno se encuentra en los niveles inferiores, mientras que los otros 3 niveles, se alinean en los niveles más altos.

En el segundo nivel de conciencia se observa una alineación, tanto en conductas como es Respeto por la gente, como en la importancia de las relaciones con la Comunicación y la Familia. De igual manera ocurre en el cuarto nivel de conciencia, se mantiene el Crecimiento Profesional como valor, por lo que, tanto a nivel individual como de la empresa, se encuentran en un momento de transformación del interés propio hacia el bien común.

Ahora bien, en cuanto al quinto nivel de conciencia, se observa que, nuevamente, ambas dimensiones apuntan hacia un mayor sentido del otro, donde las conductas y valores reflejan una mayor conciencia hacia su entorno. Por último, ambas dimensiones comparten valores en el séptimo nivel de conciencia, lo indica que pueden compartir una visión más enfocada hacia el otro y el impacto que sus acciones generan el entorno.

De acuerdo a lo observado hasta ahora, efectuar en la organización la transformación de los valores actuales hacia los valores organizacionales deseables es factible, ya que, se demuestra alineación entre los valores individuales y deseables, no solo a nivel de valores y conductas específicas, sino también en cuanto a los niveles de conciencia donde se desarrollan, puesto que al existir esta congruencia el proceso de cambio se dará de una manera natural ya que los colaboradores pueden integrar fácilmente estos valores en la dinámica organizacional al identificarlos y asociarlos a valores personales que ya se encuentran interiorizados en el individuo.

CAPITULO VI
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los análisis de resultados que se han presentado previamente permiten dar respuesta a la interrogante que se ha planteado al inicio de la investigación, a su vez colaboran con el cumplimiento del objetivo de la misma.

La evolución organizacional es el resultado del trabajo del desarrollo individual de todas las personas que integran la organización. (Jarrín, 2008). En este sentido, en la medida que los trabajadores de la empresa se comprometan con dicho proceso, más rápido se irá transformando la cultura organizacional.

Tal como plantea Chiavenato (2009) los valores compartidos son aquellos considerados relevantes para las personas dentro de la organización, ya que estos determinan, definen y explican el porqué de los comportamientos. Es así como, una vez realizado el análisis de los resultados se puede deducir que en la Empresa A no existen valores compartidos fuertemente identificados en los trabajadores, ya que al analizar los datos obtenidos se obtuvo que no existe alineación entre los valores individuales y los valores organizacionales, dado que no se encontró coincidencia alguna entre dichos valores seleccionados.

Esto claramente responde a las condiciones actuales de la organización, tal como se mencionó en el capítulo anterior, la Empresa A se está enfrentando a momentos difíciles, puesto que no sólo se encuentran sobreviviendo a una crisis financiera, sino que, además, los niveles de insatisfacción del personal han estado en su punto más alto. Por lo que, de acuerdo a la percepción de los colaboradores, tomando en cuenta lo planteado en el modelo de Barrett (1998) actualmente la empresa se caracteriza por valores potencialmente limitantes, lo cual interfiere en la posibilidad de transformación de la cultura organizacional, lo cual es cónsono con la percepción de los trabajadores con respecto a un estancamiento de la organización.

En este mismo sentido, Alles (2010) plantea que para que las necesidades de las organizaciones y de las personas se orienten hacia un mismo sentido se hace necesario que exista una correlación entre los valores individuales y los valores organizacionales. Es por ello que tomando en consideración los resultados obtenidos, resulta importante para la Empresa A

invertir esfuerzos para poder alinear los valores individuales con los valores de la organización y a su vez hacer que los trabajadores se sientan identificados con los principios de la misma.

Sin embargo, se halló cierta alineación entre los niveles de conciencia donde los trabajadores y la organización se encuentran operando. “Esta alineación ocurre cuando la cultura organizacional y los individuos que hacen vida en la empresa, operan en niveles de conciencia similares” (Jarrín, 2008, p.163). Lo que sugiere que, a pesar de la gran diferencia que se observó con respecto a las otras dimensiones, existe en el fondo una misma base de comprensión de la realidad, sobre la cual se pueden construir los cambios conductuales.

A su vez, se puede decir que cuando existe una desalineación entre los valores y también entre los niveles de conciencia predominantes en la cultura de la organización, se hace probable que la relación de trabajo dure poco, ya que dicha cultura se vuelve toxica (Barrett, 1998). Esta toxicidad en la cultura debe ser entendida como un aviso de posibles dificultades futuras. Por lo tanto, se deben tomar acciones rápidamente para evitar alejar el talento de la organización.

Por el contrario, en el caso de los valores organizacionales y los valores deseables se presentó una congruencia entre dos de los valores seleccionados, sin embargo, no se podría afirmar que existe una alineación entre estas dos categorías de valores, ya que como plantea Barrett (1998) la alineación se produce cuando hay más de tres valores alineados entre dos de las categorías que se están estudiando. A su vez, cabe acotar que, en cuanto a los niveles de conciencia, entre estos valores solo se comparten dos de ellos. En este sentido, es oportuno recordar que cuanto mayor sean las correspondencias, no solo en los niveles de conciencia, sino también en los valores, pues mayor aun serán los niveles de identificación del trabajador con la organización.

Jaques (2004) plantea que el nivel de compromiso que tienen las personas viene dado por los valores. En este sentido, los valores de una persona serán quienes determinen el compromiso que una persona tenga con cierto rol. Es por lo anteriormente planteado que resulta conveniente para el éxito de la Empresa A y su trascendencia en el tiempo, que logren establecer una alineación entre los valores individuales y organizacionales, y a su vez de esto se puede derivar que tanto a nivel individual como organizacional se encontrarían ubicados en los mismos niveles de conciencia.

Gubman (2000) establece que, para ejecutar las estrategias organizacionales, la gente debe identificarse con los valores y creencias de la empresa, ya que, al sentir los valores de la organización como propios, se sentirán más motivados a alcanzar los objetivos. Es así como debe tenerse en consideración los valores que los trabajadores han seleccionado como deseables, ya que, haciendo un estudio de los resultados, se puede decir que son estos valores los que los trabajadores consideran que hacen falta y a su vez se encuentran alineados con los valores individuales de los mismos.

Cuando se hace referencia a los valores individuales y los valores deseables, al encontrarse alineación entre tres de los valores seleccionados se puede decir según Barrett que, si existe alineación entre los valores, al igual que en los niveles de conciencia, ya que existe una congruencia en cuatro de los niveles en los cuales se encuentras los valores presentes en el individuo y los valores que estos mismos desean ver en la organización.

Es importante resaltar en este punto que, en los trabajadores a nivel individual, predomina el Nivel 3: Conciencia de Transformación, lo que indica que el individuo se encuentra en la búsqueda de "algo más" con respecto a su vida tanto personal como profesional. Además, este nivel de conciencia también se encuentra presente en los valores deseables, indicando así que la organización busca alcanzar un rendimiento superior.

En este sentido, tal y como plantea Barrett (1998) resulta más fácil y viable para las organizaciones realizar una transformación en cuanto a los valores que se encuentran presentes en la cultura actual de la organización hacia aquellos que son deseables, cuando existe esa alineación entre los valores individuales y los valores organizacionales, ya que para los trabajadores de la empresa resultará más fácil aceptar y adaptarse al cambio que se está implantando en la organización.

Por lo tanto, aunque los resultados obtenidos durante la investigación parecen ser atípicos, en referencia a lo observado en la dimensión organizacional, en comparación con otras investigaciones, se lograron unos resultados que responden a lo establecido en el modelo teórico de Barrett, siendo este el fundamento del presente estudio.

Donde, cada uno de los resultados pudo ser fundamentado con la teoría base de esta investigación, considerando que desde la desalineación hasta los potenciales procesos de transformación fueron congruentes con el modelo teórico.

CONCLUSIONES

Considerando lo planteado en los capítulos anteriores, se logró responder a la pregunta de investigación y determinar que no hay alineación entre los valores individuales y los valores organizacionales en cuanto a los valores y conductas específicas. Sin embargo, en los valores organizacionales y deseables se observó una alineación baja, puesto que solo dos valores/conductas coincidían entre las dimensiones. Por último, se comprobó que existe alineación entre los valores individuales y los valores deseables, puesto que, de acuerdo a lo que plantea Barrett, con tres valores que coincidan entre las dimensiones, se puede declarar que existe alineación entre los mismos.

Cabe destacar que, aunque no se demostró alineación entre los valores individuales y los valores organizacionales, esto no indica que la filosofía de la organización debe ser descartada, puesto que, tanto los valores individuales y valores deseables responden a dicha filosofía.

En este sentido, sí se observó una alineación alta entre los valores individuales y deseables, lo cual indica que efectuar un proceso de transformación organizacional debería darse de manera natural, si el cambio va dirigido hacia los valores deseables, puesto que los mismos están orientados a comportamientos y valores propios de los colaboradores.

A nivel individual, los colaboradores identificaron siete valores declarados por la organización, a saber: Honestidad, Respeto por la Gente, Responsabilidad, Asumir la Responsabilidad, Crecimiento Profesional, Colaboración y Constancia. Por lo que pareciera que, de alguna u otra manera, los miembros de la organización si han interiorizado la filosofía de la empresa, ya que en sus valores personales reflejan valores asociados a la misma.

Así mismo, de un total de diez valores organizacionales elegidos, solo cuatro pertenecen a los valores declarados por la Empresa A, siendo estos: Reducción de Costos, Mejoramiento Continuo, Calidad y Adaptarse al Contexto. Por lo tanto, los valores que actualmente se presentan en la organización, se encuentran alejados de los valores declarados por la empresa,

puesto que en su mayoría respondían a valores potencialmente limitantes basados en miedos, mientras que en las otras dos dimensiones solo se observaron valores positivos.

Por otra parte, de los diez valores deseables, solo cinco se corresponden a los valores organizacionales definidos por la Empresa A, tales como: Respeto por la Gente, Mejoramiento Continuo, Comunicación, Crecimiento Profesional y Calidad; por lo cual, se podría decir que el problema no es la filosofía, sino las condiciones y conductas actuales presentes en la organización.

Ahora bien, en cuanto a la caracterización de las dimensiones en los niveles de conciencia, se observó que, tal como se afirma la teoría, tanto las organizaciones como las personas se encuentran en distintos niveles de conciencia.

A nivel individual, los colaboradores se ubican en cuatro niveles de conciencia, a saber: Nivel 2: Conciencia de Relaciones, Nivel 4: Conciencia de Transformación, Nivel 5: Conciencia de Cohesión Interna y Nivel 7: Conciencia de Servicio. Lo cual indica que, por un lado, los colaboradores valoran construir y desarrollar relaciones de calidad, aunque por encontrarse en el Nivel 2, se muevan por el interés propio. Sin embargo, al ubicarse en el Nivel 4, se percibe que, así mismo, los colaboradores se encuentran en la búsqueda de un sentido más profundo a su labor. Por último, al ubicarse en los niveles 5 y 7, se observa un desapego a la satisfacción de necesidad propias y se basan en enriquecer la vida de los demás, al igual que, una clara alineación entre los pensamientos, palabras, sentimientos y acciones basada en la Ética.

Con respecto al nivel organizacional, actualmente se encuentra en los niveles inferiores de conciencia, entendiéndose así que la organización actúa principalmente para satisfacer su interés propio y para proveerse lo necesario a fin de cubrir sus necesidades. No obstante, la empresa reconoce que alcanzó un punto de rendimiento decreciente donde debe lidiar con las complejidades del entorno, es por ello que identifica la necesidad de adaptarse al contexto y busca otros enfoques y herramientas para satisfacer algo más que su interés propio. Por último, a través de su preocupación por el cuidado del medio ambiente en el que se desenvuelve brinda una imagen como empresa con visibilidad social, buscando trascender de la reputación de productos y servicios a la reputación empresarial vista como un elemento social.

Para finalizar, en cuanto a los valores deseables, los colaboradores consideran que la organización debería operar en diversos niveles de conciencia, puesto que, los valores encuentran distribuidos en casi todos los niveles excepción de uno. Con la percepción del Nivel 1: Conciencia de Sobrevivencia, se centra en garantizar su permanencia en el tiempo; mientras que, a través del Nivel 2: Conciencia de Relaciones se preocupa por crear, mantener y nutrir las relaciones basándose en el respeto y la valoración tanto de otras instituciones como de las personas con las que los trabajadores comparten dentro de la organización. Por otro lado, el Nivel 3: Conciencia de Autoestima, representa esa necesidad de realizar las cosas lo mejor posible y a su vez alcanzando resultados sobresalientes, tanto de sus relaciones como de los objetivos organizacionales. Así mismo, en el Nivel 4: Conciencia de Transformación, la organización busca abordar nuevos enfoques y utilizar nuevas herramientas para permitir que los trabajadores de la misma puedan desarrollarse profesionalmente. De igual manera, en el Nivel 5: Conciencia de Cohesión Interna se refleja la importancia del balance entre el interés propio y el bien común, además se busca el bienestar externo e interno, así como equilibrios y estabilidades que beneficien tanto a los trabajadores como a la organización. Por último, al ubicarse en el Nivel 7: Conciencia de Servicio, la organización se preocupa por incorporar valores de índole social en sus decisiones y tienen en cuenta los impactos que generan en los trabajadores de la empresa.

Un dato interesante es que, a nivel individual, solo los hombres se identifican con el Liderazgo, mientras que las mujeres se orientan hacia el Balance Vida/Trabajo. Así mismo, solo los gerentes y supervisores seleccionaron el Liderazgo como un valor individual, lo cual pareciera ser congruente con la realidad de la empresa, puesto que la mayoría de este personal pertenece al género masculino. Esto se puede traducir a que la cultura organizacional refuerza el posicionamiento del género masculino en cargos supervisorios y gerenciales, en este sentido se podría considerar que existe una propensión a seleccionar a hombres para desempeñar posiciones claves.

A su vez, a nivel organizacional, se observa diferencias entre los géneros, ya que las mujeres perciben una realidad un poco más positiva que la de los hombres, ya que seleccionaron un menor número de valores potencialmente limitantes.

Cabe destacar un hecho interesante que se observó en el análisis de los valores organizacionales, el personal de menor antigüedad en la organización percibe un mayor número de valores positivos (7), en comparación con el resto de los grupos. Por el contrario, el grupo de mayor antigüedad identifica ocho valores limitantes, lo cual indica que ven una organización muy negativa. Esto pudiera indicar que los colaboradores de mayor antigüedad comparan este particular momento de la organización con aquellos de mejores condiciones, mientras que los de menor antigüedad solo conocen la organización desde hace 5 años o menos, período en el cual apenas estaría por entrar en este momento de crisis.

Ahora bien, a nivel de valores deseables, las mujeres desean tener Equidad en la organización, lo cual es congruente con la falta de líderes femeninos en la organización, puesto que son muy pocas las gerentes en la Empresa A.

Uno de los grandes lemas de la organización es Satisfacer al Cliente, valor que fue seleccionada por los colaboradores que tienen hasta 5 años de permanencia y aquellos que tienen más de 20 años. Lo cual pareciera reflejar que, los ingresos más recientes han sido seleccionados por tener una alineación con los valores presentes en la filosofía de la Empresa A.

Por último, pareciera que los colaboradores de menor antigüedad, identifican los valores declarados por la organización como valores presentes en la empresa, lo cual parece indicar que el personal que ingreso en los últimos cinco años recibió la formación en la filosofía de la empresa, así como tuvo una buena adaptación a la cultura organizacional.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo de mejorar la presente investigación, se considera apropiado presentar las siguientes recomendaciones, para futuros estudios dentro de la misma línea de investigación.

Se recomienda, incluir a los colaboradores de producción que se encuentran en la planta, sede que por consideraciones de factibilidad no fue incluida en el presente estudio, y contrastar las realidades entre los grupos de Caracas y los mencionados.

Por otro lado, se invita a aplicar estudios similares tomando como población un número mayor de unidades muestrales, así como, organizaciones que demuestren distintos niveles de identificación con la cultura organizacional.

A su vez, se recomienda ampliar el estudio a las diferentes empresas correspondientes al sector automotriz, con el objetivo de generalizar los resultados y caracterizar a este sector en cuanto a valores.

Así mismo, aplicar este tipo de investigaciones a empresas pertenecientes a distintos sectores económicos, con la finalidad de comparar los diferentes valores de cada sector.

Por último, incluir otras variables demográficas que permitan ampliar el análisis de la variable del estudio (valores).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2009). *Cómo llevarme bien con mi jefe y compañeros de trabajo.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2010). *Conciliar Vida Profesional y Personal. Dos Miradas: Organizacional e Individual.* Buenos Aires: Granica.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.* Caracas: Episteme.

Barrett, R. (1998). *Liberando el Alma de las Empresas: cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos.* SMS Editores.

Belamaric, R. (2004). *Nuevas Formas Organizativas.* Cuba: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.

Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores.* Bogotá: Norma.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de Administración* (Séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: McGraw-Hill Interamericana Editores .

Dussan, E. (2012). *Alineación de los Valores Individuales y Corporativos.* Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de http://manglar.uninorte.edu.co/jspui/bitstream/10584/5280/1/Alineaciondelosvalores.pdf

Etkin, & J. (2007). *Capital Social y Valores en la Organización Sustentables: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa.* Granica.

Fernández, B. (s.f.). *La ética como Competencia Laboral.* Obtenido de http://www.duoc.cl/etica/pop-up/doc-fet00/b1.htm

Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Fidias, A. (2004). *El proyecto de investigación.* Venezuela: Episteme.

García, S., & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores.* Madrid: Mc-Graw Hill Interamericana Editores.

Gibson, J. (2013). *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos.* México: Nueva Editorial Interamericana.

Goodstein, M., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planificación Estratégica Aplicada.* Bogotá: McGraw Hill.

Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución.* Prentice Hall.

Hamel, G. (2012). *Lo que Importa Ahora.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Hernández, Fernández y Baptista. (2000). *Metodología de la Investigación* . México: McGraw Hill.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional* (Séptima ed.). McGraw Hill.

Jaques, E. (2004). *). La Organización Requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI.* Buenos Aires: Granica.

Jarrín, A. (2008). *De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial* (Primera ed.). Caracas, Venezuela: Publicaciones Monfort, C.A.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional.* México: Pearson .

Mendoza, J., Hernández, M., & Salazar, B. (2009). La Cultura Organizaconal en las PYMES. *La Investigación Académica en la MYPIME: realidades, oportunidades y retos.*, 273-292.

Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2005). El Papel de los Valores en la Identidad Corporativa. *Revista Negotium*(1), 35-54. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de http://revistanegotium.org.ve/pdf/1/1Art3.pdf

Ramos, V., Jordao, F., & Morais, T. (2012). Desarrollo y Validación del Inventario para Medir la Articulación entre la Persona y la Organización (Inventario APO). *Revista Evaluar, 12*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de http://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/view/4695

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, C., & Romo, L. (Junio de 2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*(45), 12-17. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de http://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf

Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación.* Caracas: Panamo.

Scott, D., & Cynthia, D. (1998). *Visión, Valores y Misión Organizacional*. México: Editorial Iberoamericana.

SMS Consultants Net. (2004). *ENERGIA SOLAR SA. Diagnóstico SMS-3D Reporte "Gerentes y Jefes"* . Argentina: SMS Consultants.

Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de Valores en las Organizaciones. *Omnia, 12*(3), 60-78. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de http://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf

Velásquez, Y., Rodríguez, C., & Guaita, W. (2012). *Los Valores Organizacionales: Referencia para la Evaluación de la Productividad.* XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_02_Gestion_de_Operaciones_y_Produccion//840-846.pdf

ANEXO A

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

Proyecto de Trabajo de Grado

Estudio de Valores

Nº:

El objetivo del presente instrumento es explorar las conductas/valores de los trabajadores dentro de las organización. El mismo, forma parte una investigación de trabajo de grado de dos estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB. Por ello, la información será utilizada sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

No se contemplan respuestas correctas o incorrectas; le pedimos que para responder escoja la opción que mejor describa su valor y/o conducta real. Le agradecemos responder a cada afirmación de la manera más sincera que usted pueda; basándose únicamente en su percepción verdadera y no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente o elegante contestar.

Antes de comenzar a llenar el cuestionario, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información, para la cual marque con una "X la casilla que corresponda y escriba el número de años en las columnas tituladas "Edad" y "Antigüedad en la empresa".

Género		Nivel de Instrucción				Antigüedad en la Empresa (años)	Nivel del Cargo				Localidad	
F		Bachiller		Universitario			Operario		Supervisorio		Corporativa	
M		TSU		Post Grado			Administrativo		Gerencial		Post Venta	

División		Departamento					
Adm. & Finanzas		Presidencia		Contraloría & Adm.		Administración (PV)	
Comercial		Planif. & Mercadeo		Finanzas		Logística (PV)	
Producción		Distribución & Ventas		Recursos Humanos		Comercial (PV)	
		Compras		Consultoría Legal		Tec. & Rel. Clientes (PV)	
		Adm. & Finanzas		Tec. de Información		Auditoría Interna	
				Asesoría		Rel. Gubernamentales	

1. Del listado que se presenta a continuación, por favor marque con una "X" y seleccione diez de los siguientes Valores y/o Conductas que mejor reflejan como es usted <u>actualmente</u>:

Compromiso		Satisfacer al cliente		Delegar		Coraje		Abrirse a los demás		Burocracia		Eficiencia		Consenso	
Mejoramiento continuo		Compasión		Orgullo		Comunicación		Perspectiva Global		Crecimiento personal		Alianza Estratégica		Confianza	
Iniciativa		Competencia Interna		Honestidad		Equidad		Balance vida-trabajo		Agradar a los demás		Escuchar		Creatividad	
Culpar a los demás		Confianza mutua		Asumir la responsabilidad		Ambición		Salud		Co-participación con el Cliente		Optimismo		Amistad	
Conciencia de medio ambiente		Estandarizacion		Estabilidad laboral		Apertura al diálogo		Establecer prioridades		Innovación		Coordinación		Independencia	
Respeto por la gente		Transmitir el conocimiento		Generosidad		Bienestar		Preocupación por los demás		Ineficiencia		Aprender de los errores		Perseverancia	
Crear valor		Cautela		Constancia		Reducción de costos		Manipulación		Competencia justa		Ir a la fuente de los hechos		Visión a largo plazo	
Tomar riesgo conscientemente		Ser el mejor		Analizar la causa raíz		Humor/ Diversión		Adaptarse al contexto		Integridad		Participación en actividades comun.		Reconocimiento	
Crecimiento profesional		Excelencia		Objetivos Compartidos		Seguridad		Colaboración		Control		Explotación		Estabilidad financiera	
Liderazgo		Familia		Calidad		Ética		Analizar exhaustivamente		Alto Desempeño		Responsabilidad		Esfuerzo en equipo	

2. Del listado que se presenta a continuación, por favor marque con una "X" y seleccione diez de los siguientes Valores y/o Conductas que mejor caractericen a la organización <u>actualmente</u>:

Conciencia de medio ambiente		Estandarizacion		Estabilidad laboral		Apertura al diálogo		Establecer prioridades		Innovación		Coordinación		Independencia	
Coraje		Ser el mejor		Analizar la causa raíz		Compromiso		Adaptarse al contexto		Constancia		Participación en actividades comun.		Reconocimiento	
Crear valor		Optimismo		Integridad		Reducción de costos		Manipulación		Competencia justa		Ir a la fuente de los hechos		Agradar a los demás	
Crecimiento profesional		Excelencia		Objetivos Compartidos		Seguridad		Colaboración		Control		Explotación		Estabilidad financiera	
Culpar a los demás		Confianza mutua		Asumir la responsabilidad		Ambición		Salud		Co-participación con el Cliente		Cautela		Amistad	
Humor/ Diversión		Satisfacer al cliente		Responsabilidad		Tomar riesgo conscientemente		Abrirse a los demás		Burocracia		Visión a largo plazo		Consenso	
Iniciativa		Analizar exhaustivamente		Honestidad		Equidad		Bienestar		Eficiencia		Escuchar		Creatividad	
Liderazgo		Familia		Calidad		Ética		Competencia Interna		Alto Desempeño		Delegar		Esfuerzo en equipo	
Mejoramiento continuo		Compasión		Orgullo		Comunicación		Perspectiva Global		Crecimiento personal		Alianza Estratégica		Confianza	
Respeto por la gente		Balance vida-trabajo		Generosidad		Transmitir el conocimiento		Preocupación por los demás		Ineficiencia		Aprender de los errores		Perseverancia	

3. Del listado que se presenta a continuación, por favor marque con una "X" y seleccione diez de los siguientes Valores y/o Conductas que mejor reflejen a la organización <u>como debería ser</u>:

Tomar riesgo conscientemente		Ser el mejor		Analizar la causa raíz		Humor/ Diversión		Adaptarse al contexto		Integridad		Participación en actividades comun.		Reconocimiento	
Respeto por la gente		Transmitir el conocimiento		Generosidad		Bienestar		Preocupación por los demás		Ineficiencia		Aprender de los errores		Culpar a los demás	
Mejoramiento continuo		Compasión		Orgullo		Comunicación		Perspectiva Global		Crecimiento personal		Alianza Estratégica		Confianza	
Liderazgo		Familia		Calidad		Ética		Analizar exhaustivamente		Alto Desempeño		Responsabilidad		Esfuerzo en equipo	
Iniciativa		Competencia Interna		Honestidad		Equidad		Balance vida-trabajo		Agradar a los demás		Escuchar		Creatividad	
Perseverancia		Confianza mutua		Asumir la responsabilidad		Ambición		Salud		Co-participación con el Cliente		Optimismo		Amistad	
Crecimiento profesional		Excelencia		Objetivos Compartidos		Seguridad		Colaboración		Control		Explotación		Estabilidad financiera	
Crear valor		Cautela		Constancia		Reducción de costos		Manipulación		Competencia justa		Ir a la fuente de los hechos		Visión a largo plazo	
Conciencia de medio ambiente		Estandarizacion		Estabilidad laboral		Apertura al diálogo		Establecer prioridades		Innovación		Coordinación		Independencia	
Compromiso		Satisfacer al cliente		Delegar		Coraje		Abrirse a los demás		Burocracia		Eficiencia		Consenso	

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!