



AAU0603

BN: 189579

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Diagnóstico de Valores Personales en los colaboradores de una Empresa
venezolana perteneciente al sector financiero**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARIA CAROLINA PEÑA SALAZAR

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Carlos Mazquiaran

Caracas, Octubre 2018

AAU060300100000

DEDICATORIA

Principalmente quiero dedicarle este Trabajo Especial de Grado y este momento a Dios, por haberme permitido llegar hasta donde estoy, por siempre estar presente en los momentos más importantes y por ser mi guía donde quiera que esté.

Quiero dedicarles a mis padres todo este esfuerzo y dedicación durante mis estudios, por haberme dado las herramientas y las ganas para seguir cosechando éxitos, por siempre estar ahí cuando más los necesito y por educarme con los valores y hábitos más importantes que hacen de mí, una mejor persona y mejor profesional.

A mi hermana, le dedico todos y cada uno de los logros, tropiezos y miles de enseñanzas que he tenido para llevar a cabo este Trabajo Especial de Grado, que le sirva de guía todo este trayecto para sus próximas metas.

A Venezuela quiero dedicarle mis estudios, por darme los mejores profesores y la educación de calidad que ofrece la Universidad Católica Andrés Bello.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero darle las gracias a Dios por permitirme continuar con mis estudios, por guiarme hasta donde estoy hoy y por siempre estar presente en cada meta que culmino.

Quiero agradecerles a mis padres, Francisco Peña y Yoraima Salazar por ser un ejemplo a seguir y mi inspiración, por siempre darme las fuerzas y las herramientas para seguir adelante por enseñarme los primeros pasos y acompañarme en cada paso que emprendo.

Gracias a la Universidad Católica Andrés Bello, por permitirme volver a ella y disfrutar una vez más de los pupitres, de ser estudiante y orgullosa de ser egresada de esta casa de estudios que me ha acompañado desde que tengo diecisiete años.

A mis compañeros de clases, a esos nuevos amigos que surgieron durante esta etapa, que me permitieron aprender un poco de cada uno y darme los mejores consejos y experiencia durante nuestros estudios para llegar a donde hoy estamos.

A mis profesores, demás está darles las gracias por acompañarnos en toda esta trayectoria que por diferentes motivos se vio atropellada pero lo logramos. Gracias a ustedes y su vocación hoy estamos donde estamos.

INDICE GENERAL

	PÁG.
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice General.....	iv
Índice de Tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Resumen.....	ix
Introducción.....	10
 I. CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema.....	 11
1.1 El problema de investigación.....	11
1.2 Justificación del problema.....	14
1.3 Objetivo de la Investigación	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
 II. CAPÍTULO II: Marco Organizacional.....	 17
2.1 Reseña Histórica.....	17
2.2 Estructura y Organización.....	18
2.2.1 Misión.....	18
2.2.2 Visión.....	18
2.2.3 Valores.....	19

2.3 Organigrama General.....	21
III. CAPITULO III: Marco Teórico.....	22
3.1 Antecedentes de la Investigación.....	22
3.2 Bases Teóricas.....	24
3.2.1 Cultura Organizacional.....	24
3.2.2 Los Valores.....	30
3.2.3 Modelo de Schwartz.....	33
IV. CAPÍTULO IV : Marco Metodológico.....	40
4.1 Tipo y diseño de Investigación.....	23
4.2 Técnicas e Instrumentos.....	42
4.3 Población y Muestra.....	45
4.4 Operacionalizacion de Variables.....	46
4.5 Procedimientos a Efectuar.....	48
V. CAPITULO V: Análisis de Resultados.....	50
5.1 Análisis de Resultados por dimensiones	50
5.2 Valores personales vs valores organizacionales.....	60
VI. CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	62
6.1 Conclusiones.....	62

6.2 Recomendaciones.....	64
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS.....	68
Anexo A: Cronograma de Actividades.....	69

INDICE DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1: Definición de los valores personales según el modelo de Schwartz.....	43
Tabla 2: Población y Muestra	46
Tabla 3: Dimensiones e ítems de la escala de valores personales.....	47
Tabla 4: Dimensión e ítem de la escala de valores organizacional.....	48

INDICE DE GRAFICOS

	PÁG.
Gráfico de Barra 1: Resultado promedio del valor personal Benevolencia.....	51
Gráfico de Barra 2: Resultado promedio del valor personal Universalidad.....	52
Gráfico de Barra 3: Resultado promedio del valor personal Auto-Dirección.....	53
Gráfico de Barra 4: Resultado promedio del valor personal Entusiasmo/Estimulación.....	54
Gráfico de Barra 5: Resultado promedio del valor personal Hedonismo.....	55
Gráfico de Barra 6: Resultado promedio del valor personal Logro.....	55
Gráfico de Barra 7: Resultado promedio del valor personal Poder.....	56
Gráfico de Barra 8: Resultado promedio del valor personal Seguridad	57
Gráfico de Barra 9: Resultado promedio del valor personal Conformidad.....	58
Gráfico de Barra 10: Resultado promedio del valor personal Tradición	59
Gráfico de columna agrupado 1: Resultado de valores organizacionales.....	60

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Caso: Diagnóstico de Valores Personales de los colaboradores de una Empresa
venezolana perteneciente al sector financiero**

Autor: María Carolina Peña Salazar

Asesor: Prof. Carlos Mazquiaran

Año: 2018

RESUMEN

Se realizó un estudio de los valores personales de los colaboradores de una empresa venezolana del sector financiero, donde se evidencio comportamientos incongruentes con los valores organizacionales y de esta manera se desea corroborar las alineaciones que existe entre los valores personales con los organizacionales.

En cuanto al marco teórico se hizo énfasis tanto en la Cultura Organizacional como en la definición de los valores personales y en las empresas. La teoría que fue seleccionada para trabajar el siguiente diagnóstico es el modelo de Schwartz del año 1992, donde plantea la existencia de diez valores agrupados en dos dimensiones, por un lado, la trascendencia de los intereses personales frente a los de los colectivos.

El tipo de investigación que a continuación se presenta es de tipo descriptiva, ya que esta se encarga de narrar situaciones y eventos y especifica las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades que se han sometido a análisis y se centra en medir con la mayor precisión posible. Se decidió aplicar un instrumento el cual fue desarrollado por un estudio previo de escala multifactorial con la finalidad de ser aplicado en organizaciones basado en la teoría de valores de Schwartz, por lo tanto se escogió una muestra de ciento veinte colaboradores de diferentes estratos para ser objeto de estudio.

Con este estudio se buscó conocer los valores que prevalecen en los colaboradores de esta empresa del sector financiero y si van de la mano con los que la Cultura Organizacional profesa.

Introducción

Esta investigación se basó en un estudio organizacional donde podemos observar, como una empresa venezolana del sector financiero tiene la necesidad de evaluar los valores personales de los colaboradores de la organización, ya que se viene presentando una problemática recurrente en diferentes áreas de la empresa, donde los valores organizacionales se están viendo afectados por comportamientos y diferentes situaciones irregulares, por lo que altos directivos decidieron antes de implementar un nuevo sistema de valores conocer cuáles son los intereses sociales de los trabajadores y hacer una comparación de la situación real versus la situación ideal.

Tomando en cuenta la problemática existente se llegó a un consenso con los líderes del proyecto dentro de la organización, específicamente con la Vice Presidencia de Capital Humano, después de diferentes reuniones se tomó la decisión de aplicar un cuestionario de una población estimada y así tener certeza de la situación que se está presentando e identificar cuáles son las acciones a tomar.

En el primer capítulo se desarrolló a profundidad la problemática expuesta por el sistema cliente, se establecieron los objetivos, el objetivo general y los específicos, la justificación del problema junto con el alcance de la presente investigación y delimitaciones de la misma. En el segundo capítulo se presentó una breve reseña histórica de la organización desde sus inicios hasta la fecha indicando estructura, organización y organigrama general. El capítulo tres está conformado por las bases teóricas en las cuales se hizo énfasis, los antecedentes de la investigación y el modelo teórico seleccionado para abordar el desarrollo del diagnóstico. En el cuarto capítulo se indica el tipo y diseño de investigación, el instrumento a utilizar y la población seleccionada para realizar el estudio. En los capítulos cinco y seis se presenta el análisis de los resultados y las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1 El problema de investigación

El sistema-cliente se encuentra dentro del sector financiero, es una Institución bancaria que ha prestado sus servicios en Venezuela desde hace más de 60 años. Actualmente cuenta con más de dos mil quinientos colaboradores, los cuales están distribuidos entre ciento doce oficinas a nivel nacional y cuatro sedes administrativas ubicadas en el Distrito Capital.

Esta Organización está dirigida por una Junta Directiva de la cual se despliega un total de catorce áreas que están divididas en segmentos de Negocios y segmentos de Servicios Centrales, siendo cada uno de éstos liderados por un Vicepresidente Ejecutivo.

Durante el año 2006 el sistema cliente, previo acuerdo con los colaboradores de esta empresa, establecieron once valores nucleares, los cuales marcaron la pauta e influyeron desde la selección de los nuevos colaboradores, hasta la elección y adecuación de la nueva sede principal administrativa en el año 2009.

En el año 2016, la Junta Directiva junto la Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano, decidieron internamente, sin la participación de los empleados agrupar los once valores nucleares y transformarlos en cuatro conductas. Esta modificación fue realizada por la Vicepresidente Ejecutiva de Capital Humano junto a la Vicepresidente de Desarrollo del Talento y un Consultor externo.

Esta transformación demoró aproximadamente un año y se realizó bajo la concepción de ser una evolución de los valores organizacionales para tener una eficacia comunicacional al servicio de la Directiva. Cada una de las conductas – valores comprende una serie de indicadores y de virtudes que se relacionan entre sí y así potenciar la comprensión de las mismas. Las conductas – valores fueron aprobadas por la Junta Directiva y la Presidencia en el año 2017. Sin embargo, aún no se ha realizado ninguna acción en cuanto a la comunicación interna e implementación de los mismos, por lo cual los colaboradores no están enterados de los cambios que se desean realizar.

La modificación en los valores de una organización representa un papel importante en el cambio organizacional, para comprender mejor ésta afirmación revisemos las siguientes definiciones:

Según Rockeach (2003) los valores representan convicciones fundamentales a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso. Los valores, desde el punto de vista de Schwartz, lo definen como: creencias sobre estados, o conductas finales deseables, que trascienden a las situaciones específicas, que guían la selección o evaluación de la conducta y de los acontecimientos, y están ordenados según su importancia relativa. (Schwartz; Bilsky, 1987)

Ahora bien, las organizaciones también están conformadas por un conjunto de valores nucleares, los cuales según Robbins (2009), son aquellos valores dominantes aceptados en toda la organización.

Al engranar ambas definiciones podemos afirmar que los valores están directamente relacionados con la cultura organizacional, siendo ésta, según Chiavenato (1989), un modelo de vida, un sistema de creencia y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización, lo que quiere decir que son características claves que la organización valora y que requieren del individuo para ser evidenciadas.

Teniendo en cuenta lo anterior y a fin de profundizar en la situación presentada en el sistema cliente, se llevó a cabo una entrevista a la Vicepresidente de Talento y Cultura de Capital Humano, donde manifestó su interés en identificar si realmente los valores personales de los colaboradores de esta organización van de la mano o están influenciados por los once valores previamente definidos por el cliente en el año 2006.

Esta preocupación nació a raíz de ciertas conductas que se han venido observando en los colaboradores de las áreas de negocios y de las áreas de servicios centrales, las cuales los han llevado a afirmar que es necesario hacer esta comparación de valores antes de hacer públicas las cuatro conductas – valores.

Se llevó a cabo este estudio dentro del sistema cliente, basado en los once valores nucleares definidos en el 2006 ya que éstos fueron los fundamentos para el diseño de las nuevas cuatro conductas – valores aprobados por la junta directiva y de esta manera lograr la participación de los empleados.

A partir de la problemática expuesta anteriormente, podemos cuestionarnos lo siguiente: ¿realmente los valores nucleares de la organización van de la mano con los valores personales de los colaboradores del sistema-cliente?; ¿Éstos se adaptan tanto a las áreas de Negocios como a las áreas de Servicio Centrales? Para responder a estas interrogantes, se aplicó un instrumento de diagnóstico a una muestra representativa por estrato, con el objetivo de conocer sus características personales enfocada en los valores organizacionales.

1.2 Justificación del Problema

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, debido a que son fundamentales para la comprensión de actitudes y motivación de las personas (Robbins, 2009). Nuestras actitudes y comportamiento son diferentes si nuestros valores coinciden o no con los valores organizacionales. Para visualizar esto solo basta imaginarnos que estamos acostumbrados a que en las organizaciones se valore el desempeño antes que la antigüedad. Si ingresamos en una organización donde la antigüedad es más valorada que el desempeño, seguramente nuestro comportamiento cambiará.

Lo ideal sería que los valores personales de los colaboradores encajen con los valores de la organización y esta comparación la podemos observar a través de la cultura organizacional, que no debemos confundirla con la satisfacción en el trabajo, ya que la cultura es un termino descriptivo, donde se perciben las características de la organización, no una medición de satisfacción. Según Robbins en el año 2009, nos describe que la cultura cumple cinco funciones importantes dentro de las organizaciones:

1. Diferencia una organización de otra.
2. Transmite sentido de identidad a los miembros de una organización.
3. Impulsa el compromiso organizacional de los trabajadores.
4. Mejora la estabilidad del sistema social
5. Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

En esta oportunidad nos enfocamos en resaltar la quinta función, ya que en este caso, dentro del sistema cliente, se entiende que el deber ser es que las actitudes y comportamientos de los colaboradores sean guiados por la cultura organizacional; de ahí nació el interés en validar si los colaboradores a

través de sus valores personales se identifican con los valores establecidos por la organización.

Cuando una cultura es fuerte, los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y de forma extensa. Mientras más colaboradores acepten los valores nucleares y mayor compromiso tengan con ellos, más fuerte será la cultura. (Wiener, 1998)

Podemos preguntarnos: ¿qué beneficios logramos al obtener una cultura fuerte? La respuesta es sencilla: un mayor impacto en el comportamiento de los colaboradores y en su compromiso organizacional. Es por esto que resulta importante manejar de manera efectiva los cambios que impactan directamente en la cultura de la organización.

El estudio que se ha realizado en el sistema cliente también nos permitió identificar las semejanzas y diferencias en cuanto a valores personales e identificación con los valores nucleares de la organización en dos áreas particulares de la empresa llamada Negocios y Servicios Centrales.

Basándonos en lo que indica Jermier (1991), las organizaciones grandes tienen una cultura dominante, la cual expresa los valores fundamentales que son compartidos por la mayor parte de la organización y, a su vez, tiene subculturas que son definidas como mini culturas establecidas por los diferentes departamentos o áreas.

Cada subcultura estará compuesta por los valores nucleares de la cultura dominante, más una serie de valores adicionales exclusivos de los colaboradores del área. Para el sistema cliente, es importante contar con la mayor información posible ya que de esta manera se podrá adaptar mejor a cada segmento las recomendaciones y acciones a tomar que se requiera realizar al obtener los resultados de este diagnóstico.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General:

Evaluación de la aplicación del programa de valores organizacionales establecidos en el sistema cliente de acuerdo al comportamiento, comprensión y ejecución de los mismos por parte de los colaboradores.

1.3.2 Objetivos específicos:

- > Identificar los valores personales que predominan en el sistema cliente.
- > Comparar los valores nucleares identificados previamente con los valores personales de los colaboradores.
- > Identificar las semejanzas y diferencia entre las áreas de Negocios y Servicios Centrales en cuanto a identificación de valores.

CAPITULO II – MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Reseña Histórica

Según lo señala el portal del sistema el cliente, esta institución inicia su historia en el año 1954, empezando a realizar sus operaciones el 3 de noviembre de ese mismo año en la ciudad de Puerto Cabello estado Carabobo. Cuatro años después, la junta directiva del sistema cliente cosechó su primer éxito inaugurando su primera oficina en Caracas, logrando así traspasar las fronteras regionales.

Una de las principales iniciativas que asumió el sistema cliente en sus inicios fue la creación de la Sociedad Financiera del Caribe con un capital de 100 millones de bolívares, para así impulsar el desarrollo de proyectos de gran extensión. El año 1997 se caracterizó por ser un buen año para el sistema cliente, ya que se convirtió en Banco Universal luego de fusionarse con otro banco y con el Fondo de Activos Líquidos del Caribe.

En ese mismo año se asoció con el banco canadiense Scotiabank, siendo este un banco de amplia trayectoria en el ámbito financiero internacional. Además firmó un acuerdo de corresponsalía e intercambio comercial con Caixa de Galicia, iniciando de esta manera su expansión internacional.

Al inicio del nuevo siglo, el sistema cliente decide marcar la diferencia en el mercado basándose en la innovación, para esto crea el “Defensor del Cliente” el cual es un servicio que se basa en que las relaciones entre el Cliente y el Banco se desenvuelvan siguiendo los principios éticos, la buena fe, la equidad, la justicia y la confianza.

En el 2006 el sistema cliente decide cambiar su imagen corporativa, todo esto con la finalidad de reflejar una institución accesible, ágil, flexible e innovador. De igual manera, como resultado de un largo proceso evolutivo, el sistema cliente empezó a crear nuevos planes de negocio que los ayudaría a impulsar la marca.

Par el año 2009, mudan su sede principal a una zona céntrica en la ciudad de Caracas, contando así, para ese año, con dieciséis agencias en el país. Actualmente el sistema cliente cuenta con más de cien agencias distribuidas en todo el país y se acaban de cumplir más de 50 años ofreciendo sus servicios a los clientes venezolanos.

2.2 Estructura y Organización

2.2.1 Misión:

“Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización.”

2.2.2 Visión

“Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país.”

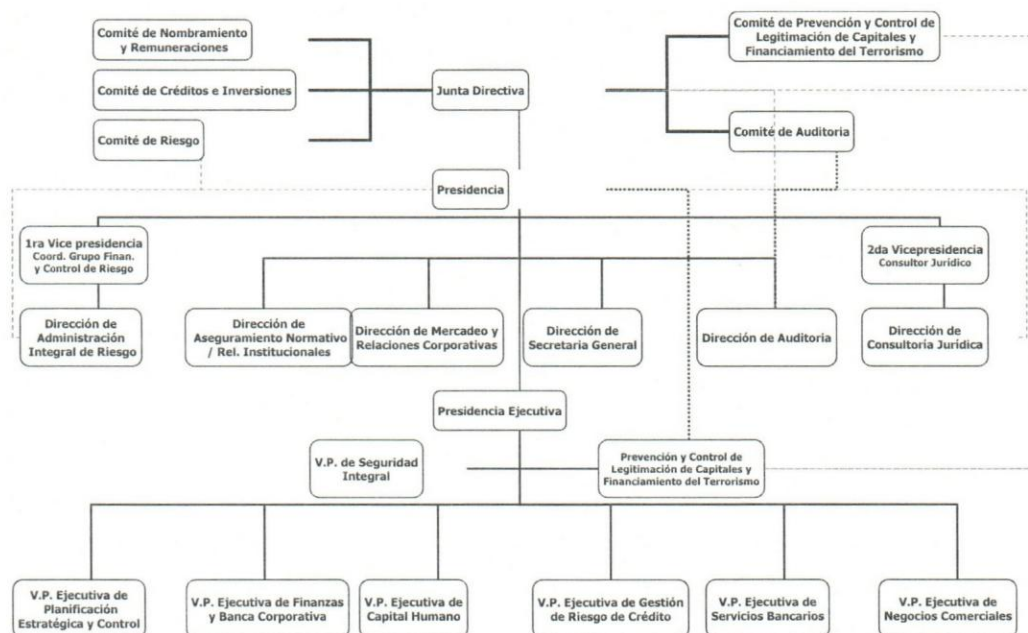
2.2.3 Valores

- **Respeto:** “Basamos nuestras relaciones internas y externas en un trato equitativo, justo, considerado y respetuoso de la individualidad y de los derechos de los demás.”
- **Confianza:** “Fomentamos relaciones fundamentadas en la integridad de nuestra gente, en la transparencia de nuestras prácticas de negocio, en la solidez de nuestra institución y en la puesta en acción de valores como la equidad, la honestidad y la solidaridad. Buscamos siempre construir alianzas de beneficio mutuo”
- **Crecimiento Personal y Profesional:** “Valoramos y promovemos las oportunidades de desarrollo y satisfacción personal, mediante la generación de espacios y actividades que permitan a nuestra gente desplegar todo su potencial humano y profesional.”
- **Transparencia:** “Actuamos con altos estándares éticos enmarcados en un modelo de Gobierno Corporativo, que nos permite dejar a la vista nuestras acciones y resultados.”
- **Responsabilidad social:** “Somos un Banco comprometido con el desarrollo sostenible del país, expresado a través del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente. Apoyamos las iniciativas sociales, educativas y culturales de las comunidades y procuramos el bienestar de nuestros trabajadores.”
- **Vocación al Servicio** “Tenemos la mejor disposición para cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y

compañeros de trabajo, para lo cual buscamos crear relaciones cercanas y permanentes.”

- **Espíritu de Equipo:** “Nos comprometemos de manera conjunta para lograr las metas empresariales y sociales. A través de la comunión de creencias, valores y propósitos formamos parte de una gran familia en la que reinan actitudes de apoyo mutuo, compenetración, generosidad y lealtad.”
- **Excelencia:** “Desarrollamos y mejoramos de manera continua los procesos para incorporar las mejores prácticas de negocio y consolidar una organización de alto desempeño, basada en calidad, agilidad, flexibilidad y eficiencia.”
- **Creatividad e Innovación:** “Fomentamos la generación de ideas y propiciamos espacios para la reinversión constante de la organización en procura de alcanzar nuestra misión y visión.”
- **Reconocimiento:** “Valoramos el aporte individual y colectivo de nuestro capital humano, cuyos conocimientos, habilidades y conductas construyen día a día el éxito permanente de la Institución.”

2.3 Organigrama General



CAPITULO III – MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

Guiándonos por el planteamiento del problema que se refleja en el Capítulo I, se hizo énfasis en la definición, características, importancia y nombrar algunos autores e investigaciones que se enfocaron en el estudio y desarrollo de la comparación de un modelo de valores con lo establecido en las organizaciones. Tomando en cuenta que Koontz y Heinz afirman que “la cultura es el patrón que genera conductas, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común” y basado en el objetivo del diagnóstico a realizado también nos enfocamos en la cultura organizacional viendo que el interés del sistema cliente está en medir la asociación de los valores de los colaboradores de la Organización con los que ya se encuentran definidos previamente.

3.1 Antecedentes de la Investigación

Según Tamayo (1998) la investigación que hace referencia en los valores se inició en Alemania, con Spranger en el año 1928, cuando realizó la distinción de los tipos de persona en función del predominio de uno u otro valor de globalidad en la conducta de cada uno de los individuos, teórico, económico, estético, social, político y religioso. A partir de la traducción de este estudio fue que se promovió el interés por la investigación de los tipos de valores existentes en la sociedad y en los grupos organizacionales.

Allport, Vernon y Lindzey, en el libro “A Study of Values” (1960), buscaron medir la importancia relativa que los individuos atribuyen a seis orientaciones axiológicas que están basadas en las distintas orientaciones de formas de vida o personalidad de los individuos.

Morris (1956) propuso que el sistema de valores contiene un finito número de valores universalmente relevantes sobre los cuáles las personas brindan relativa importancia. De este modo realizó un estudio donde les

presentó a las personas 13 estilos de vida (ways to live) y les pidió que evaluaran cada uno de los párrafos donde se encontraba descrita alguna situación y así mostrar su agrado o desagrado hacia ellos. Tomando en cuenta estas situaciones, Morris (1956) encontró que hubo cinco tipos de valores generales contenidos en las descripciones de los estilos de vida: limitación social y autocontrol, disfrute y avance en la acción, retraimiento y autosuficiencia, receptividad y amabilidad, y autosatisfacción.

Otro aporte importante al estudio de los valores corresponde al trabajo realizado por Brogden (1952, citado en Pérez, 1993) quien con la ayuda del análisis factorial llegó a sintetizar el test de Allport-Vernon en un solo factor con dos elementos polares: Idealismo versus Pragmatismo. En 1964, Eysenck, apoyándose en estos estudios, consigue hacer operativos los factores de su modelo R-T (Radicalismo y Dureza mental) (Pérez Velasco, 1993).

A partir de las últimas tres décadas los valores en las organizaciones han sido objeto de estudio según lo que indican Gouveia, Martínez, Meira & Lemos, en el año 2001. Sin embargo; Rokeach (1973) fue uno de los pioneros, en estudiar los valores y en diferenciarlos, respecto de otros constructos muy relacionados, como son las actitudes, los intereses y los rasgos de personalidad, que suelen ser confundidas al momento de definir organizacionalmente los valores de las empresas. Rokeach elaboró un instrumento que, por primera vez, trataba de medir los valores, como un constructo legítimo y específico.

Según estudios realizados recientemente han señalado que para el estudio de valores organizacionales el modelo que cumple con las especificaciones para llevar a cabo un estudio de valores a nivel grupal es la teoría de Sagiv y Schwartz del año 2007 ya que fueron los trabajos de Rokeach en los años 70 los que dieron el basamento de la teoría moderna de los valores personales, las cuales fueron verificadas por Schwartz tres veces en los años 1992, 1994 y 1996. De esta manera a partir de allí, existen diversos modelos de medición de los valores en las organizaciones

empresariales, aún vigentes, pero sigue siendo el modelo de valores universales de Schwartz, el más extendido.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Cultura Organizacional

El término *cultura organizacional* se hizo popular en la década de 1980 cuando Peters y Waterman In Search of Excellence argumentó que el éxito de la empresa podía atribuirse a una cultura organizacional que era decisiva, orientada al cliente y las personas y empoderadoras, desde entonces, la cultura organizacional se ha convertido en el tema de numerosos estudios de investigación, donde también otros autores indicaron que el término “*cultura*” se refirió por mucho tiempo a la actividad que era producto de la interacción de las sociedades, y lo adaptaron para referirse al ambiente, es decir el clima que se desarrolla dentro de las organizaciones.

La cultura organizacional actualmente la catalogan como un concepto relativamente nuevo a diferencia de otras teorías relacionadas, que ya tienen una historia que abarca varios siglos; la cultura organizacional es un área si se puede decir, joven, pero de rápido crecimiento dentro del Desarrollo Organizacional.

Enfocándonos directamente en “*La Cultura Organizacional*” para lograr un concepto general, tomando en cuenta diferentes autores, Chatman & Eunyoung y Kerr & Slocum entre los años 2003 y 2005 refieren la cultura organizacional como un sistema de supuestos, valores y creencias compartidos que muestran a las personas cuál es el comportamiento apropiado e inapropiado. Estos valores tienen una gran influencia en el comportamiento de los empleados y en el desempeño de la organización. Aunque afectan todos los comportamientos y patrones de los empleados y el pensamiento, las personas tienden a ser más conscientes de la cultura de su organización cuando tienen la oportunidad de poder comparar con otras organizaciones.

Schein (2004) afirma que la cultura es la filosofía de una organización o institución que ha adoptado con base a supuestos, conductas, relatos, mitos y otros que la definen como tal. El mismo autor señala que existen dentro de este modelo tres elementos o niveles básicos de la cultura: los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos.

- **Artefactos:** Son aspectos que se ven, escuchan y sienten cuando un individuo se encuentra ante un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para él. En este sentido, Schein (2004) expresa que estos incluyen conductas, servicios y productos de los miembros del grupo que se toman en consideración al ver las manifestaciones, aportes y producciones, con lo que se puede observar la cultura organizativa (distintivos, símbolos, logotipos, lenguaje, banderas, espacios, colores, etc.) (p. 37). Cabe destacar que en este nivel se realizan creaciones o producciones de los actores como forma de proyección para que se sientan vinculados a su lugar de trabajo específico.
- **Valores Adoptados:** Schein, señala que estos son utilizados para explicar la forma en que y por qué se hace lo que se hace mediante la integración y el consenso en la búsqueda del logro de los objetivos, lo que es comprobable al estudiar comportamiento de los actores y el resultado de las actividades. Así mismo, se plantea que este nivel justifica los nuevos enfoques de cultura organizacional elegidos, facilitando así la integración de personas en los procesos para la consecución de los objetivos mediante un seguimiento o control de todas las actividades programadas a fin de realizar las correcciones pertinentes.

Según Robbins, afirma que los valores son conceptos básicos y creencias que definen el éxito en los empleados. Así mismo, representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores adoptados son

la esencia de la filosofía que la Organización tiene para ser una empresa exitosa, ya que son los valores quienes establecen en su mayoría las normas de la Organización y van de la mano con el sentido de dirección establecidos para todos los empleados y el compromiso organizacional que demuestran. Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la organización.

- **Supuestos Básicos:** este nivel está definido por Schein como un patrón que un determinado grupo ha creado o inventado con el propósito de hacerle frente a los problemas de adaptación externa e integración, el cual ha funcionado muy bien para considerarse válido cada vez que se presenten problemas similares. Bajo esta premisa, la cultura es "la manera indicada de hacer las cosas muchas veces por supuestos implícitos" (Bueno, 2003, p. 110). Estos supuestos corresponden a la filosofía o bases explicativas que sustentan el porqué de la cultura y de su función en la organización. También debe reflejarse en este nivel la naturaleza humana y su relación con el contorno o realidad vital, que vienen a caracterizar las culturas de las organizaciones.

Otros autores coinciden con la definición de cultura y la detallan como un conjunto de creencias asociado a los valores y conductas, consideran que la cultura de una empresa es el conjunto de las formas de conducirse, es decir de comportarse y pensar, indispensables dentro de un grupo.

Como lo indican Ganga, Piñones y Saavedra en la *Revista FENopina* del año 2015, refiriéndose al caso de Katz y Kahn del año 1970 donde se incluye la cultura y el clima organizacional como un mismo factor dentro de las empresas, estos autores dicen que en las organizaciones crean su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema

formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

Chiavenato (2004, p.158), define a la cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones.”

Viéndolo desde el punto de vista de conductas, hábitos, creencias y basados en los hechos sociales, todos los autores nombrados anteriormente coinciden en que la cultura organizacional se centra principalmente en los empleados que la componen y cada una de las actitudes y aptitudes que comprenden el comportamiento de cada uno de los integrantes de la Organización, definiendo esto como los valores que caracterizan a la empresa y cada una de las políticas que se practican dentro de la misma, tomando en cuenta que los valores y características de la sociedad circundante, la historia de la organización y orientación de los antiguos dirigentes y las características de la industria, tecnología juegan un papel importante dentro de la definición de *Cultura Organizacional*.

- **Características de la Cultura Organizacional:**

Según Chiavenato en su obra *Gestión del Talento Humano* (2004) la Cultura Organizacional presenta a continuación 6 características relevantes, asociadas a la organización y a los empleados y siempre van a depender del tipo de empresa y de las condiciones dadas para cada caso:

- a) **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.

- b) **Normas:** son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
- c) **Valores dominantes:** son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
- d) **Filosofía:** son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- e) **Reglas:** son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- f) **Clima de la organización:** es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Por su parte, Robbins (2004), señala la existencia de siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Entre las cuales menciona:

- **Innovación y corre riesgos,** grado en que se alienta a los empleados para desarrollar nuevas formas de ejecución de las funciones organizacionales.
- **Minuciosidad,** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados,** grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas,** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos,** grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
- **Agresividad,** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- **Estabilidad,** grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas en lugar de crecer.

- Elementos de la Cultura Organizacional

Al enumerar los elementos de una cultura organizacional, debemos tener en cuenta los planteamientos expuesto por diversos autores: Hofstede (1990); Robbins (1987); Echeverría (1988) comparten la visión que la cultura de una organización se centra en los valores, siendo éstos visibles y exteriores.

Por el contrario Schein (1988), afirma que lo más central de una cultura organizacional lo constituyen las creencias de las personas y no los valores. Bajo esta premisa, Schein indica que existen tres niveles en la cultura organizacional, Peiró (1990) los explica de la siguiente manera:

a) **Nivel observable, referido a los productos de la cultura:**

Incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, etc.

b) **Nivel apreciativo y valorativo:** permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.

c) **Nivel fundante, integrado por supuestos y creencias básicas:** afirma que la cultura hace referencia "al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Este nivel más profundo ha de distinguirse de los

'artefactos' y 'valores', en la medida en que éstos son manifestaciones en niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura" (Schein, 1988:23). Así, pues, para este autor, los fenómenos culturales de los niveles más superficiales no son la cultura, sino su reflejo" (Peiró, 1990:159-160)

Silvio Aguirre (2002) en la revista Mal Estar, se permitió basarse en los tres niveles de Schein (1988) para realizar las siguientes matizaciones y observaciones:

Para Schein, los niveles 1 y 2, no son la cultura sino su reflejo. No podemos estar de acuerdo con esto, ya que los productos, los valores o los lenguajes pueden construir, en profundidad, la identidad cultural de una organización. Lo que Schein llama nivel fundante no observable, no se limita sólo a las creencias, sino debe abarcar también, a la etnohistoria que es la principal fuente del yo cultural de la empresa, mientras que las creencias son la principal fuente de construcción de un mundo. El yo y el mundo de la empresa son los que, como presunciones básicas, explican la cultura profunda de la empresa, gestionada por el liderazgo. Además, es incomprensible que entre los elementos fundamentales de la cultura organizacional, propuestos por Schein, no figure la comunicación (lenguajes y rituales), tanto interna como externa, creadora de cohesión e implicación y transmisora de identidad. (Aguirre 2002: 171)

3.2.2 Los Valores

Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que "a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso" (Robbins, 2004). Con base en sus valores, cada persona establece criterios sobre lo que es bueno y deseable.

Los valores guían o evalúan la selección de comportamientos y eventos. Los valores suelen ser socialmente deseables (Kluckhohn, 1951),

sirviendo de guía para los comportamientos de las personas, por lo que no son cualidades inherentes a los objetos.

Rockeach (1973) define los valores como “creencias estables que generan un tipo de conducta o estado existencial que, es personalmente o socialmente preferible a otro tipo de conducta o estado de carácter opuesto”

Al estudiar e identificar los valores de una persona podemos comprender sus actitudes y motivaciones. Por esta razón, podemos afirmar que son la base de cualquier Cultura Organizacional al ser los principios que guían las acciones y decisiones de todos los miembros de la misma, teniendo una visión clara de lo que realmente pretende la organización.

Los valores en una organización deben percibirse desde los niveles más operacionales que mantienen contacto diario con el cliente, hasta en los niveles ejecutivos que tienen el deber de difundirlos con la práctica. De esta manera, los colaboradores de una organización tendrán un sistema de control interno que les avisará cuando una conducta se está saliendo de los límites.

Los valores pueden originarse a través de lo que se experimenta dentro de una organización, lo cual también está influenciado por el ambiente externo, y a través de los fundadores de la organización, los cuales se mantendrán siempre y cuando los colaboradores lo pongan en práctica y lo transmitan a los demás colaboradores.

Deal y Kennedy (1985) afirman que mientras más compartidos estén los valores en una organización, afectará desde cómo se seleccionan sus productos hasta la manera como se trata a los trabajadores y, a su vez, en el diseño de la organización formal e indican que a medida que pasa el tiempo los valores de una organización pueden cambiar debido a los factores externos. Por lo cual, debemos estar atentos a los estímulos que impulsan los valores de una organización para así entender cuáles serían los estímulos externos que podrían influir en el cambio de su sistema de valores.

Etkin (1994) sostiene que los valores en las organizaciones son concepciones, explícitas o implícitas, propias del individuo, o características de un grupo social, acerca de lo deseable, y que influyen en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles. Para García y Dolan (1997), los valores marcan las normas, las cuales se definen como reglas de conducta consensuadas. Locke (1991) establece que los valores son elementos mediadores, en los procesos motivacionales, ya que transforman las necesidades en metas e intenciones las cuales constituyen procesos conscientes, puesto que las necesidades no pueden ser transformadas en metas, a menos que tengan una representación cognitiva, en forma de valores (Locke, 1991).

Si enfocamos lo expuesto anteriormente desde un punto de vista positivo al cambio, las Culturas Organizacionales que mantienen sus valores fuertemente arraigados podrían sufrir consecuencias negativas de no poder adaptarse a las exigencias del medio ambiente externo.

Silvio Aguirre (2002) explica que los valores se pueden definir entre valores finales, que suelen ser confundidos con la misión, y los valores instrumentales que se caracterizan por ser de tipo:

1. **Práxicos o tecnoeconómicos:** en modo de eficiencia, calidad y dinero.
2. **Emocionales o poiéticos:** como creatividad y apertura
3. **Éticos:** honestidad, libertad y dignidad.

A su vez, Silvio Aguirre (2002) indica que los valores pueden ser explícitos, expresados en términos de criterios o norma, e implícitos expresados a través de acciones.

Si retrocedemos en la historia, en los años 80 en búsqueda de obtener un mayor compromiso y significado compartidos por parte de los colaboradores, se inicia con la dirección por valores. Para Blanchard y O'Connor (S/A) este tipo de dirección está basada en un proceso de tres fases:

1. Aclarar la misión y valores: a través del liderazgo, siendo los valores compartidos la base para la toma de decisiones
2. Comunicación para compartir los valores: a todos los colaboradores definiéndolos de forma clara en acciones.
3. Alineamiento en un plan de acción compartida: los valores deben ponerse en práctica de forma compartida y continua a fin de percibir resultados favorables.

No basta con que los colaboradores conozcan los valores de la organización, ya que de no ponerlos en prácticas no se llegará a los objetivos establecidos por la organización. El objetivo es que estos sean practicados por todos los miembros de la organización independientemente del rol que desempeñen en la organización.

Abravanel, Allaire y Hobbs (1992) indican que la organización “no es solo un lugar privilegiado de acción racional, con miras a fin explícito, sino también un lugar de acción racional en virtud de valores” por lo cual, surgirían inconvenientes si los valores establecidos son incoherentes a la realidad de la organización, ya que no existiría un sentido de dirección común entre los colaboradores.

Para el siguiente estudio después de investigar cual sería el modelo que mejor se adecuaba a las características de la situación real del sistema cliente se decidió optar por el uso de la teoría de Schwartz, que según diferentes autores este modelo, ha tenido tres momentos donde ha sufrido algunas modificaciones. Sin embargo, nosotros nos enfocamos en el último momento ya que es el más reciente y fue realizado por Schwartz y otros autores colegas en el año 2012.

Modelo De Schwartz

El modelo teórico de Schwartz (1992) se puede ver como una extensión del modelo propuesto por Rokeach; sin embargo, tiene tres diferencias:

1. Propone una medida que combina los intervalos con las categorías
2. Enfatiza en la base motivacional, como explicación para la estructura de los valores.
3. Sugiere la universalidad tanto de la estructura, como del contenido de los tipos motivacionales de los valores.

Schwartz desarrolló una escala de medición con 56 ítems, divididos en dos dimensiones generales: 30 ítems terminales y 26 ítems instrumentales. También está disponible de forma online una versión castellana del cuestionario de valores de Schwartz (1992), con valores de fiabilidad y validez, demostradas en diferentes estudios e investigaciones según afirman diferentes autores. La versión española del Schwartz Value Survey (SVS) contiene 57 ítems y consta que el individuo debe ponderar en una escala de 1 (opuesto a mis valores) a 7 (de suprema importancia), la importancia que asigna a cada uno de estos valores, como principios guía en su vida. Los 57 ítems vuelven operativas las diez tipologías de valor propuestas por la teoría de Schwartz (1992).

Según Schwartz (2005), diez son los valores motivacionalmente distintos, extensos y básicos que derivan de las tres necesidades universales de la condición humana (necesidades del individuo, como organismo biológico; requerimientos de interacción social coordinada, y necesidades de vivencia y bienestar en grupos).

- **Las creencias versus los valores en una organización:**

Normalmente sucede que dentro de las organizaciones se suelen confundir de forma conceptual los valores con las creencias y las actitudes. Según Schiffman & Kanuk (1997), las creencias y los valores son conceptos que van de la mano, haciendo referencia a la cantidad de sentimientos y prioridades que las personas tienen sobre las cosas y pertenencias. También sostienen que tanto los valores como las creencias son imágenes

mentales que determinan una amplia gama de actitudes específicas que influyen en el modo de responder a una situación específica. Por otro lado, Marandi Little & Sekhon (2006) diferencian entre valor y creencia, planteando que las creencias consisten en numerosos juicios mentales o verbales que reflejan el particular conocimiento y evaluación de una persona sobre algo, mientras que los valores también son creencias, pero no son numerosas, sirven como guía para un comportamiento culturalmente apropiado, son perdurables o difíciles de cambiar, no están vinculados a una situación específica y son ampliamente aceptados por los miembros de una sociedad.

Para Schwartz los valores son creencias, lo que quiere decir, que son cogniciones que van ligadas al afecto. Cuando en una situación se ven involucrados los valores, se demuestran afectos o emociones y ha resumido en seis puntos esenciales el creciente consenso sobre la noción científica de "valor" (Schwartz, 2007, 1992).

El estadounidense Milton Rokeach en el año 1973 hizo énfasis en siete diferencias que describió entre los valores y las actitudes, las cuales vamos a nombrar a continuación:

- Un valor está siempre referido a una sola creencia mientras que una actitud está referida a una organización de varias creencias que están centradas en un objeto o situación dada.
- Un valor trasciende a los objetos y situaciones mientras que una actitud se centra en un objeto o situación concreta.
- Un valor es un estándar, una actitud no
- Valores hay docenas, actitudes hay miles. Ello es debido a que nos manejamos con menos creencia, que con situaciones u objetos.
- Los valores ocupan una posición central más importante que las actitudes dentro de la personalidad y del sistema cognitivo.
- El valor es un concepto más dinámico que las actitudes, teniendo una más inmediata conexión con la motivación. Si

una actitud tiene un componente motivacional, lo tiene debido a que la situación u objeto conectado a la actitud es percibida positiva o negativamente de acuerdo con un valor.

- El contenido sustantivo de un valor concierne directamente a su función de defensa del yo, el ajuste de una persona a su sociedad y el conocimiento o autoactualización de la realidad.

Los valores se pueden definir, como creencias globales (acerca de estados finales deseables o estilos de comportamiento) que se encuentran o se evidencian por medio de los procesos actitudinales. Las actitudes, por su parte son orientaciones cognitivas y afectivas hacia objetos y situaciones específicas. El comportamiento, finalmente, es la manifestación de los valores fundamentales y de sus actitudes correspondientes (Ajzen & Fischbein, 1980). Así, el comportamiento es la variable que más podemos observar, con actitudes y valores que se demuestran constantemente (Connor & Becker, 2003; Homer & Kahle, 1988).

Silvio Aguirre (2002) define las creencias como “construcciones ideativo-emocionales que nos proporcionan un mundo, a través del cual damos sentido a nuestra realidad”. Dentro de una organización, las creencias dan sentidos al comportamiento individual y colectivo.

Las creencias configuran los paradigmas de comportamiento. Tal como lo vimos al principio de esta sección, para Schein las creencias son las presunciones básicas que forman parte del núcleo de una organización.

Las creencias en una organización son compartidas y complejas de cambiar, siendo un elemento fundamental al hablar de cambio organizacional, ya que cuando se logran cambiar por completo la organización es totalmente diferente a lo que era antes.

- **Mitos en una organización.**

Todo mito narra y justifica una "situación nueva" (nueva en el sentido de que no estaba desde el principio del mundo). Los mitos de origen

prolongan y completan, el mito cosmogónico: cuentan cómo el mundo ha sido modificado, enriquecido o empobrecido» (Eliade 1994).

Según Silvio Aguirre (2002), los mitos pueden presentarse en una organización de la siguiente manera:

- Mitos cosmogónicos: expresan las acciones del creador de la organización, tal como la creación, crisis, fuerza, entre otras.
- Mitos soteriológicos: expresan la formulación de la misión, las promesas del camino a recorrer.
- Escatológicos: expresa el fin de la misión, como premios y penitencias aplicados en la organización.
- Etnohistoria: narración de la historia de la organización.

En las organizaciones los mitos hacen que los colaboradores de una organización respondan de manera efectiva a los retos que se les presenten, a través de historia que les hace otorgar significado a su papel dentro de la organización.

- **Los rituales de una organización**

Los rituales son formas típicas de comportamiento que definen a una organización, los cuales son realizados por un grupo de individuos y difundidos de manera tal que involucre a todos los colaboradores de una organización.

En las culturas fuertes, los rituales son utilizados para ejercer influencia en el cómo se ejecutan los procesos en una organización, explicando las normativas de forma detallada y la manera en la que es deseable que se comporten todos los colaboradores.

Deal y Kennedy (1985) realizaron la siguiente clasificación de los rituales:

- Rituales sociales: se refiere al intercambio social entre los trabajadores y directivos. Crea identidad de la persona dentro de la compañía.
- Rituales de Trabajo: le da significado a las actividades que los colaboradores realizan diariamente, otorgando seguridad e identidad y reflejando la importancia de su existencia en la empresa
- Rituales de conocimiento: son las actividades que celebran el buen desempeño de un grupo de colaboradores
- Ritual Gerencial: son actividades que realiza la alta gerencia a fin de reafirmar su posición como líder.

- El rol de los supervisores

La supervisión no solo implica administrar los elementos básicos de un proceso, también se toma en cuenta el elemento humano que intervienen en los mismos y que hacen posible la consecución de los objetivos.

A nivel cultural son los encargados de transmitir los valores y principios que rigen a la organización a través de la práctica. Por lo cual, según Blake y Mouton (1980), indican que las funciones de los supervisores son:

- Promover y sostener trabajos eficientes de la más alta calidad.
- Potenciar la creatividad
- Estimular el entusiasmo por esfuerzo, experimentación y cambios
- Estimular los espacios de interacción
- Buscar constantemente nuevos desafíos

A pesar que la cultura es un factor que se mantiene dentro de la organización, los líderes son los encargados en promover que la misma se fortalezca cada vez más y más.

- **La comunicación:**

Los humanos somos seres que nos comunicamos de forma racional a través del lenguaje escrito, oral, paraverbal, entre otros. En las organizaciones, podemos comparar la comunicación como su circulación sanguínea: es lo que la mantiene viva.

C. Bernard (1988) indica que “la función primaria de todo cuadro es desarrollar y mantener una red de comunicación”. Al afirmar que una organización es un sistema, asumimos que existe una interacción entre sus partes, las cuales necesariamente requieren cualquier tipo de comunicación.

Dentro de una organización existe un código común, que los antiguos miembros de la organización entienden y transmiten a los colaboradores nuevo ingreso. Estos códigos se pueden dividir en: lenguajes internos, como jergas, vestimenta, lenguaje jerárquico, subcultura; y en lenguaje externos como en la recepción de clientes, logos y publicidad (Silvio Aguirre, 2002)

En la cultura, la comunicación es el elemento que une a los colaboradores a fin de lograr los objetivos que tienen en común. Asimismo, mantiene a la organización actualizada, ya que al comunicarse con el ambiente externo conocerán las necesidades de sus clientes y adelantos de las competencias.

Una comunicación que se realice de forma correcta abarcando todos los niveles de la organización, será una comunicación que impulse y fortalezca la cultura organizacional bajo los elementos nucleares que la conforman.

CAPITULO IV – MARCO METODOLOGICO

4.1 Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación tuvo como finalidad realizar un diagnóstico que nos permitiera conocer los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores de una empresa dentro del sector financiero y así verificar la congruencia que existe con la cultura de la organización y los valores previamente definidos. Por lo que fue un proyecto de investigación con un plan de indagación definido y concreto.

El tipo de investigación es aplicada, según lo señalado anteriormente donde se utilizaron los resultados de la investigación básica como la investigación aplicada para diseñar y probar nuevas técnicas de acción en el campo que se desenvuelven.

Partiendo de que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y que su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta de éstos, el siguiente proyecto fue desarrollado bajo éste enfoque.

El autor Tamayo y Tamayo M., afirma que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Según Roberto Sampieri (1997), señala que la investigación descriptiva narra situaciones y eventos, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades que sea sometido a análisis y se centra en medir con la mayor precisión posible.

Ander-Egg (1997:40), advierte que “Los estudios descriptivos son los dos niveles en los que habitualmente han de trabajar quienes están

preocupados por la acción, puesto que permiten elaborar un marco de estudio a partir del cual se deduce una problemática ulterior, o bien formular un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior”.

Bajo la acción descriptiva se trabajó para presentar una interpretación correcta, la preocupación radica en descubrir algunas características de fenómenos observados en nuestro caso de estudio como son la ausencia de un plan de acción ante una discrepancia entre la cultura organizacional que se profesa en el sistema cliente desde hace más de diez años y los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores de la empresa.

Esta investigación se basó en la situación anteriormente mencionada, que se evidencia dentro del sistema cliente, donde mediante un cuestionario de manera electrónica, con el apoyo de los recursos informáticos del sistema cliente se llevó a cabo la aplicación de la encuesta seleccionada con el fin de que los colaboradores tuvieran la oportunidad de indicar su opinión, en cuanto a la percepción personal y organizacional de los valores. Tomando en cuenta que en la entrevista inicial con el sistema cliente se identificó que para la aplicación previa de la restructuración de los valores no se evidencio la presencia de los colaboradores se hizo énfasis en la participación de un porcentaje de la población y así llevar a cabo un estudio de valores donde la fuente primaria de información sea el ambiente que rodea y las experiencias vividas de los colaboradores que conforman esta organización.

4.2 Técnicas e Instrumentos a utilizar en la Investigación

Debido a la naturaleza específica de nuestra investigación y tomando en cuenta diferentes estudios realizados de la misma rama se decide trabajar con el modelo de valores personales de Schwartz ya que las principales referencias datan desde 1983 hasta el año 2015 y los instrumentos son utilizados para diferentes estudios de todas las áreas, en más de 50 países. De esta manera, obtendremos resultados ajustados a la realidad de los colaboradores de la organización y poder comparar con la cultura y el marco filosófico de la empresa cliente.

La encuesta es una técnica muy útil en la investigación ya que es una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en aspectos que son relevantes para la investigación reduciendo la realidad a un número limitado de datos que parten desde las dimensiones definidas para la misma.

El instrumento básico utilizado en la investigación es el cuestionario, el cual se puede definir, según Rojas AJ, Fernandez JS, como el “documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta”. Es así como se indica que la palabra encuesta es utilizada para denominar todo el proceso a ejecutar y la palabra cuestionario es el formulario que contiene las preguntas dirigida a los participantes objetos de estudio. El objetivo principal del cuestionario es traducir las variables, sobre las que se desea obtener información, en preguntas concretas que están lo suficientemente estructuradas como para proporcionar una respuesta por parte de los participantes.

En este caso estaremos trabajando con un instrumento desarrollado y validado en el año 2015 en un estudio basado en la teoría de Schwartz para medir los valores personales en las organizaciones peruanas por Esther Medina Susanibar en Sevilla en el año 2010. Este instrumento según indica Esther Medina Susanibar fue diseñado con base en la teoría con mayor soporte empírico y desarrollo conceptual en el campo, lo que quiere

decir que se desarrolló con fundamentos de la teoría universal del contenido motivacional de valores de Schwartz (1992; 1994; 2012) y está compuesto por un número reducido de ítems para facilitar el uso en las organizaciones.

Los ítems del instrumento están presentados de forma aleatoria, existe un orden correlativo en la primera columna, la serie de ítems en la segunda columna, y las alternativas de respuesta desde la tercera hasta la séptima columna. De esta manera, podremos medir el nivel de la brecha existente entre los valores personales y los establecidos por la organización.

La dimensión seleccionada para llevar a cabo la aplicación del instrumento fue la de *valores personales*, los cuales se resumen en 10 ítems cada una con la definición correspondiente.

Tabla 1. Definición de los valores personales según el modelo de Schwartz

Valor Personal	Definición
Benevolencia	Preservación y mejora del bienestar de aquellas personas con quienes se está en frecuente contacto personal.
Universalismo	Comprensión, entendimiento, aprecio, tolerancia y protección para el bienestar de todas las personas y de la naturaleza.
Auto-dirección	Independencia en el pensamiento y en la toma de decisiones, creación y exploración, sin las restricciones de límites impuestos externamente.
Entusiasmo/estimulación	Emoción, riesgo y novedad en la vida. Variedad y cambio
Hedonismo	Placer y satisfacción/gratificación sensual para la propia persona
Logro	Éxito personal mediante la demostración de competencia de acuerdo a los estándares sociales.
Poder	Estatus social y prestigio, control o dominio sobre las personas y recursos.
Seguridad	Protección y estabilidad de la sociedad, de las relaciones, y de uno mismo
Conformidad	Restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que pueden molestar o herir a otros y violar las normas o expectativas sociales.

Tradición

Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura tradicional y la religión imponen al yo.

Fuente: Schwartz (2006)

El instrumento se desarrolló según el estudio previo, con un criterio de determinación de la cantidad necesaria de ítems requeridos para cada valor. Hay más ítems en las escalas de valores con mayor dispersión de respuestas, es decir, con mayor amplitud de situaciones; mientras que los valores con más homogeneidad solamente requerían tres ítems. Los ítems propuestos, como constituyentes de cada valor, suman un total de 40 ítems.

En el instrumento previamente desarrollado por E. Medina se utiliza un sistema de calificación jerárquico, ya que se desean las mayores estadísticas posibles y la mayor variabilidad de la posibilidad de respuesta de los participantes al igual que en nuestro estudio. La jerarquía de respuesta tiene esquema Likert, asociado a la importancia atribuible a los valores individuales.

La jerarquía de valores tiene la siguiente secuencia: (1) *Muy importante*, (2) *Importante*, (3) *Poco importante*, (4) *Nada importante* y (5) *contrario a mis valores*. Esta jerarquía fue desarrollada sin punto medio, por lo que la tendencia de respuesta al punto medio es un factor métrico muy frecuente y se recomienda eliminar el punto medio para evitar que la variabilidad disminuya artificialmente.

En el diseño del instrumento eligieron eliminar el punto medio, ya que así se obliga al individuo a elegir entre dos posiciones de respuesta (importante-no importante), por lo que su respuesta será más fidedigna a sus creencias y sentir. Al igual que en este diagnóstico es importante tener respuestas precisas por lo que las repuestas medias no nos agregan valor a los resultados.

Para poder abordar los valores previamente definidos por el sistema cliente y cumplir con el objetivo específico dos de este estudio, se agregó una pregunta abierta donde los colaboradores mencionan de los once valores actuales de la organización, cuales son los cuatro valores más importantes para ellos a nivel organizacional y de esta manera poder contrastar los resultados.

4.3 Población y Muestra

Arias (2006), define Población como “Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos de estudio”.

La Muestra se define al “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio.

Para esta investigación se decidió trabajar con una muestra de 120 colaboradores, los cuales fueron elegidos según los siguientes criterios:

- **Estrato:** participaron colaboradores Operativos Bases, Técnicos Profesionales, Gerencia Media y Gerencia Alta.
- **Antigüedad:** se seleccionaron colaboradores de contrato fijo, que tengan desde 6 meses hasta 5 años de antigüedad.
- **Área:** tal y como lo establecimos en el planteamiento del problema, participaron colaboradores de las áreas de negocio y servicios centrales.
- **Ubicación Geográfica:** en esta oportunidad, se invitó a participar a colaboradores de las ocho regiones a nivel nacional.

A continuación se anexa recuadro con la cantidad de colaboradores seleccionados por estrato para dar respuesta al cuestionario.

Tabla 2. Muestra seleccionada para el estudio

Estrato	Cantidad
Operativo Base	40
Técnico Profesional	55
Gerencia Media	25
Total	120

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Operacionalización de Variables

Este es un proceso metodológico que se encarga de descomponer las variables que conforman al problema de investigación, iniciando desde lo más general hasta lo más específico.

Las variables, al ser complejas, suelen dividirse en dimensiones, áreas, aspectos, índices, subíndices e ítems. Ahora bien, al ser variables concretas, solo se dividen en dimensiones e ítems. Las variables son operacionalizadas con la finalidad de que un concepto pueda ser medido a través de un instrumento, de esta manera se reduce el riesgo a cometer errores en un proceso de investigación.

Teniendo en cuenta la teoría Schwartz y el estudio realizado de definición de valores, la operacionalización de variables se ha realizado de la siguiente manera:

Tabla 3. Dimensiones e ítems de la escala de valores personales

Variable	Dimensión	Ítems
Valor Personal	Benevolencia	12. Ayudar a las personas que me rodean. 18. Ser leal con mis compañeros/amigos. 27. Apoyar en las necesidades de los otros. 33. Perdonar a las personas que me ofenden.
	Universalidad	3. Que cada persona en el mundo sea tratada por igual y con justicia. 8. Escuchar e intentar comprender a las personas que son diferentes a mí. 19. Cuidar del medio ambiente y la naturaleza. 23. Promover la paz para que las personas del mundo vivan en armonía. 29. Que cada persona sea tratada con justicia, así sea gente que no conozca. 40. Proteger la naturaleza y evitar dañarla con contaminación.
	Autodirección	1. Hacer las cosas a mi manera. 11. Planear y hacer mis actividades por mí mismo. 22. Ser curioso e intentar comprender las cosas por mí mismo. 34. Ser independiente.
	Entusiasmo/estimulación	6. Hacer diferentes actividades. 15. Buscar siempre aventuras. 30. Hacer cosas nuevas y sorprendentes. 41. Asumir riesgos en la vida.
	Hedonismo	10. Divertirme cada vez que puedo. 26. Gozar de los placeres de la vida. 37. Buscar diversión en la vida.
Valor Personal	Logro	4. Demostrar mis habilidades y capacidades. 13. Ser muy exitoso. 24. Tener ambición. 32. Ser mejor que otros.
	Poder	2. Tener mucho dinero. 17. Estar al mando y decir a las otras personas qué hacer. 39. Ser el que siempre toma las decisiones. 42. Tener mucho poder

	Seguridad	5. Vivir en lugares seguros. 14. Que el país sea seguro y libre de amenazas internas o externas. 21. Que las cosas/actividades estén siempre organizadas. 31. Mantenerme sano y con buena salud. 35. Tener un gobierno estable.
	Conformidad	7. Seguir las reglas todo el tiempo, aún si nadie me observa. 16. Actuar apropiadamente. 28. Ser obediente / respetar siempre a los parientes y personas mayores. 36. No contrariar a las autoridades.
	Tradición	9. Estar satisfecho con lo que tengo. 20. Las creencias religiosas. 25. Seguir las costumbres y tradiciones. 38. Ser humilde y sencillo.

Fuente: Estudio Piloto realizado Esther Medina Susanibar (2015)

Tabla 4. Dimensiones e ítems de la escala de valores organizacionales

Variable	Ítem
Valor Organizacional	De los 11 valores de la organización mencione, cuales considera que son importantes evidenciar dentro y fuera de las instalaciones de la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.5 Procedimientos a efectuar

La estrategia para llevar a cabo el diagnostico se basó en establecer relaciones de confianza con el equipo gerencial, específicamente con los Gerentes de Gestión, quienes son los encargados de ser los representantes de Capital Humano para cada una de las áreas de la organización. De esta manera, contamos con el apoyo al seleccionar a los colaboradores participantes en el cuestionario.

Una vez el instrumento fue aprobado por el sistema cliente, el proceso comunicacional se llevó a cabo por Capital Humano, donde los Gerentes de Gestión otorgaron formalismo e importancia a la investigación. Cada pieza comunicacional se envió de manera personalizada a cada

colaborador, enfatizando el objetivo del estudio y la confidencialidad de su respuesta.

Con la finalidad de garantizar el fácil acceso al cuestionario, el mismo fue cargado a la Plataforma Virtual de Aprendizaje que nos facilitó el sistema cliente y la gerencia de capital humano. De esta manera se logró que todos los participantes no tuvieran restricciones al ingresar en la misma. Quedo establecido que cada participante tuvo un total de cuatro días hábiles para completar el cuestionario, diariamente Capital Humano presto apoyo enviando un recordatorio de participación con copia a su supervisor inmediato.

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario tabulamos los mismos y por medio de un análisis comparativo, donde pudimos evidenciar que si existe brecha entre los valores personales y los previamente definidos por la organización se pudo delimitar de forma clara y precisa cuales fueron las diferencias y similitudes de la situación actual del cliente e identificar cuáles pueden ser las acciones a tomar, para esto se realizó un informe con las conclusiones y una presentación formal a la organización para la entrega de resultados y recomendaciones a seguir, según lo observado en los resultados del estudio.

CAPITULO V – ANALISIS DE RESULTADOS

Luego de haber aplicado el instrumento, es necesario interpretar los resultados por dimensión de manera que podamos observar las semejanzas o diferencias que existen entre los valores nucleares del sistema-cliente y los valores personales de los colaboradores.

En primer lugar iniciamos presentando los resultados por dimensión utilizando gráficos de barras donde se indica el promedio de las respuestas de cada uno de los colaboradores que participaron en la aplicación del instrumento y de esta manera poder concluir e interpretar los resultados por cada una de las dimensiones.

Seguidamente presentaremos la selección de los valores más importantes para cada colaborador, de esta manera lograremos ver qué diferencia existe entre los valores personales y los valores organizacionales mediante un cuadro comparativo. Por último realizamos la comparación de las dos áreas evaluadas tanto servicios centrales como el área de negocio para poder cumplir con el objetivo específico número tres y de esta manera identificar si existen semejanzas o diferencias con la identificación de valores dentro de cada área indicando por cada unidad de negocio cuales son los valores predominantes.

Los resultados los presentaremos mediante diferentes gráficos y con porcentajes de respuesta tomando en cuenta que estos datos nos sirvieron para generar el informe al sistema cliente y poder realizar las sugerencias asimismo logramos de esta forma iniciar una segunda fase de este proceso de consultoría.

5.1 Análisis de resultados por dimensión

Los resultados estarán expresados en porcentaje, donde podemos evidenciar a nivel general cuales fueron los promedios de cada una de las respuestas por dimensión.

5.1.1 Benevolencia

Preservación y mejora del bienestar de aquellas personas con quienes se está en frecuente contacto personal.

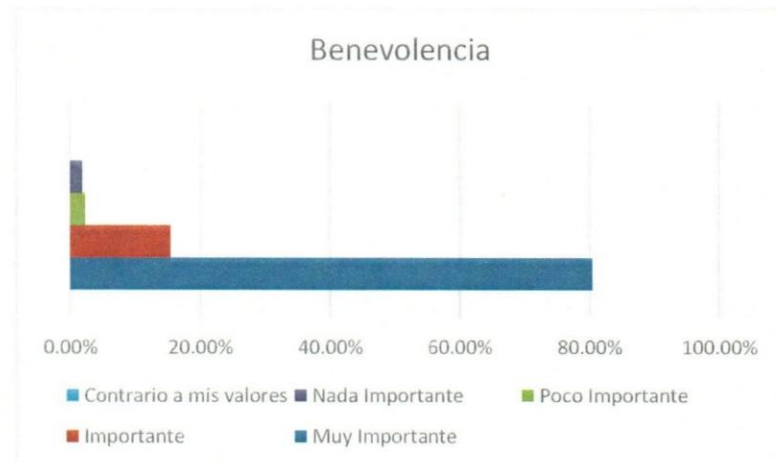


Gráfico de barra 1 – Resultado promedio del valor personal benevolencia.

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados obtenidos podemos observar que el 80% de la población que participo en la encuesta definen muy importante la capacidad de ayudar y apoyar a las personas con las que comparten gran parte de su tiempo. Por otro lado podemos observar que el 15% de la puntuación se lo asignan a la opción importante y el 5% restante de los encuestados lo consideran poco importante o nada importante.

De esta manera podemos observar que el 95% de los encuestados toman el valor de benevolencia como uno de los valores más importantes para la vida cotidiana ya que consideran que es necesario ser leal con las personas consideradas compañeros o amigos.

5.1.2 Universalidad

Comprensión, entendimiento, aprecio, tolerancia y protección para el bienestar de todas las personas y de la naturaleza.



Gráfico de barra 2 – Resultado promedio del valor personal Universalidad.

Fuente: Elaboración propia

En este caso podemos observar que el 55% del total de encuestados consideran muy importante el hecho de velar por la justicia de todos por igual, y están de acuerdo que es de carácter muy importante cuidar del medio ambiente y la naturaleza, también se observa que el 30% lo considera importante y un aproximado del 15% no le da importancia a la universalidad.

Aquí se puede observar que el 70% de los colaboradores del sistema cliente están de acuerdo con que debe existir un trato justo para todos por igual siendo estas personas que conozcan o no, asimismo el 70% considera que es necesario cuidar de la naturaleza y del medio ambiente. Por otro lado se puede observar un número representativo de 15% donde la universalidad no es un valor relevante para ellos.

5.1.3 Auto-dirección

Independencia en el pensamiento y en la toma de decisiones, creación y exploración, sin las restricciones de límites impuestos externamente.



Gráfico de barra 3 – Resultado promedio del valor personal Auto-dirección.

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de Auto-dirección se puede observar que el 79.55% de las personas encuestadas consideran muy importante el poder actuar por sí mismos y hacer las cosas a su manera, de iniciar tareas sin necesidad de asignárselas, así como también ser independientes y curiosos.

Por otro lado el 16.36% consideran la autodirección como importante y el 2.27% poco importante. Existe un 1.82% de los encuestados que no consideran importante la autodirección.

5.1.4 Entusiasmo / Estimulación

Emoción, riesgo y novedad en la vida. Variedad y cambio

Para el caso del valor Entusiasmo / Estimulación, como lo denomina Schwartz podemos observar que para el 60% de los encuestados es de

carácter muy importante el poder asumir riesgos, y tener nuevas aventuras y de esta forma hacer cosas nuevas y sorprendentes.

El 32% considera este valor como importante y existe un número de 16 personas, aproximadamente el 7%, que no le dan importancia a hacer actividades diferentes.



Gráfico de barra 4 – Resultado promedio del valor personal Entusiasmo / Estimulación. Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Hedonismo

Placer y satisfacción/gratificación sensual para la propia persona

El 69.70% de la muestra seleccionada para participar en este estudio considera muy importante el ser feliz, buscar diversión en la vida y divertirse cada vez que puedan y sea necesario, por otro lado el 23% lo consideran importante y a un 7.27% de la población no le parece importante tener esta satisfacción personal.

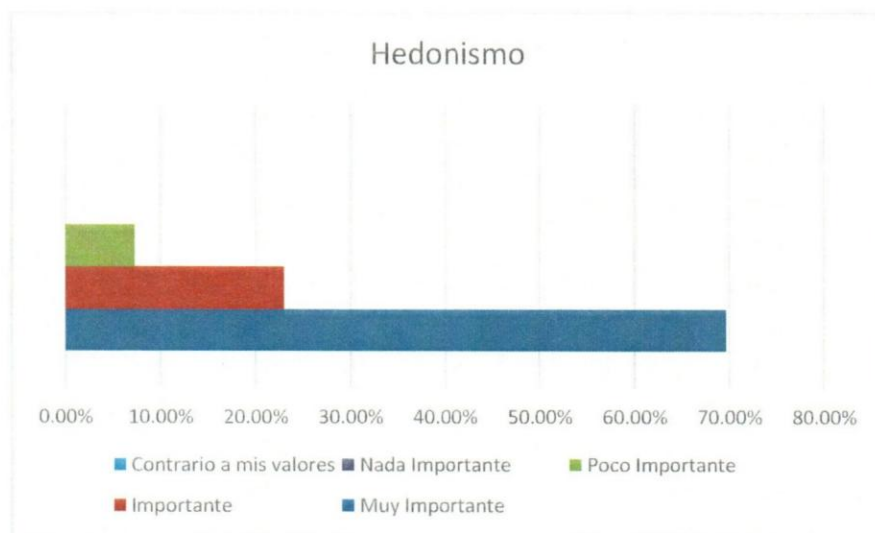


Gráfico de barra 5 – Resultado promedio del valor personal Hedonismo.

Fuente: Elaboración propia

5.1.6 Logro

Éxito personal mediante la demostración de competencia de acuerdo a los estándares sociales.



Gráfico de barra 6 – Resultado promedio del valor personal Logro.

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del valor denominado logro se pudo observar que para un 43.6% de los encuestados es muy importante demostrar sus habilidades y capacidades así como también ser exitoso, ser mejor que otros y tener ambición, por otro lado el 38.18% lo considera importante y para un 16.36% es poco importante quedando un restante de 1.82% que opina que no es nada importante tener presente estas cualidades.

De esta manera aproximadamente un 81% de la población encuestada considera que es necesario e importante tener presente el éxito personal, así como también tener la capacidad de mostrar ser competentes ante la sociedad.

5.1.7 Poder

Estatus social y prestigio, control o dominio sobre las personas y recursos.

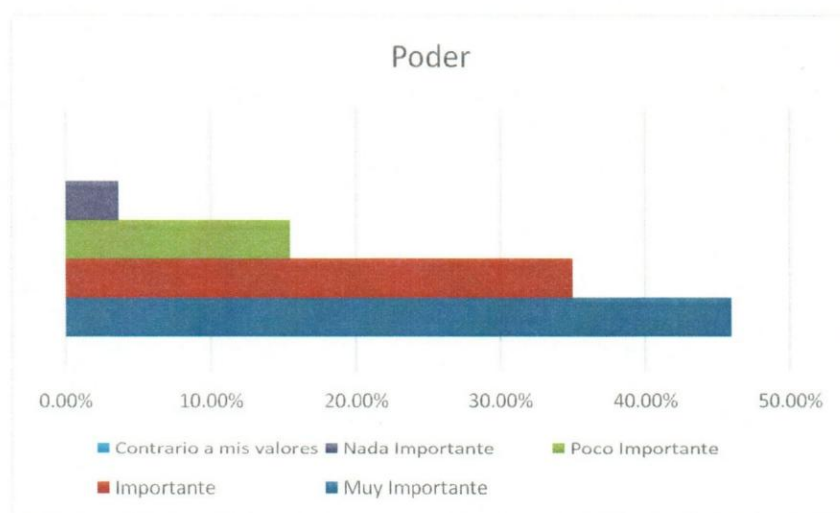


Gráfico de barra 7 – Resultado promedio del valor personal Poder.

Fuente: Elaboración propia

El 45% de las respuestas para el valor poder son consideradas muy importantes y el 35% importante, en este caso se puede evidenciar que para un 80% es de carácter importante estar al mano de diferentes situaciones y poder decir que hacer o no hacer al resto de las personas.

Así mismo se pudo observar que son personas que les gusta tomar las decisiones frecuentemente y tener mucho poder. Un 15.45% lo considera poco importante y un 3.6% no lo ven importante para la vida cotidiana.

5.1.8 Seguridad

Protección y estabilidad de la sociedad, de las relaciones, y de uno mismo



Gráfico de barra 8 – Resultado promedio del valor personal Seguridad.

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del valor denominado seguridad, pudimos observar que para un 47.6% es muy importante el hecho de vivir en lugares seguros, de sentirse libre de amenazas y donde las cosas siempre tengan un orden así como también mantenerse sano y con buena salud. Para un 37.8% es importante y para un 11.27% resulto poco importante y existe un remanente del 3.2% donde no consideran importante tener estabilidad a nivel personal o social.

5.1.9 Conformidad

Restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que pueden molestar o herir a otros y violar las normas o expectativas sociales.



Gráfico de barra 9 – Resultado promedio del valor personal Conformidad.

Fuente: Elaboración propia

El 44.8% de los encuestados consideran muy importante seguir las reglas establecidas así no estén siendo vigilados, así como también para el 35.7% es importante actuar de manera apropiada y ser obediente. Un total del 80% de la población considera que las normas establecidas son necesarias y deben cumplirse de manera que no sean afectados otros.

Así mismo, se pudo observar que para el 16.3% es poco importante no contrariar a las autoridades y no respetar a parientes y personas mayores. Y por último un 3% de los encuestados indicaron que para ellos es nada importante actuar contrario al respeto, reglas y autoridades sin importar lo que puedan causar estas acciones al resto de la sociedad.

5.1.10 Tradición

Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura tradicional y la religión imponen al yo.

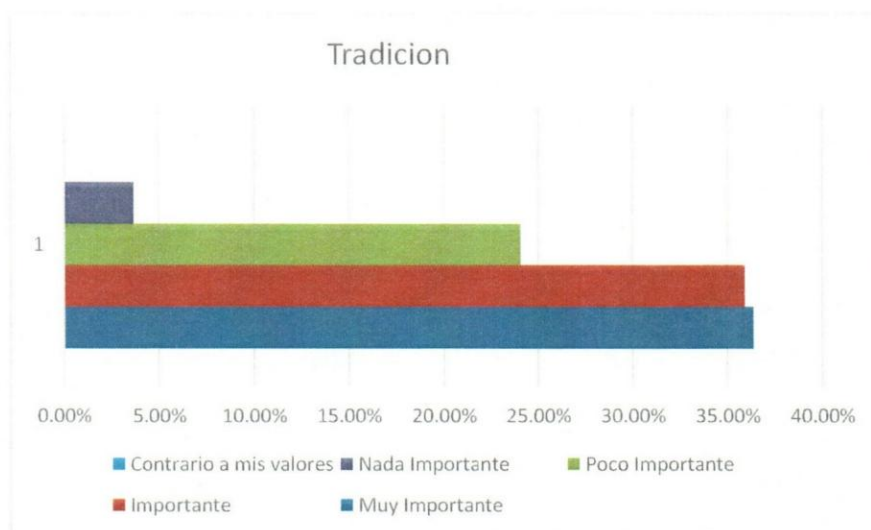


Gráfico de barra 10 – Resultado promedio del valor personal Tradición.

Fuente: Elaboración propia

Por ultimo tenemos como valor tradición, donde logramos observar que el 36% indica que es muy importante el hecho de estar satisfecho con lo que hacen y han logrado, así como también ser humilde, sencillo y seguir las tradiciones y costumbres, para un 35.9% es importante, el 24% considera que ser tradicionales es poco importante y un 3.6% no le da importancia a este valor.

De esta manera logramos observar que un 71% está identificado con las tradiciones y lo tradicional, sin embargo queda un 27% que no se encuentra identificado y no considera importante la tradición para sus acciones y cotidianidad.

5.2 Resultados de la comparación de valores personales con los organizacionales.

Luego de revisar los resultados por dimensión y las respuestas por ítem, consideramos importante hacer una comparación de los valores más importantes para colaboradores y de esta manera obtuvimos los siguientes resultados:



Gráfico de columna agrupado 1 – Resultado de valores organizacionales.

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados para realizar la comparación entre valores personales con los valores organizacionales, los encuestados consideraron el espíritu de equipo como el valor con el que más se identifican y el que consideran que puede ser evidenciado dentro y fuera de la organización con un porcentaje de 71.7%.

En segundo lugar se pudo observar que el valor con el cual se identifican en un 67.9% es el de transparencia, en tercer lugar se obtuvo un 66% de respuestas para el valor de excelencia siendo este el tercer valor

organizacional con el que se encuentran identificados los colaboradores del sistema-cliente, el valor identificado como crecimiento personal y profesional obtuvo un porcentaje del 64%, para el valor confianza las respuestas fueron de un 56.6%, para el caso de creatividad e innovación el porcentaje de respuesta fue de 38%, el 26.4% reconocimiento y por ultimo responsabilidad social 20.7%.

De esta manera podemos evidenciar que estos fueron los valores más importantes para los encuestados, dejando por fuera tres valores organizacionales, que no consideran importante demostrar ni dentro ni fuera de la organización.

Así mismo podemos observar según los resultados por dimensión la semejanza que existe con respecto a cada uno de estos valores personales que están directamente relacionados con los valores organizacionales que se encuentran definidos dentro de la organización, de esta forma se considera que si existe una diferencia entre los valores propuestos y los demostrados en la organización.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El fin último de esta investigación tuvo como finalidad evaluar la posibilidad de aplicar un programa de valores organizacionales establecidos por el sistema-cliente tomando en cuenta el comportamiento, comprensión y ejecución de los mismos por parte de los colaboradores. Para obtener la siguiente información fue necesario reunimos inicialmente con la persona de recursos humanos encargada del proyecto, para luego iniciar con la participación de los colaboradores en la aplicación del instrumento, tomando en cuenta dos unidades de negocio importantes para la organización.

6.1 Conclusiones

Según las reuniones iniciales con el personal de recursos humanos encargado del proyecto se identificó el planteamiento del problema, siendo este el foco principal del proyecto que nos permitió enfocarnos en los valores tanto personales como organizacionales dentro de la variable a estudiar, esto nos permitió aplicar un instrumento donde pudiéramos observar la tendencia de los valores personales y así mismo contrastar con los valores organizacionales ya definidos por el sistema – cliente. Los resultados obtenidos fueron los esperados, donde pudimos observar que ciertamente existe un porcentaje menor que no está identificado con los valores organizacionales.

Tomando en cuenta que por cada dimensión existe un porcentaje que no considera importante aplicar ciertos valores en sus acciones diarias. Con respecto a la primera dimensión denominada benevolencia se pudo observar un 4% de los encuestados no se encuentra identificado y a su vez no considera importante demostrarle a la sociedad ni las personas que los rodean un buen comportamiento. Para el caso de universalidad pudimos observar el 15.7% de la población no considera mayor importancia a lo justo e igualitario. Asimismo en la tercera dimensión denominada auto-dirección

pudimos observar que el 95.9% está identificado con la capacidad de ser independientes en toma de decisiones y pensamientos, por otro lado pudimos observar que el 92% de los encuestados están inclinados a asumir nuevos retos y capaces de hacer actividades nuevas y sorprendentes. Con respecto a la dimensión de hedonismo se observó que el 7.2% considera poco importante divertirse y sentirse placentero en diferentes situaciones de la vida, siendo un 92.7% de los encuestados que están identificados con esta variable. Con respecto al logro, como una de las dimensiones estudiadas, se observó que más del 50% de los que participaron en la encuesta considera importante el éxito personal.

También pudimos identificar que existe un porcentaje del 19% que no considera importante el hecho de tener un estatus social y prestigio así como también control o dominio sobre las personas y recursos. Tomando en cuenta los resultados de la octava dimensión obtuvimos un 14.5% de los encuestados que no considera importante sentirse seguro en la sociedad o dentro de un grupo de personas. Para el caso de la dimensión denominada conformidad se observó que el 80% de los encuestados considera importante seguir las normas y reglas establecidas de manera que ninguna situación afecte a los que los rodean, siendo un 20% de la muestra que no le da importancia. Y por último en la dimensión considerada tradición pudimos observar que un 27.7% de la muestra no considera importante aceptar las costumbres e ideas que la cultura tradicional y la religión.

Para el caso de la comparación con los valores organizacionales, pudimos observar que existe una diferencia entre lo que el cliente espera y los colaboradores demuestran, ya que no están identificados con los once valores propuestos, son solo ocho los valores que consideran importante evidenciar dentro y fuera de la organización, dejando tres valores por fuera que no los consideran de mayor importancia.

6.2 Recomendaciones

Evaluando los resultados obtenidos luego de aplicar la encuesta, se decidió recomendar de manera más detallada al cliente como mejorar la identificación con los valores, de la siguiente forma:

- Diseñar un nuevo sistema de valores de manera que los colaboradores tengan participación en el desarrollo y aplicación de los mismos.
- Realizar un sistema de valores donde se especifique el concepto de cada valor, de manera que cada uno de los empleados tenga conocimiento de las definiciones establecidas por la organización.
- Definir el objetivo organizacional de cada uno de los valores definidos, con el fin de que cada uno de los colaboradores de la empresa tenga conocimiento de a donde se quiere llegar con el cumplimiento de cada uno de los valores.
- Establecer ejemplos corporativos por cada valor, de esta forma se lograra tener mejor control sobre el comportamiento que se quiere evidenciar dentro de la organización.
- Actividades de capacitación a los empleados con más tiempo de la organización de manera que se pueda actualizar el sistema de valores.
- Diseñar un plan de inducción para los nuevos ingresos y de esta forma lograr la familiarización temprana con los valores establecidos por la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre Baztan, Silvio Angel (2002).** *La cultura de la empresa.* Barcelona. Editorial Ariel.
- Arias, Fidias (2006).** *El proyecto de Investigación.* Caracas, Venezuela. Editorial: Episteme
- B. Porto, Juliana; Ferreira, Maria Cristina (2016),** A Scale of Organizational Values Framed on Schwartz's Theory of Cultural Values. Brasilia, Brasil.
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010237722016000500221&script=sci_arttext&lng=en
- Chiavenato, Idalberto (2004).** *Introducción a la teoría general de la Administración.* Mexico, DF. Editorial McGraw Hill
- Ganga, Piñones, Saavedra (2015).** *Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión.* Chile
http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg_GangaPinonesSaavedra
- García Del Junco, Julio, Medina Susanibar, Esther, Dutschke, Georg (2010),** Una revisión exploratoria del modelo de Schwartz. Sevilla, España
<https://core.ac.uk/download/pdf/6552306.pdf>
- García, Víctor Abella, Lezcano Barbero Fernando, Casado Muñoz Raquel (2017),** Evaluación de la jerarquía de los valores humanos de Schwartz en la adolescencia: diferencias de género e implicaciones educativas. Revista Brasileña de Educación
<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v22n68/1413-2478-rbedu-22-68-0123.pdf>

Henao, Oscar, Córdoba L., José Fernando (2007).

Comportamiento del consumidor, una mirada sociológica.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420387003> ISSN
1900-3803

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2002). *Administración una*

Perspectiva Global. México. Editorial McGrawHill

Muchotrigo, Mirian G; Merino, César (2009), Valores en un grupo
de estudiantes de psicología de una universidad particular de
la ciudad de Lima. Lima, Peru

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272009000100005)
1729-48272009000100005

Schein, Edgar (1988). *Organizational Culture and Lidership*. San

Francisco, California. Editorial Jossey-Bass

Susanibar, Esther Medina (2010), Diseño de una escala

multifactorial basada en la teoría de Schwartz para medir los
valores personales en las organizaciones peruanas. Sevilla,
España

[https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/39446/versio](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/39446/versión%20final.pdf;sequence=1)
n%20final.pdf;sequence=1

Tamayo y Tamayo, Mario (1998). *Diccionario de la Investigacion*

Cientifica. México

Valbuena, María; Morillo, Roselia y Salas Doris (2006). Sistema

de valores en las organizaciones. Maracaibo, Venezuela

<http://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

Velásquez de Naime, Yngrid; Rodríguez Monroy, Carlos;

Guaite, Wilfredo (2012). *Organizational values: Reference for productivity assessment.* Vigo, España

http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf

ANEXOS

Anexo A: Cronograma de Actividades

Los tiempos establecidos para cada una de las etapas del proyecto se presentan a continuación:

Actividades	Semanas				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
<i>Entrevista en la empresa</i>	■	■			
<i>Delimitación del Problema</i>		■			
<i>Revisión de propuesta con el cliente</i>		■	■		
<i>Definir el modelo teórico</i>			■	■	
<i>Aplicación del instrumento</i>			■	■	
<i>Análisis de Resultados</i>				■	■
<i>Entrega al cliente</i>					■

Estableciendo cuatro semanas por cada mes de trabajo, se indica en color azul lo planificado y en color morado lo ejecutado, se presentó un retraso significativo por motivos ajenos, sin embargo se evidencia en el mes de enero la finalización del proyecto a la espera de la entrega al cliente de los resultados obtenidos.