



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

**CONGRUENCIA DE LOS VALORES
ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES Y SU
RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL**

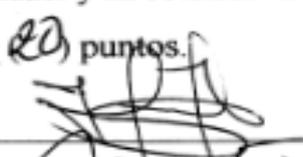
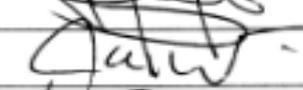
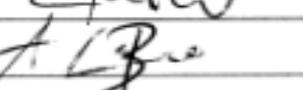
Realizado por:

Oriana González
Niky Saricalaitsiolis

Profesor guía: Hilda Ruiz

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la
Calificación de: Veinte ²⁰ puntos.

Nombre: Hilda Ruiz Firma: 
Nombre: Cesar Rizo Firma: 
Nombre: Aracelis Tortolero Firma: 

Caracas 24 de Octubre de 2019.



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

**CONGRUENCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES
Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Tesistas:

Oriana González
Niky Saricalaitsiolis

Tutor:

Hilda Ruiz

Caracas, septiembre de 2019

DEDICATORIA I

Primeramente, a Dios y a la Virgen María quienes me han protegido y guiado.

A mis padres, Rodolfo y Zoraida, quienes han sido mi soporte y apoyo durante toda la carrera y la vida. Mis palabras de agradecimiento hacia ellos se quedan cortas frente a todas las cosas maravillosas que han aportado a mi vida. Sin ellos no sería lo que soy ni estaría aquí hoy.

A las mejores hermanas que la vida me pudo regalar, Zoraima y Zoraida, por ser y estar siempre. Gracias infinitas por la paciencia, la comprensión y el apoyo que me han dado durante este camino, sin ustedes todo hubiese sido más complicado.

A Ámbar y Andreina, dos soles que desde otras fronteras me han ayudado a brillar y a conseguir absolutamente todo lo que me he propuesto. Ustedes han sido una fuente inagotable de consejos, risas y charlas.

A mis amigas de la universidad, por ser confidentes y compañeras. Por ser el apoyo que necesitaba en los momentos más duros de la carrera y por su forma tan pintoresca y animada de ver la vida. Cada una de ustedes es única y ha contribuido en este logro.

Al MOIT, por ser mi casa, mi centro de crecimiento, el lugar donde empecé a dejar los miedos y a convertirme en esa persona que sé que puedo ser. A COMUNIMOIT, por enseñarme que no hay soñadores pequeños ni sueños que no podamos alcanzar. Ambos me enseñaron a ver más allá de lo que se muestra, a Creer en el potencial de las cosas, a Crear oportunidades y momentos de crecimiento y a Cambiar realidades.

A la UCAB, por ser mucho más de lo que yo podía esperar. Me llevo en la memoria recuerdos de muchísimos momentos, donde erré y donde aprendí, pero donde definitivamente crecí.

A mí querida compañera, Niky, gracias por emprender este viaje conmigo. Desde el inicio hemos sido un gran equipo y este es el resultado de nuestro esfuerzo. Gracias por estar siempre que lo necesitaba, por las palabras de aliento y por soportar los momentos de locura. Este es el primero de muchos éxitos que aún nos esperan.

Oriana Alejandra González Quintero

DEDICATORIA II

En primer lugar, a Dios y a la Rosa Mística, por guiarme durante estos años.

A mis ángeles, que me dan fuerzas y me cuidan cuando más lo necesito, Katina Mustiki y Edicta Muñoz, mis abuelas. Todos mis logros son para ustedes.

A mis padres, Pandelis y Yulibeth, mi soporte, fuerza y motor, por todo lo que han hecho por mí, no sólo durante estos 5 años, sino durante toda mi vida. Ustedes son los mejores padres del mundo y se merecen todo y más, infinitas gracias.

A mi lindura, mi hermana Katerina, por siempre hacerme reír en momentos de caos; eres la luz de mi vida. Por otro lado, a mi primo Alejandro, por enseñarme a levantarme ante las adversidades y seguir.

A mis niñas, Marialex, Sthefany, Paola y Oriana, por haber sido lo mejor que me dejó la Universidad, porque con ustedes conocí la amistad más sincera y leal. Gracias por las risas, las pijamadas, las fiestas y por todo lo demás.

A mis amigas, tanto a Natalia Rengel, por su apoyo fundamental en todo esto, por sus consejos y guía en el proceso; como a Hirlanda Africano, por siempre tener las palabras necesarias en los momentos precisos y por haber sido parte importante de mi formación profesional.

A la mejor tutora, profesora y madrina que pueda existir, Hilda Ruiz. Su excelencia y dedicación me han inspirado desde que la conozco. Gracias por creer en mí.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por formarme no sólo como profesional sino como un ser humano con valores y principios. En tus pasillos aprendí que todos los sueños, por más locos que parezcan, si trabajas con amor y disciplina, se hacen realidad.

Por último, a mi compañera de tesis, Oriana, quien ha sido mi mitad en todo este proceso, el match ideal. No pude elegir una mejor compañera en esta aventura y es que, a pesar de los momentos de locura, logramos todo lo que veíamos muy lejano hace unos meses.

Niky Saricalaitsiolis Mosqueda

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestra profesora, tutora y madrina, Hilda Ruiz. En primer lugar, por haber aceptado este reto y todo lo que ello significó, porque cuando hace unos meses llegamos a su oficina, con una idea de lo que este Trabajo de Grado sería, ella lo materializó, le dio forma y lo convirtió en estas páginas. Además, gracias por toda la paciencia y comprensión, por sus consejos y por el compromiso que desde el día uno tuvo con nosotras al vivir este proceso con todas sus letras.

Del mismo modo, extendemos nuestro agradecimiento a la empresa C1C Consulting Services, C.A, quienes nos abrieron sus puertas y nos dejaron ver más allá. Gracias por la apertura, el acceso a la información y datos necesarios para nuestro Trabajo de Grado. Todos sus insumos hicieron posible esto.

A nuestro profesor, Pedro Navarro, por todos estos años de aprendizajes y sobre todo por el apoyo y guía en este proceso, porque sus conocimientos metodológicos y estadísticos fueron fundamentales.

A nuestra Universidad Católica Andrés Bello, que es la responsable de quienes somos hoy en día a nivel profesional. Gracias, porque nos dejaste el mejor conocimiento de todos, que es: ¡en todo amar y servir!

A la Escuela de Ciencias Sociales, por las herramientas que nos brindaron durante estos años y por formarnos de una manera integral, siempre apuntando a la excelencia.

Y, por último, a todos, profesores, amigos, familiares y compañeros que, de una u otra forma, estuvieron ahí con nosotras desde el momento que esta aventura comenzó. Sin ustedes no hubiese sido posible.

Oriana González y Niky Saricalaitsiolis

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA I	iii
DEDICATORIA II	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	¡Error! Marcador no definido.
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	26
Hipótesis de Trabajo.....	27
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	28
Antecedentes.....	28
Las Organizaciones.....	33
Cultura Organizacional.....	39
Valores Organizacionales	43
1. Modelo de Congruencia de Jennifer Chatman, 1989.	47
2. Modelo de Ken Blanchard y Michael O´Connor, 1997.....	48
3. Modelo de Richard Barrett, 1998.	50
Satisfacción Laboral	62
1. Modelo de dos factores de Herzberg, 1959.	67
2. Teoría de la discrepancia de Locke, 1976.	68
3. Modelo de las Dimensiones de Meliá y Peiró, 1998.	70
CAPITULO III MARCO REFERENCIAL	72
CAPITULO IV MARCO METODOLÓGICO	76
Diseño de Investigación.....	76
Tipo de Investigación.	77

Unidad de Análisis.....	78
Población.....	78
Muestra.....	78
Variables del Estudio.....	80
1. Variable Valores.....	80
2. Satisfacción Laboral.....	82
3. Variables Demográficas.....	83
Instrumentos de Recolección de Datos.....	84
Proceso de Recolección de Datos.....	89
CAPITULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	91
1. Caracterización de la muestra.....	91
2. Valores Individuales.....	95
3. Valores Organizacionales.....	112
4. Congruencia de los Valores Individuales y Organizacionales.....	126
5. Satisfacción Laboral.....	130
6. Correlación de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales con la Satisfacción Laboral.....	154
CAPITULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	158
CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ;Error! Marcador no definido.	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	172
ANEXOS.....	178
Anexo 1. Instrumento de recolección de datos Valores y Satisfacción Laboral.....	178

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N°1: Relación ente las Necesidades Humanas y las Motivaciones Personales ...	51
Tabla N°2: Relación de las necesidades Humanas y las Motivaciones Personales con los Siete Niveles de la Conciencia.	56
Tabla N°3: Relación de las necesidades Humanas y las Motivaciones Personales con los Siete Niveles de la Conciencia	59
Tabla N°4: Respuestas ante la Insatisfacción	66
Tabla N°5: Modelo Explicativo de la Teoría de Herzberg	68
Tabla N°6: Distribución de la población	79
Tabla N° 7: Operacionalización de la Variable Valores Organizacionales	81
Tabla N° 8: Operacionalización de la Variable Satisfacción.....	83
Tabla N° 9: Valores de la organización en el modelo de Barrett.	86
Tabla N° 10: Sexo del participante y sede donde labora	92
Tabla N° 11: Población según Sexo, Sede y Antigüedad.....	93
Tabla N° 12: Población según Sexo, Sede y Unidad Organizativa.....	94
Tabla N° 13: Resultado de los Valores Individuales Generales.	96
Figura 1: Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Individuales	98
Tabla N° 14: Comparación entre Valores Individuales según Sexo.....	100
Tabla N° 15: Comparación entre Valores Individuales según Sede.....	103
Tabla N°16: Comparación entre Valores Individuales según Antigüedad.....	106
Tabla N° 17: Comparación entre Valores Individuales según Unidad Organizativa..	109
Tabla N° 18: Resultado de los Valores Organizacionales Generales.....	113
Figura 2: Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Organizacionales	114
Tabla N° 19: Comparación entre Valores Organizacionales según Sexo.	116
Tabla N° 20: Comparación entre Valores Organizacionales según Sede.	118
Tabla N° 21: Comparación entre Valores Organizacionales según Antigüedad.....	121

Tabla N° 22: Comparación entre Valores Organizacionales según Unidad Organizativa.	123
Tabla N° 23: Comparación entre Valores Individuales y Valores Organizacionales Generales	127
Figura 3: Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Congruentes	129
Tabla N° 24: Satisfacción Laboral General por dimensiones	131
Tabla N° 25: Satisfacción Laboral según Categoría de Respuesta	132
Tabla N° 26: Satisfacción Laboral con la Supervisión	133
Tabla N° 27: Satisfacción Laboral con el Ambiente Físico de Trabajo	133
Tabla N° 28: Satisfacción Laboral con las Prestaciones Recibidas	134
Tabla N° 29: Satisfacción Laboral según el Sexo	135
Tabla N° 30: Satisfacción con la Supervisión según el Sexo	136
Tabla N° 31: Satisfacción con el Ambiente Físico según el Sexo	137
Tabla N° 32: Satisfacción con las Prestaciones Recibidas según el Sexo	137
Tabla N° 33: Satisfacción Laboral según la Sede	138
Tabla N° 34: Satisfacción Laboral con la Supervisión según la Sede	139
Tabla N° 35: Satisfacción Laboral con el Ambiente Físico según la Sede	140
Tabla N° 36: Satisfacción Laboral las Prestaciones Recibidas según la Sede	141
Tabla N° 37: Satisfacción Laboral según Antigüedad	142
Tabla N° 38: Satisfacción con la Supervisión según Antigüedad	144
Tabla N° 39: Satisfacción con el Ambiente Físico según Antigüedad	146
Tabla N° 40: Satisfacción con las Prestaciones Recibidas según Antigüedad	147
Tabla N° 41: Satisfacción Laboral según Unidad Organizativa	148
Tabla N° 42: Satisfacción con la Supervisión según Unidad Organizativa	150
Tabla N° 43: Satisfacción con el Ambiente Físico según Unidad Organizativa	151
Tabla N° 44: Satisfacción con el Ambiente Físico según Unidad Organizativa	153
Tabla N° 46: Correlación y Significancia entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y las Dimensiones de la Satisfacción Laboral.	156

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado tuvo como objetivo determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y la Congruencia de los Valores Organizacionales e Individuales, según el Modelo de Valores de Richard Barrett, en los colaboradores adscritos a la Empresa CIC Consulting Services, C.A del sector tecnológico. La investigación se llevó a cabo como un estudio no experimental, transversal, de tipo descriptivo-correlacional. Para lograr dicho objetivo, se adaptó el instrumento “Auditoría de Valores” de Barrett (1998), al cual se le incorporaron los valores definidos por la empresa. El grado de Satisfacción Laboral presente en los trabajadores se midió con el Instrumento de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró (1998), Se consideró la población como muestra, la cual estuvo conformada por 33 trabajadores de los departamentos de dirección, administración y consultoría en las sedes de Valencia y Caracas. El procesamiento de los datos se hizo por medio del Programa SPSS y el análisis de los mismos a través de técnicas de estadística descriptiva y el coeficiente de Pearson. De igual manera, se utilizaron las herramientas de diagnóstico y los niveles de consciencia propuestos en el modelo de Gestión por Valores de Barrett, para el análisis de los datos concernientes a los valores. Los resultados obtenidos indicaron que existen cinco congruencias entre los Valores Individuales y los Valores Organizacionales, a saber: Compromiso, Respeto, Responsabilidad, Alto Desempeño y Trabajo en Equipo, de los cuales cuatro pertenecen a los valores establecidos por la empresa. A su vez los trabajadores indicaron estar “Bastantes Satisfechos” (5,12) con la organización. El resultado de la correlación determinó que existe relación positiva baja entre ambas variables ($r= 0,114$) por lo que se acepta la hipótesis establecida de que a mayor Congruencia entre los Valores Organizacionales e Individuales, mayor será la Satisfacción Laboral de los trabajadores; pero no se pueden explicar los niveles de Satisfacción Laboral considerando únicamente la Congruencia de los Valores.

Palabras Clave: valores, gestión por valores, alineación de valores, identificación de valores, satisfacción laboral.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado plantea el estudio sobre la relación entre la Satisfacción Laboral y la Congruencia de los Valores Organizacionales e Individuales, en un grupo de trabajadores adscritos a las dos sedes que la Empresa C1C Consulting Services, C.A del sector tecnológico, ubicada en el Municipio Sucre del Edo. Miranda.

Como se mencionó anteriormente, para la recolección de la información requerida por el estudio se utilizó la metodología del modelo de Gestión Basada en Valores de Richard Barrett, con una adaptación del instrumento “Auditoria de Valores” del mismo autor; así como la versión S10/12 del Instrumento de Satisfacción Laboral diseñado por los autores Meliá y Peiró (1998). La investigación se basó en un conjunto de teorías que sirvieron de base para darle sustento, respuesta y forma a los datos obtenidos los cuales se presentan en diferentes apartados, a saber:

En el Capítulo I, relativo al Planteamiento del Problema se expone de forma amplia y detallada la caracterización del problema en cuestión, desde los aspectos generales hasta los más específicos que permiten tener una visión macro del tema abordado, es decir, la importancia de los valores en los distintos ámbitos de la vida de una persona, específicamente en las organizaciones, entendiéndose también que estos individuos responderán con determinadas actitudes positivas o negativas, comprendidas como Satisfacción Laboral. En ese sentido, se explica y se hace referencia al planteamiento que permite realizar la formulación del problema de investigación y los objetivos, tanto general y como los específicos.

En el Capítulo II, se desarrollan las bases y términos teóricos que sirven de sustento para el análisis y comprensión de las variables estudiadas, Satisfacción Laboral y Valores. Además, se explica de forma detallada el modelo de los Niveles de Conciencia de Richard

Barrett (1998) y el modelo de Satisfacción Laboral propuesto por Meliá y Peiró (1998), los cuales fueron la base de la presente investigación.

En el Capítulo III, referido al Marco Referencial se brinda una explicación y descripción sobre la situación de la Empresa C1C Consulting Services, C.A, su misión, visión y valores para situar al lector en el contexto en el cual se trabajó.

De igual manera, en el Capítulo IV, se expone la Metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, la cual fue un estudio no experimental, transversal, de tipo descriptivo-correlacional.

En el Capítulo V se encuentran los Análisis correspondientes a los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos en cuestión sobre los Valores y la Satisfacción Laboral de los trabajadores.

Del mismo modo, en el Capítulo VI, se presenta la Discusión de los Resultados obtenidos basando dichos análisis en los planteamientos teóricos presentes en el Marco Teórico de esta investigación.

Seguidamente se presenta el Capítulo VII donde se plantean las Conclusiones y Recomendaciones basadas en los resultados que se han obtenido. Se presentan algunas recomendaciones para estudios posteriores que pretendan abordar la problemática planteada.

Por último, se encuentran, por un lado, las Referencias Bibliográficas que sirvieron como sustento de la información para el presente Trabajo de Grado; y por el otro, todo lo que constituye los Anexos, en donde se reflejan los cuestionarios utilizados.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todo ser humano pasa, a lo largo de sus años de vida, por un proceso de evolución y adaptación a lo que son normas y parámetros de estilo de vida, que posteriormente, de una u otra forma, guían su actuar. Este conjunto de actividades son concebidas como valores y se pautan en función de lo que está aprobado por una determinada cultura, entendiendo que estos patrones de comportamiento difieren, ya que en cada grupo social son aprobadas sin estar escritas, distintas formas de proceder (Olmos, 2002).

Así mismo, como lo establece Olmos (2002), a medida que evoluciona el mundo también lo hacen las conductas que tienen los individuos, ya que se ven influenciadas por leyes morales, religiosas, éticas, intelectuales, entre otras.

De igual forma, la sociedad, movida por los constantes avances en materia tecnológica, acontecimientos a nivel social y político, preocupaciones económicas, entre otros múltiples aspectos, se ve envuelta en una pérdida de valores fundamentales que interfieren en la convivencia armónica de sus individuos (Valbuena, Morillo, Salas, 2006).

En ese sentido, es primordial comprender que los valores no son tema únicamente de la sociedad, ya que terminan trasladándose también a diversos ámbitos de la vida de un individuo. Como lo es específicamente el caso de las organizaciones, en donde se evidencian aspectos relacionados a los valores y a la cultura organizacional en general, la cual es considerada como una presión heterónoma que se ejerce sobre los integrantes de la organización a través de la adopción de determinadas creencias, valores, directrices,

comportamientos y marcos de actuación de las determinadas interacciones laborales que puedan tener lugar (Garay, 2009).

Según Rodríguez y Rojas (2013), las organizaciones son concebidas como sistemas activos, y, como cualquier otro sistema, funcionan mejor cuando todos sus aspectos están en la misma dirección. Tal como es el caso de la cultura y valores organizacionales, ya que estos son vitales para una organización que persigue como parte de sus metas, que sus trabajadores estén cohesionados, compartan sus objetivos, estén motivados, coordinados, sean leales, capaces y más eficientes.

De igual forma, se debe considerar que las organizaciones no viven en ambientes aislados donde el contexto se mantiene de forma permanente. Por el contrario, se enfrentan a un mercado inestable y de constante cambio, a una exigencia cada vez más alta de los clientes y a la creciente dificultad de adquirir los recursos necesarios para sus procesos de producción (Pérez, 2013).

Es primordial entonces asegurarse de que las empresas cuenten con valores claros y bien definidos, que además sean fehacientemente compartidos, ya que estas características le atribuirán a la misma una personalidad fuerte, diferenciadora y un sentimiento de pertenencia a los trabajadores, sintiéndose así, miembros de una comunidad que trabaja para conseguir las mismas metas y los mismos objetivos (Bastardo, 2014).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, Valbuena et al. (2006) definen los valores como un conjunto de creencias, sentimientos y normas que se encargan de regir el comportamiento de los individuos que hacen vida en una sociedad, comunidad o incluso en una organización, donde además se toman en cuenta los aspectos éticos y moralistas.

Así, dado el carácter dinámico de la organización en interacción permanente con el ambiente, el autor Barrett (1998) establece que la clave para garantizar la conquista del éxito, no sólo en el presente sino a largo plazo en una organización, es atender a los principios de transformación, para poder así adaptarse al entorno en el que se desenvuelva. En ese sentido, el mismo autor evidencia como la transformación organizacional viene únicamente como consecuencia de la transformación de sus trabajadores. Asimismo, para que este proceso pueda tener cabida deberá involucrar al líder, quien tendrá la tarea de moldear a la organización para vivir de acuerdo a los valores que estén en relación al bien común de todos los que la integran. Es fundamental que se trate de convertir a la organización en un organismo que pueda fácilmente expresar los valores colectivos de todo el personal que labora en ella.

En este orden de ideas, las empresas deben prestar especial atención al tema de los valores, ya que si no cuentan con un sistema claramente estructurado de valores se presentará una crisis, la cual puede ser en el ámbito social o financiero, trayendo consecuencias devastadoras para la organización. Incluso, teniendo el sistema definido es importante prestarle atención, ya que se debe seguir con rigurosidad, sino los problemas a mediano y largo plazo tanto a micro como a macro nivel serán inevitables (Ortega y Mínguez, 2001).

Barrett en el año 1998, estableció el propósito de los valores como una adopción de un código de conducta, que genere unión entre los trabajadores, que esté vinculado con la misión y visión de la organización. Asimismo, a través de la libertad responsable, todos tienen la posibilidad de tomar decisiones en la empresa, sin embargo, los valores crean parámetros claros sobre los cuales deberían guiarse los trabajadores al actuar, por lo cual, cuando los valores son compartidos le otorgan niveles importantes de confianza a las personas que conforman la institución.

En el mismo sentido, la clave para generar una cultura organizacional fuerte es lograr la congruencia entre los valores y los comportamientos en todos los niveles de la organización, siendo, del mismo modo, primordial que los valores sean vividos por las

figuras de poder dentro de la organización, para poder establecer, desde su posición, ejemplos claves (Barrett, 1998).

Según lo que establece Silva (2014), los valores son uno de los indicadores a considerar al momento de tomar decisiones debido a que ellos definen el carácter de una organización, otorgándole sentido, propósito e identidad, además de establecer específicamente los puntos de partida para los lineamientos, prácticas, procedimientos y políticas por los que se deberá regir. Del mismo modo, como lo establecen García y Dolan (1997), se otorga un margen de maniobra razonable para la acción en momentos de dificultad o sencillamente de innovación y cambio para considerar valores económico-pragmáticos, emocionales y ético-sociales.

De igual manera, se establece que los valores son propuestas sociales que le otorgan a la organización la posibilidad de identificar oportunidades y a partir de ello poder, no solo sobrevivir, sino tener más y mejores iniciativas en el tiempo, llegando así a cumplir sus objetivos. Es por ello que la organización debe orientar su sistema de valores hacia una idea de colectividad, en donde todos puedan compartir el mismo norte y guiar su actuación basado en normas preestablecidas (Garay, 2009).

Siguiendo con las nociones mencionadas anteriormente, como lo plantean Valbuena et al. (2006), los valores en la organización además de crear un sentido, otorgan identificación y refuerzan el comportamiento a través de propuestas sociales que le permiten sobrevivir, de acuerdo a las exigencias del entorno y lograr los fines que tenían preestablecidos. Por ello, la organización debe establecer cuáles son los valores que regirán a los trabajadores, ya que esto permite a todos sus miembros orientar su comportamiento y Valores Individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos. Estos mismos autores plantean que en el caso de que la relación interpersonal que prevalezca en el grupo de la organización, se aleje de los valores colectivos aceptados y compartidos, se dará comienzo a una desintegración general, lo cual va a afectar tanto la realización personal de los trabajadores como la consecución de los fines colectivos de toda la organización.

Así mismo, Valbuena et al. (2006) expresan que es imprescindible que los valores estén sujetos a la realización de metas y objetivos previamente definidos por la organización de acuerdo a su visión y misión inicial, tomando en cuenta también todo aquello que surja como consecuencia de la dinámica. Sin embargo, lo que deberá predominar es la alineación congruente de los Valores Individuales con los ya establecidos para la colectividad, es decir, los Valores Organizacionales.

En ese sentido, para el análisis de los Valores individuales y su Congruencia con los Valores Organizacionales el Modelo de Richard Barrett (1998) es pertinente, puesto que el autor cuenta con bases teóricas relacionadas a los valores presentes en las personas y en las organizaciones. Así mismo, este modelo propone un método para lograr niveles altos de creatividad y productividad del personal, plasmando de una forma visual y coherente el nivel de conciencia de un individuo o colectivo y su potencial crecimiento.

Así mismo, El Modelo de Richard Barret (1998) es básicamente una adaptación con mejoras del Modelo de Maslow, la pirámide que jerarquiza las necesidades humanas. Barrett se encargó de extender y evolucionar en su aplicación partiendo de los individuos hacia los grupos, las organizaciones, y finalmente enlazando todo con la sociedad. Así, este es un modelo holístico que permite entender y trabajar la evolución de las organizaciones hacia modelos de futuro más coherentes, donde se tomen verdaderamente en cuenta el ecosistema interno y el externo, entendiendo que es igual de importante trabajar con las personas y sus grupos dentro y fuera de la organización. Todo ello sin perder de vista la necesidad de generar prosperidad, entendida como prosperidad financiera, valor sostenido en el largo plazo, valor para los empleados, accionistas y stakeholders, y también contribución social.

En los últimos años el estudio de los valores ha ido cobrando relevancia dentro de la gerencia organizacional debido a que la concepción de que los proyectos, medidas y acciones que se establezcan en función de los valores darán como resultado las metas planteadas por la organización, ha ido ganando fuerza y es cada vez más aceptada. De

igual manera, esta variable tiene una gran importancia debido a su capacidad para regular o determinar el comportamiento de los individuos dentro de la organización y para generar una conexión de los miembros con la misión y objetivos de la empresa (Pérez, 2013).

Por su parte, Suarez, Leiva y Negrón (2010) destacan que los valores dentro de las organizaciones son los que determinan el rumbo de la misma a través de las actitudes y prácticas que se establezcan, además son un factor destacado dentro de la visión de la organización ya que sirven de guía e inspiración para alcanzar los objetivos deseados.

Cada uno de los seres humanos cuenta con múltiples actitudes, sin embargo, existen también un número limitado de actitudes que están estrechamente relacionadas con lo que al trabajo se refiere. Estas actitudes indican evaluaciones positivas o negativas que los empleados emanan acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral. Es así como diversas investigaciones que han surgido en el ámbito del comportamiento organizacional, dan lugar a tres actitudes fundamentales: Satisfacción Laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional (Robbins y Judge, 2009).

En este sentido, ya que la Satisfacción Laboral se presenta como una actitud organizacional, es fundamental comprender que esta última es concebida como una evaluación, juicio u opinión que se presenta hacia objetos, personas o hechos en general. Del mismo modo, la Satisfacción Laboral sería esa, anteriormente dicha, evaluación, opinión o juicio, pero específicamente del trabajador de acuerdo al desempeño laboral de ellos mismos y de las circunstancias que lo rodean, como lo son el ambiente, compañeros, supervisores y condiciones en general (Robbins y Judge, 2009).

Así mismo, Ruiz (2009) considera que el éxito total de una organización se basa en el hecho de establecer de forma específica y detallada lo correspondiente a los objetivos planteados por la organización y a conocer con detenimiento a sus trabajadores teniendo además como objetivo final el poder lograr, de la mejor forma, las metas que se establecen

previamente de acuerdo a necesidades detectada por la empresa. Es por ello que, el autor señala como se hace indispensable poder establecer un proceso que integre al mismo tiempo al talento humano y a la organización, generando la incorporación y conocimiento de un sistema de Valores Organizacionales que los conduzcan a la plena satisfacción de sus expectativas laborales.

De acuerdo a lo antes expuesto por el autor Ruiz (2009), es fundamental para la organización y para el posterior cumplimiento de sus objetivos contar con personas que sientan Satisfacción Laboral, la cual es abordada como una de las más importantes actitudes que puede presentar un individuo frente al trabajo, siendo además una herramienta que sirve de insumo para predecir el comportamiento tanto en el ámbito laboral como en el personal considerando que es el conjunto de sentimientos o actitudes favorables o, por el contrario, desfavorables, con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo, destacando cómo dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo.

La Satisfacción Laboral brinda la oportunidad a los trabajadores de expresar lo que opinan con respecto al funcionamiento estratégico de la organización y con lo que respecta a sus sentimientos intrapersonales. Del mismo modo, al hablar de la alta satisfacción, se refiere directamente a la retención de los empleados en la organización y lo que se constituye como la creación de “círculos de éxito”; por otro lado, la insatisfacción está orientada a la generación de “ciclos de fracaso”, los cuales provocan rotaciones y deterioro de la calidad que tiene el servicio que presta la organización desde sus diferentes áreas y desde la organización en general (Robbins y Judge, 2009).

Esta variable antes mencionada, es un tema de interés para las organizaciones, ya que permite conocer las opiniones de los trabajadores respecto a cómo funciona la organización y principalmente a como se sienten dentro de ella. Cuando se realizan estudios en este ámbito, se logra obtener información valiosa respecto al sentir de sus colaboradores, lo que dará paso a que se puedan mejorar, corregir y/o reforzar aquellas actividades que así lo requieran. Todo lo anterior, es imprescindible para una

organización, puesto que la satisfacción en el trabajo, se traduce en bienestar colectivo ya que mejora las relaciones interpersonales y mantiene un adecuado ambiente laboral (Ruiz, 2009).

Adicionalmente, éste mismo autor, expone como las características personales asociadas a la Satisfacción Laboral no deben ser imprescindiblemente observables, ya que también pueden reflejar los valores de los sujetos respecto a su vida laboral. Los individuos manifiestan determinadas actitudes basadas en las creencias y valores que desarrollan en su propio trabajo y se expresa a través de los afectos y emociones, en la medida que las personas satisfacen sus necesidades individuales y profesionales como empleados (Ruiz, 2009).

Del mismo modo, la Satisfacción Laboral es un punto ineluctable a ser considerado en diversas investigaciones relacionadas a la calidad de una organización, ya que está sumamente vinculada al desarrollo y al bienestar de los trabajadores como seres humanos, siendo esta variable un componente de la calidad de vida y, también, porque un trabajador satisfecho tendrá un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho, lo cual es imprescindible para poder generar mejores ambientes de trabajo (Kalleberg, 1977, c.p Galaz 2002).

Adicional, de acuerdo a Galaz (2002) citando a Smith (1992), establece que la satisfacción en el ambiente donde las personas laboran es una herramienta fundamental para identificar posteriormente áreas organizacionales que necesitan atención. También se establece que los trabajadores satisfechos, en comparación a aquellos que no lo están, tienden a ser más adaptables, cooperadores y a estar más dispuestos a aceptar cambios. Así mismo, de acuerdo a la realidad que se engloba en la actualidad, caracterizada por una dinámica económica y tecnológica intensa, las organizaciones deben adaptarse continuamente a estos ambientes y, por lo tanto, el cultivo de las anteriores características de los trabajadores satisfechos, representa, a largo plazo, una ventaja económica para ellas.

En este sentido, previo a la presente investigación, han tenido lugar otras aproximaciones referentes al tema de los Valores individuales y los Valores Organizacionales, así como lo que respecta a la variable Satisfacción Laboral tanto a nivel internacional como nacional, tal como se expone a continuación:

El trabajado de pregrado “Alineación de Valores Individuales y Organizacionales en una Empresa Automotriz de acuerdo al Modelo De Richard Barrett” realizado por las estudiantes de Relaciones Industriales, Hernández y Gallo en el año 2016, en el cual se persiguió como objetivo general determinar la alineación entre los Valores Individuales, Organizacionales y Deseables de una Empresa del sector automotriz, analizando previamente todo lo relacionado con sus valores, visión y misión, para tener lineamientos al momento de establecer la versión del Cuestionario de Richard Barrett.

Así mismo, en el año 2012, Dussan llevó a cabo una investigación titulada “Alineación de los Valores Individuales y Corporativos y Propuesta de Intervención en la ciudad de Barranquilla, Colombia” donde se tenía por objetivo determinar los valores del grupo de directivos de la empresa Triple A de la ciudad de Barranquilla, su relación y alineación con los valores corporativos y realizar una propuesta de intervención de estos para incorporarlos en el direccionamiento estratégico de la empresa en los años 2013 – 2015.

Por otro lado, en la tesis de pregrado de Villa (2005) denominada “Relación entre el Compromiso y Satisfacción Laboral en una Empresa del Sector Financiero” se estableció dicha relación en quinientos individuos, de cargos gerenciales y no gerenciales, ubicados en las unidades centrales de la organización. Del mismo modo, se utilizaron dos cuestionarios (uno para cada variable), el primero titulado Commitment in the Workplace, donde se estudia al compromiso normativo, afectivo y de continuidad y el segundo, el Instrumento de Satisfacción Laboral propuesto por Meliá y Peiró (1998), en el cual se mide la Satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico de trabajo y con las prestaciones recibidas. Ambos se respondieron con una escala tipo Likert.

De igual forma, en el 2001, Nijst y Taboada realizaron el trabajo de pregrado denominado “Estudio de la Congruencia entre los Valores Éticos Individuales y Organizacionales y su Relación con la Satisfacción Laboral” en el cual se llevó a cabo una investigación de tipo no experimental, es decir, de observación de estas variables en su contexto natural, en el Ministerio de Interior y Justicia, luego de la fusión entre el Ministerio de Relaciones Interiores y el Ministerio de Justicia de la República Bolivariana de Venezuela. Se seleccionó la muestra de 72 individuos de forma aleatoria, aplicándoles un cuestionario dividido en tres partes, en la primera se establecieron los valores éticos de los trabajadores, en la segunda los valores de la organización de acuerdo al modelo de Chatman y en la última parte se midió la Satisfacción Laboral de acuerdo a la Teoría de Herzberg.

Asimismo, Morales (2005) en una investigación a nivel de postgrado realizada en Universidad Rafael Beloso Chacín estudió la “Asociación existente entre Valores Organizacionales y Satisfacción Laboral en el sector universitario”, la cual fue de carácter descriptivo, de campo, no experimental transeccional y correlacional. La investigación se realizó al personal administrativo y obtuvo como resultado una alta correlación entre las variables estudiadas.

Por su arte, Andrade, Barboza, Souza y Moreira llevaron a cabo una investigación en 2015 denominada “Valores humanos y Satisfacción Laboral de docentes y servidores técnico-administrativos de una universidad pública” donde analizaron en qué medida los valores predecían el nivel de satisfacción de los trabajadores. Para ello, participaron 192 profesionales, predominantemente docentes (60,9%), hombres (55,2%), con edades comprendidas entre 23 y 67 años. Su estudio determinó que las cinco dimensiones de Satisfacción Laboral estudiadas (con los colegas, con el salario, con el jefe, con las promociones, con la naturaleza del trabajo) podían predecirse por uno o más valores de la lista del Cuestionario de Valores Humanos Básicos que se le dio a cada uno de los encuestados.

En ese sentido, dado la revisión presentada, se registran pocas investigaciones de referencia sobre la relación entre Satisfacción Laboral y los Valores en empresas del sector tecnológico como actividad principal. Además, este es un tipo de empresa que por lo general cuenta con poco personal, dedicado a la producción de bienes y servicios con alto valor agregado, enfocado, casi en su totalidad, en los resultados, dejando a un lado la forma, es decir, su foco está dirigido en el hacer y no en el cómo hacerlo. Por lo cual supone un verdadero interés conocer los niveles de relación, involucramiento, compromiso e incluso satisfacción que una organización que pertenece a este sector puede ofrecerles a sus trabajadores dadas sus peculiares características.

Siendo estos tópicos tan fundamentales, es necesario analizarlos a profundidad, contemplando cada una de sus dimensiones, por lo cual surge el interés de iniciar una investigación en este campo para describir, en cuanto a estos aspectos, a los trabajadores de este sector. Es así como, la presente investigación se realizó en una empresa del sector tecnológico, la cual persigue el aprovechamiento de resultados de investigación que generen un avance tecnológico, así como la obtención de nuevos productos, procesos o servicios, o, en tal caso, la mejora sustancial de los ya existentes.

Asimismo, en el contexto que acontece directamente a la presente investigación, es decir, el venezolano, en los últimos años como consecuencia de múltiples situaciones que generan vertientes significativamente negativas, el deterioro de la sociedad es inminente, así como lo establece Montoya (2017):

En Venezuela estamos viviendo una época en que la incertidumbre, los cambios, las restricciones, el deterioro en los valores, formación educativa y los problemas de diversa índole que atañen a la sociedad venezolana, hace que sea más compleja y difícil la subsistencia a través del trabajo de los ciudadanos en el país (pág. 2).

Por otro lado, el autor Crespo (2017), considera que, como consecuencia del deterioro en la sociedad, en especial en los últimos años, Venezuela se ha enfrentado a una intensa crisis económica y política que, a su vez, se retroalimenta con la constante pérdida de valores, la cual se podría, en algunos casos, justificar por la incesante necesidad de sobrevivir en un ambiente hostil. Dicha situación se hace constar en los modos de convivencia que asumen los venezolanos, los cuales están bajo la influencia de la deshumanización por la pérdida del respeto y el trato al otro.

En ese sentido, uno de los más grandes desafíos de la gerencia venezolana, recae en el hecho de generar agrupaciones humanas tan eficientes y eficaces como sea posible, pero asumiendo el reto de que simultáneamente produzcan un mínimo de efectos colaterales indeseables y un máximo de satisfacción en los trabajadores (Montoya 2017).

Los valores, funcionan como herramientas y como enfoques gerenciales, razón por la cual ocupan un lugar relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años, en Venezuela y en el mundo entero. Esto es consecuencia directa del hecho de que las empresas han reconocido la importancia de apreciar el talento humano como factor organizacional de impulso y crecimiento sostenido, además de comprender que los empleados de una organización son personas comunes que tienen valores y principios que vienen implantados por la sociedad y el núcleo familiar, los cuales se van a sustentar como base para el cumplimiento de necesidades, así como su desarrollo personal y profesional (Codina, 2004).

Anudado a lo anterior y considerando lo planteado por autores antes expuestos sobre la situación en Venezuela, resulta interesante estudiar cómo los valores dentro de la organización podrían servir como estrategia gerencial para conseguir el alcance, de forma óptima, de los objetivos empresariales. Entendiendo que la organización deberá sobreponerse a las adversidades que el contexto le ofrece, teniendo en cuenta además la satisfacción de los trabajadores que en ella laboran, ya que es imprescindible satisfacer sus necesidades y requerimientos para lograr que sean mucho más productivas.

Debido a todo lo explicado, se evidencia que para una organización que busca ser eficiente, efectiva, con resultados que apunten hacia la consecución de objetivos y metas previamente establecidas, es importante considerar cómo pueden verse afectados los trabajadores, quienes son su pilar de ejecución. En ese sentido, es significativo para la organización dar a conocer el conjunto de valores que la rigen, porque estos deben ser conocidos y digeridos por quienes laboran en ella, ya que son guías de acción que conducen el comportamiento hacia diferentes situaciones que podrían, o no, contribuir con el logro de metas. Entonces, se hace necesario que exista Congruencia entre el sistema de Valores de la Organización y aquellos Valores Individuales de los trabajadores, básicamente que estén direccionados hacia el mismo foco, generando así espacios de satisfacción, es decir, de actitud positiva dentro de sus jornadas laborales que se traduzca luego en un compromiso hacia la empresa y sus distintos objetivos finales. De acuerdo a todo lo anteriormente expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe relación entre la Satisfacción Laboral y la Congruencia de los Valores Organizacionales e Individuales, según el Modelo de Valores de Richard Barrett, en los colaboradores adscritos a las sedes de Valencia y Caracas de la Empresa CIC Consulting Services, CA del sector de tecnología?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y la Congruencia de los Valores Organizacionales e Individuales, según el Modelo de Valores de Richard Barrett, en los colaboradores adscritos a las sedes de Valencia y Caracas de la Empresa C1C Consulting Services, C.A del sector de tecnología.

Objetivos Específicos:

- Determinar los Valores Individuales, según el Modelo de Valores de Richard Barrett, de los colaboradores adscritos a las sedes de Valencia y Caracas de la Empresa C1C Consulting Services, C.A del sector tecnológico.
- Determinar los Valores Organizacionales, según el Modelo de Valores de Richard Barrett, presentes en los colaboradores adscritos a las sedes de Valencia y Caracas de la Empresa C1C Consulting Services, C.A del sector tecnológico.
- Establecer el nivel de Congruencia entre los Valores Individuales y los Valores Organizacionales, según el Modelo de Valores de Richard Barrett, en los colaboradores adscritos a las sedes de Valencia y Caracas de la Empresa C1C Consulting Services, C.A del sector tecnológico.
- Determinar la Satisfacción Laboral de los colaboradores adscritos a las sedes de Valencia y Caracas de la Empresa C1C Consulting Services, C.A del sector tecnológico.
- Caracterizar a la población estudiada según las distintas variables sociodemográficas examinadas en la investigación.
- Establecer las variaciones de la relación entre la Satisfacción Laboral de los colaboradores y los niveles de Congruencia los Valores Organizacionales e

Individuales y los, según el Modelo de Valores de Richard Barrett, con respecto a las variables sociodemográficas consideradas en el estudio.

Hipótesis de Trabajo:

A mayor Congruencia entre los Valores Individuales y Organizacionales, mayor será la Satisfacción Laboral de los trabajadores; de manera que se establece una relación positiva y directa entre ambas variables.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se procederá a desarrollar las bases y términos teóricos que sirven de sustento para el análisis y comprensión del problema planteado en el capítulo anterior.

Antecedentes

Al realizarse la búsqueda de información al momento de elaborar el presente trabajo de grado se encontraron algunas investigaciones en el mismo campo de estudio, de las variables a considerar, es decir, la Satisfacción Laboral y los Valores, las cuales se detallan a continuación:

En primer lugar, el trabajo de pregrado de Hernández y Gallo (2016) “Alineación de Valores Individuales y Organizacionales en una Empresa Automotriz de acuerdo al Modelo De Richard Barrett”, en el cual se persiguió como objetivo general determinar la alineación entre los Valores Individuales, Organizacionales y Deseables de una Empresa del sector automotriz, analizando previamente todo lo relacionado con sus valores, visión y misión, para tener lineamientos al momento de establecer la versión del Cuestionario de Richard Barrett. De igual forma, en la investigación se consideró como Unidad de Análisis a los trabajadores de diferentes niveles dentro de la estructura organizativa de las dos sedes ubicadas en el área Metropolitana de Caracas de una Empresa del sector automotriz; tomando en cuenta que la población del estudio estuvo específicamente distribuida en trabajadores fijos de la Sede Corporativa (73 trabajadores) y la Sede Post Venta (63 trabajadores) de la Empresa en cuestión, la cual se tomó en su totalidad para realizar la investigación.

Así mismo, luego de realizar una adaptación del Modelo de Richard Barrett, modificándolo de acuerdo a los valores de la Empresa, se lograron obtener como principales resultados, que en dicha entidad de trabajo no existen valores compartidos fuertemente identificados en los trabajadores, debido a que el análisis de los datos arrojados consideró que no existe alineación entre los Valores Individuales y los Valores Organizacionales, dado que no se encontró coincidencia alguna entre dichos valores seleccionados. Lo anterior responde, en este caso, a una crisis financiera que atravesó la Empresa al momento del estudio, la que trajo consigo que dicha institución se caracterizara por valores potencialmente limitantes, es decir, valores negativos. Por el contrario, en lo que se refiere a los valores organizacionales y los valores deseables se presentó una congruencia entre dos de los valores seleccionados; dicha alineación hace que sea fácil y viable para las organizaciones realizar una transformación en cuanto a los valores que se encuentran presentes en la cultura actual hacia aquellos que son deseables, ya que para los trabajadores de la empresa resultará más fácil aceptar y adaptarse al cambio que se está implantando en la organización. En ese sentido, es importante mencionar que dichos resultados fueron atípicos en cuanto a lo que comúnmente suele verse en las organizaciones donde se realizan este tipo de estudios basándose en el Modelo de Richard Barrett, sin embargo, estos resultados responden a la realidad de la empresa en cuestión.

Así mismo, en el año 2012, Dussan llevó a cabo una investigación titulada “Alineación de los Valores Individuales y Corporativos y Propuesta de Intervención en la ciudad de Barranquilla, Colombia” donde se tenía por objetivo determinar los valores del grupo de directivos de la empresa Triple A de la ciudad de Barranquilla, su relación y alineación con los valores corporativos y realizar una propuesta de intervención de estos para incorporarlos en el direccionamiento estratégico de la empresa años 2013 – 2015.

En ese orden de ideas, para la investigación, a criterio del autor, se dispuso a evaluar un grupo de directivos de la empresa Triple A, mediante la construcción y aplicación de un instrumento (cuestionario dividido en 2 partes principales, la primera de Valores Individuales y la segunda, los corporativos) elaborados con preguntas de respuesta combinada abierta-cerrada. El instrumento con el que se realizó el estudio fue

completamente elaborado por el investigador; la primera parte de respuesta cerrada bajo esquema Likert, con alternativas de respuesta que oscilan entre el nivel (1) totalmente en desacuerdo, hasta el (7) totalmente en acuerdo. La segunda parte, dividida en 5 secciones, elaborada con preguntas de respuesta combinada abierta-cerrada, mediante una indagación de conceptos y posiciones personales que los participantes consideren de ítems planteados puntualmente. Es fundamental considerar, que, de la población total de directivos, de 41 trabajadores, se tomó en cuenta para la muestra sólo a 37 personas, ya que algunas, por condiciones ajenas al estudio, no podían ser parte.

De igual forma, analizando los resultados obtenidos, se estableció una estructura de valores en el personal directivo de la Triple A, que tienen un carácter colectivista guiados por la Benevolencia (dimensión Auto-trascendencia) y la conformidad (dimensión Autobeneficio), expresados por la búsqueda del bienestar de los demás y el respeto a las normas institucionales; seguido por el Logro (Auto-beneficio), la Auto-Dirección (Apertura al cambio), siendo el valor menos relevante es el Hedonismo; quedando así constituida la jerarquía de valores de quienes ejercen función directiva, perfil que se refleja en las motivaciones y las demandas institucionales que establece una interrelación entre las necesidades del individuo y la organización. Se determinó que los directivos de Triple A tienen alineados sus valores personales con los valores corporativos, en donde la tipología de valor predominante es la Benevolencia, que contiene los valores individuales honesto, útil-servicial, responsable y leal, los cuales fueron asociados directamente a los valores corporativos: transparencia, servicio, compromiso y trabajo en equipo. Adicionalmente, la benevolencia está también directamente relacionada con la razón de ser de la organización, como empresa de servicios.

Por otro lado, en la tesis de pregrado de Villa (2005) denominada “Relación entre el Compromiso y Satisfacción Laboral en una Empresa del Sector Financiero” se estableció dicha relación en quinientos individuos, de cargos gerenciales y no gerenciales, ubicados en las unidades centrales de la organización. Del mismo modo, se utilizaron dos cuestionarios (uno para cada variable), el primero titulado *Commitment in the Workplace*, donde se estudia al compromiso normativo, afectivo y de continuidad y el segundo, el Instrumento de Satisfacción Laboral propuesto por Meliá y Peiró (1998), en el cual se

mide la Satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico de trabajo y con las prestaciones recibidas. Ambos se respondieron con una escala tipo Likert. En dicha investigación la Unidad de Análisis estuvo constituida por los empleados con cargo gerencial y no gerencial de la Empresa en cuestión; sin embargo, ya que existen 1928 como total de los trabajadores, no se utilizó la población, sino que se llevó a cabo un muestreo donde se obtuvo como resultado el evaluar sólo a 135 sujetos del total.

Siguiendo este orden de ideas, de acuerdo a los resultados obtenidos, se observa una correlación positiva y muy débil entre las variables estudiadas, con un nivel de significación del 56.9% lo que deja constancia de que existió, aparentemente, una relación directamente proporcional. Sin embargo, sólo en la mitad de los casos se cumple este supuesto, por lo que no se pudo hacer generalizaciones, ya que no es aplicable para toda la muestra en cuestión.

Así mismo, en el 2001, Nijst y Taboada realizaron el trabajo de pregrado denominado “Estudio de la Congruencia entre los Valores Éticos Individuales y Organizacionales y su Relación con la Satisfacción Laboral” en el cual se llevó a cabo una investigación de tipo no experimental, es decir, de observación de estas variables en su contexto natural en el Ministerio de Interior y Justicia, luego de la fusión entre el Ministerio de Relaciones Interiores y el Ministerio de Justicia de la República Bolivariana de Venezuela. Para llevar a cabo este estudio se consideró como unidad de análisis a los trabajadores que laboraban en la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia, los cuales estaban distribuidos en 7 divisiones alternas. Se seleccionó de la población a estudiar, una muestra de 72 individuos de forma aleatoria, aplicándoles un cuestionario dividido en tres partes, en la primera se establecieron los valores éticos de los trabajadores, en la segunda los valores de la organización de acuerdo al modelo de Chatman y en la última parte se midió la Satisfacción Laboral de acuerdo a la Teoría de Herzberg.

Del mismo modo, para analizar la congruencia entre las variables, los autores se dispusieron a calcular el Coeficiente de Pearson, obteniendo un resultado de 0,237 al correlacionar la congruencia de los valores éticos y el factor motivacional, siendo este el

factor que determina la satisfacción en el trabajo, indicando que la relación no es muy significativa. Por otro lado, cuando se hizo la correlación entre los valores éticos y el factor higiénico, el cual no produce satisfacción, el resultado obtenido fue de 0,459, es decir, con un poco más de significancia que el anterior; todo lo anterior deja constancia de que, si existe relación entre las variables, aunque la misma no sea tan significativa. Así mismo, en el caso de la congruencia de valores, la proporción de personas con alta congruencia fue de 39 y para una media congruencia 33 personas; en la Satisfacción Laboral se observó una proporción de 34 personas que reflejan una alta Satisfacción Laboral y una proporción de 38 personas que presentan una media satisfacción tanto en el factor motivacional como en el higiénico.

Asimismo, Morales (2005) en una investigación a nivel de postgrado realizada en Universidad Rafael Belloso Chacín estudió la “Asociación existente entre Valores Organizacionales y Satisfacción Laboral en el sector universitario “, la cual fue de carácter descriptivo, de campo, no experimental transeccional correlacional. La investigación se realizó al personal administrativo y obtuvo como resultado una alta correlación entre las variables estudiadas, con un r de Pearson de 0,73. Del mismo modo, la población estuvo conformada por 2.509 sujetos y la muestra por 95.6 sujetos para la Universidad del Zulia y 105 sujetos para URBE. Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios, contentivos de 25 ítems para Valores Organizacionales y 32 para Satisfacción laboral, dirigidos al personal administrativo de ambas universidades. Dicho instrumento fue validado por diez expertos, alcanzando un índice de confiabilidad de 0.83 para Valores Organizacionales y 0.93 para Satisfacción Laboral. El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva, mediante la distribución frecuencial y porcentual por indicador, subdimensión, dimensión y variables a través de los programas SPSS versión 10.0 y Excel. Se logró determinar la relación existente entre Valores Organizacionales y Satisfacción Laboral del personal administrativo, a través del coeficiente de correlación de Pearson $r= 0.73$, donde se evidencia una alta correlación.

Por su parte, Andrade, Barboza, Souza y Moreira llevaron a cabo una investigación en 2015 denominada “Valores humanos y Satisfacción Laboral de docentes y servidores técnico-administrativos de una universidad pública” donde analizaron en qué medida los valores predecían el nivel de satisfacción de los trabajadores. Para ello,

participaron 192 profesionales, predominantemente docentes (60,9%), hombres (55,2%), con edades comprendidas entre 23 y 67 años. Los participantes respondieron a un protocolo que consta de dos escalas: Escala de Satisfacción Laboral (EST-R) y Cuestionario de valores básicos. (QVB), así como una hoja de datos sociodemográficos. Los resultados mostraron que la dimensión de liderazgo es una fuente de mayor satisfacción entre las dos categorías profesionales, mientras que la mayor fuente de insatisfacción entre los técnicos administrativos es con la dimensión Promociones. Se observó que la Satisfacción Laboral de docentes y técnicos tiene diferentes antecedentes axiológicos, como la dimensión Colegas, predicha por el valor Emoción en la muestra de docentes, y por el valor Estabilidad personal entre técnicos.

Las Organizaciones

El concepto de organización ha ido evolucionando en los últimos años. No es lo mismo referirse a las organizaciones a principios de los 1900 que referirse a ella en los años 50's o en la actualidad. De igual manera las mismas están presentes de manera permanente en nuestras vidas (Blanco y Villafañe, 2009).

Hodge, William y Gales (1993), definen la organización de la siguiente manera: “Dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta y objetivo común”. Se destaca de este concepto que las organizaciones están conformadas por personas, las cuales se comparten un conjunto de actividades para alcanzar unos objetivos establecidos.

Por su parte Scott (2005), concibe a las organizaciones como: “tipos distintivos de estructuras sociales, pues funcionan como instrumentos con fines especiales orientados a la consecución de objetivos específicos” (p. 440-441).

Ambos autores destacan el carácter social que compone a las organizaciones, donde su base, las personas, actúan en conjunto a través de una serie de procesos y actividades con el fin de lograr unos objetivos y metas planteadas. A partir de ello se puede destacar que son estructuras complejas, que, al estar compuestas por individuos con características diferentes, necesitan la intervención de estrategias para poder funcionar correctamente.

Chiavenato (2009), plantea que las organizaciones son como seres vivos, nacen se desarrollan y pueden morir, y a medida que van alcanzando el éxito o los objetivos que se proponen se van expandiendo o cuando mucho sobreviviendo a su entorno. Parsons (1960) destaca, por su parte, que dentro de una sociedad el principal motor para que las cosas sucedan y se logren objetivos que están más allá de los límites individuales son las organizaciones.

De igual manera, las organizaciones tienen un carácter heterogéneo, las mismas pueden ser industrias, bancos, hospitales, tiendas, entre otros; pueden ser de carácter privado o público y pueden ser pequeñas, medianas o de gran tamaño. La sociedad está repleta de organizaciones y las personas dependen y desarrollan gran parte de sus vidas dentro de ellas (Chiavenato, 2009)

Las organizaciones y su administración han ido desarrollándose a lo largo de los años para adaptarse al ambiente que las rodea. Villarreal (2013) realiza el siguiente esfuerzo para profundizar en ellas:

- **Enfoque Clásico:** se enfatizó tanto la racionalidad como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posible. Las dos teorías principales son: la administración científica y la administración general.
- **Enfoque Cuantitativo:** consiste en la aplicación de la estadística, de modelos de optimización y de información, de simulación por computación y otras técnicas cuantitativas a actividades de

administración. En las décadas de los 80 y 90's la revolución en la calidad se extendió por todos los sectores y del mundo, siendo la administración de la calidad total un área de las que utilizan estas técnicas cuantitativas. Es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente.

- **Enfoque Conductual:** es la rama de la administración que investiga las acciones de la gente en el trabajo. Cuando se manejan personas, es decir, motivar, ordenar, dar confianza, trabajar con un equipo, manejo de conflictos, etc., surge de la investigación del Comportamiento Organizacional. La contribución más importante al campo del CO provino de los estudios de Hawthorne, de la Western Electric Company Works, en Cicero, Illinois.
- **Enfoque Contemporáneo:** En los enfoques anteriores, los estudios se centraban en las preocupaciones de los administradores hacia el interior de la organización. En este enfoque se definen dos perspectivas: la de sistemas y la de contingencias.

El **enfoque sistémico** reconoce que las organizaciones no están aisladas. Dependen del entorno para obtener sus recursos y para que éste absorba sus productos.

El **enfoque de contingencias** (algunas veces llamado enfoque de situaciones o situacional) plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas (contingencias) y requieren diferentes formas de dirección (p.102-104).

De igual manera, Kast y Rosenzweig (1972) cp. Camarena (2016) establecen que el carácter sistémico de las organizaciones logra describir la complejidad, el cambio constante y la incertidumbre a las que se enfrentan en la actualidad.

Las organizaciones se dieron cuenta de que lo que realmente marca la diferencia entre cada una es la competitividad y el valor agregado que sus individuos le generan, es por ello que cada vez más los estudios sobre las mismas estuvieron orientados hacia las personas que la conforman de manera que se pudiera comprender la dinámica que se vive

dentro de ellas, qué aspectos inciden en el desempeño de los trabajadores, entre otros aspectos que les ayudaran a determinar las estrategias más adecuadas para dirigir a su equipo y alcanzar los objetivos establecidos (Chiavenato, 2009).

Barrett (1998), hace mención de las características que tienen las organizaciones cuya gerencia contribuye a longevidad de la organización y prosperidad financiera:

- Una fuerte cultura basada en valores positivos.
- Un compromiso duradero con el aprendizaje y la auto-innovación.
- Adaptación continúa basada en la retroalimentación proveniente de los ambientes externos e internos.
- Alianzas estratégicas con socios internos y externos, clientes y proveedores.
- Disposición para arriesgarse y experimentar
- Una manera equilibrada de medir el performance basado en valores. Incluyendo áreas como: supervivencia de la empresa, efectividad organizacional, colaboración con clientes y proveedores, aprendizaje y autodesarrollo constantes, cohesión interna y satisfacción de las necesidades humanas del personal y contribución a la comunidad y sociedad (p.16-17).

De igual manera, el autor recalca que para que las organizaciones puedan evolucionar y crecer deben enfocar sus esfuerzos en conocerse a profundidad y ser cada vez más innovadoras (Barrett, 1998).

Asimismo, Chiavenato (2006) plantea una categorización de las organizaciones de acuerdo a diferentes aspectos:

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

Organizaciones con fines de lucro: Son aquellas que buscan de forma general conseguir una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se encargan de cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin que eso signifique generar una ganancia o utilidad por ello.

- 2. Organizaciones según su Formalidad:** Según sus estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Se dividen en:

Organizaciones Formales: Son aquellas organizaciones en las cuales se presentan estructuras y sistemas oficiales y muy bien definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control, lo que en un total llevará al cumplimiento adecuado de objetivos.

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

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

Organizaciones Centralizadas: Se refiere a las organizaciones en las que la autoridad se concentra en la parte superior de la estructura y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega a los niveles inferiores de la misma.

Organizaciones Descentralizadas: Se refiere a las organizaciones en las que la autoridad en cuanto a la toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. Es más común en organizaciones que funcionan bajo un ambiente complejo e impredecible.

Del mismo modo, según CEEI (2018), en la actualidad, han surgido un nuevo tipo de organizaciones que responden a las múltiples modificaciones que ha sufrido el mundo de las industrias en la última década, estas son:

Empresas de Base Tecnológica: o su abreviatura EBT, es aquella que tiene por objetivo la explotación de resultados de investigación que generen un avance tecnológico, así como la obtención de nuevos productos, procesos o servicios, o, en tal caso, la mejora sustancial de los ya existentes. Estas, por lo general son empresas que operan en sectores conocidos como de “alta tecnología”, lo que significa que tienen una inversión superior al promedio conocido (CEEI, 2018).

Este tipo de organización, de acuerdo a su naturaleza, evidencia tasas más altas de crecimiento, empleo y exportación, contando entonces con empleos de una calidad mucho mejor a lo que ofrecen las acostumbradas empresas industriales y de servicios de corte tradicional. Sin embargo, se deben enfrentar a dificultades dadas por los problemas de incertidumbre derivados de la explotación de nuevas tecnologías y del comportamiento del mercado de productos / servicios innovadores. Este tipo de empresas se basan en lo relacionado directamente con la aplicación sistemática de conocimientos científicos y tecnológicos con la utilización de técnicas modernas y sofisticadas, son además organizaciones productoras de bienes y servicios, que persiguen el objetivo de diseñar, desarrollar y producir de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos (Querol, 2016).

Características de las Organizaciones ETB de acuerdo a Querol (2016):

- Cuando se comparan con las grandes corporaciones, estas terminan siendo empresas muy pequeñas que tienen poco personal y que además se dedican a producir bienes y servicios con alto valor agregado.
- Este tipo de empresas suelen generar identificación con su fundador o pocos fundadores y son totalmente independientes en cuanto que no forman parte o son subsidiarias de otras empresas de mayor tamaño.
- La principal motivación para su creación fue la posibilidad de explotar una idea tecnológicamente innovadora.

- Fuente de generación de empleo, como consecuencia a su tendencia al rápido crecimiento, además tienen un increíble impacto en otras áreas de interés económico; además de ser, por sí mismas, prolíficas creadoras de nuevos puestos de trabajo.

- Papel en la innovación, estas empresas comienzan su proceso evolucionario respondiendo a necesidades del mercado, en éste estado las innovaciones se dan más en productos que en procesos.

Por lo que se evidencia que las organizaciones, sin importar el sector al que presten sus servicios, deben tener en cuenta que la única forma de poder lograr una verdadera ventaja competitiva en relación al mercado es a través de su gente, es decir, del talento humano. Por lo cual deben que reevaluar la cultura organizacional que está presente y cómo a través de ella se puede impactar en los resultados esperados (Geraiss, 2010).

Cultura Organizacional

En una organización colocar a una persona dentro de su puesto de trabajo ya no es suficiente, hay que saberlos usar de manera correcta para que produzcan los resultados esperados, aumentando su productividad. Para ello las organizaciones establecen direcciones, actitudes, comportamientos y metas que orientaran a sus trabajadores. Es primordial que la organización tenga claro qué quiere y hacia dónde se dirige, ya que de esta manera las personas podrán intervenir positivamente en su trayectoria. Conocer la misión y visión de la empresa es primordial, pero adecuarse a la cultura que la organización imparte es lo que marca la diferencia (Chiavenato, 2009).

En este sentido, Chiavenato, desarrolla la siguiente definición de cultura organizacional:

Se refiere a la forma de vivir de la organización en todos sus aspectos, es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las

normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización (p.177).

Por su parte Gómez y Rodríguez (2001) plantean la siguiente aproximación teórica:

La cultura organizacional puede conceptualizarse como un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra, que informa acerca de cómo las personas en la organización deben comportarse a través del establecimiento de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra, de un miembro a otro, mediante un proceso de socialización/aprendizaje que incluye, entre otros, ritos, ceremonias, mitos, leyendas y acciones de reforzamiento y castigo. (p.1).

La cultura representa una percepción que tienen los trabajadores de la organización, por lo que, a pesar de sus diferencias, deberían describirla de manera similar sin importar el nivel organizacional que tengan ni la antigüedad. De igual manera, esto no impide el desarrollo de diversas subculturas, propias de grupos determinados por fuera de la cultura dominante, es decir, aquella que distingue a la organización frente a otras (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013).

La cultura pone en manifiesto las características de la organización, se genera y se desarrolla en su seno como mecanismo para hacer frente al entorno que la rodea y se ve reflejada en todas las prácticas y costumbres. De esa manera se teje una estructura de signos junto a un sistema de significados que une a todos los individuos dentro de unos objetivos y bajo el mismo comportamiento. Sirve de conductor entre lo que fue y lo que es la empresa en la actualidad, y ayuda a mantener a la organización unida permaneciendo en el mercado (Chiavenato, 2009).

Los trabajadores aprenden y adquieren esta cultura a través de los rituales, historias, lenguajes y simbología, y esta condiciona e influyen la manera de planificación, orden, control y dirección que usan los gerentes en la organización (Camarena, 2016). De esta manera se puede establecer que la función de la cultura organizacional es regir el proceder de los individuos hacia la forma de acción que garantice el logro y la consecución de sus objetivos (Trelles 2001, cp. Rodríguez 2004).

Schein (1998) dentro de sus investigaciones determina tres componentes fundamentales de cada cultura, los mismo son: los artefactos, los valores compartidos y los supuestos básicos. El autor los desarrolla de la siguiente manera:

- **Artefactos:** constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible, y perceptible los elementos concretos que ve, oye y siente una persona cuando se encuentra con una organización, incluye los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales son ejemplos de artefactos.
- **Valores compartidos:** constituye el segundo nivel de la cultura. Son valores destacados que se toman importantes para las personas, los cuales definen las razones de hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros.
- **Supuestos básicos:** constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconsistentes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas la cultura percibe la manera de hacer las cosas en la organización muchas veces a través del presupuesto no escrito ni hablado (p. 27).

Después de lo anteriormente expuesto, se evidencia que la cultura actúa como un iceberg, hay aspectos de ellas que se ven a simple vista y se pueden reconocer fácilmente, las pautas y comportamientos, pero tras esas conductas o aspectos reconocibles hay todo

un mundo oculto que da sentido al accionar de las personas en la organización, que se verían reflejados en los valores compartidos y supuestos básicos de la organización. Estos elementos son los más difíciles de interpretar, así como de modificar o cambiar (Chiavenato, 2009).

Cabe destacar que los trabajadores adquieren la cultura a través de diversos medios, Robbins, et al (2013) destaca **la historia, los rituales, el lenguaje y los símbolos materiales**. Con respecto a la historia se puede referir a cuentos o narrativas sobre experiencias en donde el director o dueño de la empresa haya estado presente (reacciones hacia diversas actitudes, la creación y desarrollo de la organización, reducción de personal, entre otros.) o pueden referirse a experiencias previas de otros trabajadores en la organización (adaptándose a la cultura, realizando el proceso de socialización).

A su vez, el lenguaje se refiere a aquellos términos específicos que utiliza las personas dentro de la organización para describir a sus equipos de trabajo, a los clientes, productos, ente otros. Por su parte, los rituales abarcan aquellas actividades que se repiten de manera constante donde se ven reflejados los valores de la organización, su fin es reforzar la presencia de los mismos en sus trabajadores, en este aspecto las organizaciones suelen establecer canticos para motivar y unir a sus trabajadores. Finalmente, los símbolos materiales dependen de la infraestructura y otros recursos que posea la empresa para beneficiar a sus trabajadores, la manera en que se distribuyen las oficinas y los beneficios otorgados a su alta gerencia pueden resaltar como ejemplos de este medio (Robbins, et al, 2013).

La cultura representa un factor de éxito o fracaso para las organizaciones, si es muy rígida impedirá el desarrollo y crecimiento de la misma, por el contrario, si se establece una cultura más flexible puede impulsar a la organización. Para que ello ocurra los cambios deben irse dando en el primer nivel (artefactos) e ir progresivamente desarrollándose en los otros niveles (Chiavenato, 2009).

Así mismo, las organizaciones actualmente se enfrentan a conflictos en la cultura organizacional, ya que las conductas de las personas que laboran dentro de una determinada organización van en contra de los Valores que prevalecen en los distintos niveles organizacionales. A partir de ello se identifica como el comportamiento en contra de los Valores es la principal causa de la ineficiencia operacional y de la deficiente calidad (Bottorf, 1997).

Valores Organizacionales

Comprender el rol y el impacto que los valores tienen dentro de cualquier organización puede ser de utilidad para la gerencia, ya que permite determinar el origen de determinadas situaciones, escoger y exhortar a realizar acciones que permitan mejorarlas o conservarlas a fin de asegurar la eficiencia (Naime, Monroy, Guaita, 2012).

Según los siguientes autores, los valores pueden definirse como:

Hoebel (1973) cp. Dussan (2012): establece que los valores son las bases donde se establece la cultura, representan patrones de comportamiento, individuales y colectivos y reflejan las creencias que se tiene lo que es bueno y aceptado y aquello que es malo y debe rechazarse.

Barrett (1998): son reglas de vida, creencias profundas que determinan que una cierta manera de ser o un cierto resultado es preferible a otro. (p.107).

En tal sentido y para efecto de la presente investigación ésta definición del autor Barrett (1998) es la que se consideró para la definición de la Variables Valores en el Marco Metodológico.

Dussan (2012): La convicción profunda del ser humano que determina su manera de ser y por lo tanto su conducta, es también una convicción que algo es digno de aprecio. Todos expresamos nuestros valores en

comportamientos y opiniones que se manifiestan de manera espontánea y por ello se vuelve importante el analizar la relación entre los valores personales y los que promulga una organización.

Según los autores citados anteriormente, los valores representan una evaluación personal que realizan los individuos sobre distintos aspectos, basado en rasgos personales, considerando si algo es correcto o no y por ende conveniente para ellos.

De igual forma, Robbins, et al (2013) establece que los valores poseen atributos de contenido y de intensidad, siendo el primero el que establece si una conducta es importante y el segundo el que establece qué tan importante es.

Dussan (2012) tomando como referencia los estudios de Schwartz establece una serie de características propias de los valores:

- Los valores son creencias vinculadas a las emociones y a las cogniciones.
- Los valores son un constructo motivacional, es decir, son metas deseadas que las personas intentan lograr.
- Los valores trascienden las acciones y situaciones específicas. Son metas abstractas.
- La naturaleza abstracta de los valores los distingue de conceptos tales como las normas y actitudes, las cuáles se refieren a acciones, objetos o situaciones específicas.
- Los valores guían la selección o evaluación de las acciones, las políticas, las personas, y los eventos. En otras palabras, los valores sirven como estándares o criterios.
- Los valores se ordenan por la importancia que tienen, respecto de otros. Los valores de las personas forman un sistema ordenado de prioridad de valores, que los caracteriza como individuos.

- Los valores se desarrollan a través de la influencia social, cultural y de la personalidad misma del individuo. (p.28).

Según García y Dolan (1997), existen dos tipos de valores, los valores finales y los valores instrumentales. Los valores finales son aquellos que abarcan los valores personales, es decir, aquello que resulta más importante para el individuo. Por su parte, los valores instrumentales se componen de los valores éticos sociales, es decir el comportamiento que se tiene frente a las personas que nos rodean y los valores de competencia (las herramientas que se deben tener para competir en la vida).

Dentro de la cultura organizacional los valores tienen gran importancia pues estos delimitan las acciones y comportamientos que tendrán los trabajadores durante la consecución de los objetivos de la organización (Naime, et al, 2012). Por su parte Robbins, et al (2013) destaca que la importancia de los valores recae en su utilidad para comprender las actitudes y motivaciones de los individuos y su influencia en la percepción que estos tienen de las cosas.

Las organizaciones, según su cultura, le dan prioridad a determinados valores los cuales se desempeñarán como normas que guiarán el actuar de los empleados. (Chiavenato, 2009). Como plantea Peters (1994) cp. Geraiss (2014) los valores desarrollan el sentimiento de pertenencia y compromiso entre el empleado y la organización, así como con sus clientes y socios.

El desarrollo de una Cultura Organizacional fuerte solo podrá hacerse en la medida que todos sus individuos se internalicen los valores, en especial los roles de alto poder, gerencia y conducción. En la medida en que exista congruencia en los valores, que establece la organización y el actuar de sus individuos, la cultura se ira fortaleciendo (Barrett, 1998).

Como lo plantean García y Dolan (1997) cp. Geraiss (2010), los antiguos modelos de gerencia desarrollada hasta los años 80 no responden adecuadamente a las necesidades

actuales. Dentro de este paradigma se ha desarrollado el modelo de gestión basado en valores, como una evolución los mecanismos de inserción de las organizaciones en el contexto mundial. Jarrín (2008) establece la definición del mismo:

Un modelo de gestión gerencial abarcador y complementario, basado en paradigmas emergentes que redefinen el ADN corporativo y que actúa sobre estrategias, políticas, procesos y estructura. Desarrolla el potencial humano a su máximo nivel al alinear Valores Individuales y Corporativos e incorpora el concepto de ciudadano corporativo para crear riqueza económica y social en un marco de equilibrios y estabildades. (p.76).

En este modelo presenta como recurso más escaso para una organización al natural. El mismo comprende que su fuente de capital no solo recae en los recursos económicos y bienes que posea, sino que reconoce el valor de sus empleados y su contribución al equilibrio, como factor de éxito (Jarrín, 2008).

Del mismo modo, Jarrín (2008) establece como en la actualidad la forma de gestionar es a través de la gerencia por valores, basada en el capital intelectual en la era del conocimiento. Se encarga de evidenciar una nueva forma de hacer las cosas, donde se considere el talento del personal y las habilidades y competencias individuales, las cuales serán el motor de la generación de valor para la empresa, impulsando así un crecimiento social dentro de la empresa.

Cortina (1996) expresa que los valores deben tener en cuenta los siguientes elementos fundamentalmente:

1. La empresa es un sistema de valores que afloran mediante una cultura corporativa.
2. Las empresas deben redefinirse a partir de sus finalidades y por ende, desde los valores que las identifican.

3. Los valores son una exigencia de los sistemas abiertos, los cuales permiten la construcción de una cultura empresarial.
4. Los valores son rentables, reducen costos, posibilitan la identificación corporativa y la motivación eficiente.
5. La cultura de una empresa la diferencia del resto.
6. Se requiere una clara internalización de papel directivo identificado con la empresa y con la capacidad para integrar individuos.

Es imprescindible relacionar estos elementos antes mencionados en las organizaciones, ya que esto permitirá consolidar el comportamiento apropiado en las mismas, puesto que significará una reconfiguración del sistema cultural, tomando en cuenta los valores como elementos fundamentales. Básicamente, el éxito gerencial está determinado por la capacidad de combinar lo que se puede hacer (factor conocimiento), con lo que se quiere (factor emocional) y con lo que se debe hacer (valores) (Guédez, 2001).

En el ámbito de los valores se encuentran distintos modelos que buscan explicar los valores en las organizaciones, tales como los que se desarrollaran a continuación:

1. Modelo de Congruencia de Jennifer Chatman, 1989.

Está basado principalmente en la Teoría Interaccionista, donde se establece que tanto un individuo como la situación que lo envuelve puede definir ciertos comportamientos de esos individuos en el entorno en el que se desarrolla. Básicamente Chatman (1989) propone la idea de que para que pueda existir congruencia en una determinada organización deben primero estar relacionados o en correspondencia directa los patrones de Valores Organizacionales y los patrones individuales de los trabajadores (Nijst y Taboada, 2001).

Además de establecer, de forma diferenciada, lo que significan los Valores Individuales y los Organizacionales, la autora expone como estos se deben describir en forma de intensidad a través de la comparación de los ítems jerarquizados, de los más importantes a los menos importantes y a través de la cristalización, medida que utiliza para evaluar si son o no compartidos por los miembros de la organización. Proponiendo entonces un sistema de valores fuerte y compartido (Nijst y Taboada, 2001).

Con este modelo, de acuerdo a lo que plantean Nijst y Taboada (2001), Chatman (1989) quería plasmar la congruencia existente entre los Valores Individuales y los Organizacionales y utilizarlo para predecir aspectos básicos del trabajo como lo es la Satisfacción Laboral, compromiso organizacional, permanencia en la organización, entre otros, que son fundamentales para comprender.

Del mismo modo, unos años más tarde, en 1999, Chatman desarrolló lo que sería un Instrumento con Caldwell y O'Reilly (1991), cuyo nombre fue Organizational Culture Profile (OPC), donde se buscaba principalmente determinar la existencia de congruencia entre los Valores Individuales y los Organizacionales. Entonces, se recogió un conjunto de valores que atendieran a tres principios básicos a) que se pudiese utilizar para describir a cualquier persona u organización b) que no tuviese únicamente características de algunas personas u organizaciones y c) que se entendiesen con facilidad por cualquier persona. El OPC, contiene entonces una serie de planteamientos con valores que pueden ser utilizados para medir el grado en el que ciertos valores caracterizan a una organización y también cuál es la preferencia a nivel individual por alguna configuración de valores en particular (Nijst y Taboada, 2001).

2. Modelo de Ken Blanchard y Michael O'Connor, 1997.

De acuerdo a Hernández y Gallo (2016) los autores Blanchard y O'Connor en el año 1997 establecieron en su modelo la adecuación de un proceso de Administración de las organizaciones basado en los valores, fundamentales para comprender los procesos que en ellas se originan. En ese sentido, los autores plantean las siguientes fases:

Fase I: Aclarar su misión y valores:

La misión de una organización es primordial, ya que constituye todo aquello que la empresa llevará a cabo en su cotidianidad, además de ser un insumo para definir las estrategias y objetivos a largo y corto plazo. Por lo tanto, tenerla definida de una forma clara, concisa y detallada, que además sea conocida y comprendida por todos, es fundamental para la adecuada consecución de metas. Además, se debe considerar también el sistema de valores que regirá a la organización, establecido por la cultura organizacional que se forje de acuerdo a lo que los fundadores decidan. Ambas son variables que deben tener congruencia y ser aprobadas por los directivos de la organización.

Del mismo modo, es necesario validar con los trabajadores cuál es su nivel de aceptación y congruencia con los valores y misión, ya que, los autores, en la Administración por Valores, establecen que la importancia y éxito vendrá dado efectivamente por la aplicación diaria de los valores y la adecuación a la misión establecida. Todas estas conductas deben poder apreciarse a nivel transversal, desde el director hasta la persona con un nivel más básico.

Fase II: Comunicación

Para hacer cumplir los valores y misión preestablecidos se necesita que todos y cada uno de los miembros de la organización estén al tanto de estos aspectos, de qué está aceptado y qué no a fin de poder, desde lo individual, impulsar las conductas aceptadas. Además, cada uno, desde sus acciones enmarcadas en los valores y la misión, podría servir como un ente de transmisión.

Fase III: Alinear

Al momento en el que se quiere reforzar conductas que en la organización se desea se ejecuten de forma natural en cada individuo que forma parte de ella, es fundamental alinear todos los procesos, así como las prácticas administrativas que tienen lugar y los valores, sirviendo como una especie de mediador que ayude a lograr la solución de conflictos de forma imparcial, llevando a cabo soluciones que beneficien a todos por igual. Así mismo, este conflicto planteado se puede visualizar como un método para

realignar los Valores Individuales y Organizacionales, a través de una sesión de Solución de Problemas Orientada a las personas (SPOP) con el objetivo de afianzar la alineación.

3. Modelo de Richard Barrett, 1998.

Este modelo será detallado a profundidad, ya que es la teoría seleccionada en la que se basará el estudio y posterior análisis de la presente investigación.

Barrett (1998) establece el énfasis que se le da a los valores viene determinado por dos causas fundamentales, en primer lugar, un cambio de forma general en todo aquello que rige a la sociedad y, en segundo lugar, el aumento en la conciencia sobre la determinante relación entre las cuestiones de orden social y el éxito empresarial. Además, enfatiza el hecho de que existe una creciente de individuos que desean desarrollar sus carreras en empresas que tengan culturas organizacionales basadas en valores positivos.

De acuerdo a los aspectos sobre la historia que expone Barrett (1998) se puede considerar que los grupos que suelen ser más exitosos son todos aquellos que siempre han desarrollado sistemas de valores que generan seguridad, estabilidad y prosperidad para todos los integrantes, es decir, cuando se logra llevar el interés propio al bien de todos, se estará garantizando una cultura exitosa a largo plazo.

En este sentido, se hace necesario contar con un liderazgo basado en valores, ya que, para que una empresa se pueda posicionar y lograr ser competitiva en un entorno tan complicado, debe contar con líderes que estén dispuestos a manejar situaciones, que además se preocupe por el interés de los trabajadores, de la sociedad y de su comunidad. Un líder del siglo XXI debe reconocer que la única forma de poder elevar los niveles de productividad en la realidad a la que se enfrenta será transformar los Valores Organizacionales. Entendiendo, además, que, para el posterior éxito de la empresa, primero se debe asegurar que la misma se convierta en un organismo viviente e independiente que permita reflejar los valores colectivos de todo el personal; es allí donde radica la función del líder, contribuyendo a crear la entidad, dándole a la compañía un sentido de misión y visión (Barrett, 1998).

Así mismo, todas las personas, de acuerdo a diferentes aspectos, tienen necesidades basadas en cuatro tipos fundamentales, las físicas, emocionales y espirituales, las cuales además corresponden a las nueve motivaciones humanas básicas. En ese sentido las personas intentarán satisfacer al menos una de ellas (Barrett, 1998).

Tabla N°1

Relación ente las Necesidades Humanas y las Motivaciones Personales

NECESIDADES	MOTIVACIONES
Espirituales	Ser útil
	Dejar una huella
	Abrazar una causa
Mentales	Crecimiento Personal
	Motivación y Logro
Emocionales	Diferenciación
	De Relacionamiento
Físicas	Seguridad
	Fisiológicas

Fuente: Barrett, 1998, p.41

De acuerdo a lo que se señala en la tabla n°1, las necesidades espirituales se satisfacen cuando se llevan a cabo actividades que generen sentimiento de utilidad, que se genera valor para el mundo a través de la acción impartida, para sí mismo o para el mundo el general. Así, las necesidades mentales se logran satisfacer en la medida en la que se atraviesan logros educativos que constituyen un nivel de superación personal. Las necesidades emocionales por otro lado, se refieren al establecimiento de buenas relaciones a nivel intrapersonal e interpersonal. Finalmente, las necesidades físicas, son las más básicas y se logran satisfacer cuando se cuida de la salud y la seguridad.

Así mismo, de las nueve motivaciones humanas básicas, deben distinguirse las primeras cinco, las cuales están asociadas a las necesidades propias de un individuo, ya

que, en estos casos, la autoestima se obtiene de aspectos externos a la persona, son factores que vienen dados a partir de las personas que conoce, de los amigos, familiares, de las relaciones que establece. Sin embargo, los siguientes elementos estarían más bien vinculados al efecto que causan los individuos en los demás, de la contribución que se le puede hacer al mundo desde cada una de sus acciones (Barrett, 1998).

En el caso de la motivación debido al crecimiento personal, es concebida como aquella que se satisface no desde el mundo externo, sino que tiene que ver directamente con lo que la persona puede lograr desde su interior. Empieza entonces para el individuo un camino de autorrealización, de querer ser mejor, de comprender que es más relevante la definición que cada uno le otorgue a su vida, que la opinión de los demás, obteniendo así un mayor grado de responsabilidad, ya que indudablemente hace que se cuestione los valores anteriores, buscando más bien los nuevos que contribuyan a un mejoramiento (Barrett, 1998).

Barrett (1998) plantea que las últimas tres motivaciones, se traducen en el sentido que el individuo le da a la vida a través del bien común, de cómo cada una de sus acciones se colocan al servicio del otro. Además, cuando los esfuerzos son apreciados y afectan a mundo de forma positiva, se puede decir que estas acciones contribuyen al mundo.

Del mismo modo, de acuerdo a investigaciones que relata Barrett (1998) en su libro *Liberando el Alma de las Empresas*, se puede llegar a considerar que cuando dentro de la organización se cuenta con un personal que satisface sus necesidades humanas en su lugar de trabajado, este aumentará su nivel de productividad. Ya que, si puede contar con un lugar donde además de ejercer labores pueda realizarse en distintos niveles, sentirá que su propósito se cumple. Igualmente, el autor plantea, que ya no basta con que se satisfagan en el trabajo las necesidades físicas, emocionales y mentales, sino que se busca una cultura alineada con los valores de los individuos y que tenga la capacidad de satisfacer las necesidades espirituales, las cuales representan el motivador humano más poderoso.

Las organizaciones, de acuerdo a lo que expone Barrett (1998) buscan generar en sus individuos una mentalidad de misión. Para que esto ocurra se deben dar las siguientes condiciones:

1. Todo el personal de la empresa debe estar relacionado directamente con la identidad corporativa. Para que este punto pueda darse, es necesario que exista una cultura organizacional, contando además con una misión y valores compartidos por todos los miembros que hacen vida en la empresa.
2. Es tarea de la organización otorgar un trabajo en donde las personas puedan desarrollar sus talentos y que además la misión de la empresa conecte con la misión individual.
3. La organización debe contar con una cultura que permita a los trabajadores satisfacer todas sus necesidades.
4. Es fundamental que la organización apoye a los trabajadores en pro de su crecimiento personal, así como en su desarrollo a nivel profesional.

En ese sentido, Barrett (1998) establece la existencia de ocho niveles de conciencia que se contemplan a nivel organizacional y a nivel personal. Clasificándolos en niveles de inferiores y superiores:

Los Niveles Inferiores de la Conciencia: Barrett (1998) establece que estos niveles están relacionados directamente con las necesidades establecidas por Maslow, atribuyéndole valor a las necesidades físicas, satisfechas cuando el individuo está seguro, las emocionales, satisfechas por la persona cuando logra sentirse bien consigo mismo y cuando genera relaciones de significado con otros. En estos niveles predomina el temor.

- **Conciencia de Supervivencia:** es descrita como la necesidad humana más importante, ya que consiste en los principios básicos para sobrevivir en el mundo, desde mantenerse en condiciones óptimas, estando además limpios y alimentados hasta la prevención de situaciones de peligro que amenacen con destruir al individuo.

- **Conciencia de Relaciones:** tiene que ver con la necesidad de relacionarse con las demás personas, de sentir que se pertenece a un lugar, que existe identificación con otros. En el momento en el que se desarrollan vínculos significativos con quienes se comparte una identidad en común, se sacia esta necesidad.
- **Conciencia de Autoestima:** está relacionada con la aceptación que se pretende lograr de los demás, a través la sensación de respeto que es transmitida por otros con quienes se comparte una identidad en común, ya que es una forma de obtener el valor propio, a través de lo que otros piensan, de cómo los demás perciben lo que el individuo en cuestión hace. En estos casos, se busca aliviar la necesidad de autoestima con aspectos como el status, la riqueza o la belleza.
- **Autorrealización:** en esta etapa los temores inconscientes han quedado atrás, ahora se puede elegir cómo responder ante determinadas situaciones, cambio que es logrado gracias al crecimiento personal y al autoconocimiento. Así, cuando una persona está autorealizada, comprende que su interés personal estará siempre ligado con el bien común, lo que permite que sus acciones estén enmarcadas en esos ideales. El motor principal de motivación de los autorealizados son las necesidades espirituales.

Los Niveles Superiores de la Conciencia: Barrett (1998) establece que estos niveles atienden a las necesidades y motivaciones de los estados superiores o más bien espirituales de la conciencia. Cada uno de los niveles otorga al individuo un sentido de identidad cada vez superior, así como un sentido amplio de conexión con el mundo. En estos niveles predomina el amor y la conexión.

- **Conciencia del Alma:** es el momento en el que desaparecen tanto el ego como el alma, ya que dejan de considerar las necesidades más básicas asociadas a lo físico y lo emocional. Es el momento exacto en el que la persona deja de considerar todo aquello que cree debería ser y se centra más bien en todo aquello

que realmente es, centrándose en integrar el contenido inconsciente de sus mentes con el conocimiento consiente.

- **Conciencia Cósmica:** en esta etapa tanto la creatividad como la intuición cobran sentido, ya que es el momento en el que el individuo se conecta de forma natural con su verdadero ser, logrando además integrarlo. Se comienza a trabajar en la misión de vida de forma permanente y la vida comienza a cobrar un sentido para sí mismos. Este nivel de la conciencia permite a las personas explotar al máximo cada una de sus potencialidades.
- **Conciencia Divina:** se comienza a crear en el individuo una conexión sumamente fuerte con la totalidad de la creación, es decir, se experimenta una identificación la humanidad en general, asimilando que efectivamente, se generan relaciones de interdependencia con los otros seres vivos. Se hace necesaria entonces la idea de contribuir con el mundo a través del trabajo que se realice, que verdaderamente deje una huella.
- **Conciencia de Unidad:** a partir de este nivel de la conciencia se busca ser útil para la sociedad, que cada contribución genere realmente un impacto positivo en los demás. Se dedica la vida al servicio de los demás a niveles generales.

A partir de lo antes expuesto, Barrett (1998) integra las nueve motivaciones personales y los ocho niveles de la conciencia. Así, las motivaciones fisiológicas y de seguridad se combinaron bajo la conciencia de supervivencia; por su parte, las motivaciones de realización y logro y crecimiento personal se combinaron para generar la conciencia de autorrealización.

Tabla N°2

Relación de las necesidades Humanas y las Motivaciones Personales con los Siete Niveles de la Conciencia.

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

Fuente: Barrett, 1998, p.61

Los Siete Niveles de la Conciencia del Personal: Barrett (1998) establece que comprender estos Siete Niveles de Conciencia del Personal es fundamental para una organización, ya que significará importantes consecuencias de distintas índoles. Así, las organizaciones que no estén dispuestas a transformarse o que no le brinden a sus trabajadores la posibilidad de realizarse a través del trabajo, está colocándose trabas en la consecución del éxito.

- 1. Conciencia de Supervivencia:** se basa principalmente en todos aquellos aspectos que significan para un trabajador sobrevivir, como lo son los valores de la estabilidad económica, riqueza, seguridad, autodisciplina y salud. En este nivel se encuentran las personas cuando sienten temores asociados a su estabilidad y permanencia en el trabajo, así como al momento de tomar decisiones trascendentales. Entre los valores limitantes (negativos) se encuentran el control y la excesiva cautela.
- 2. Conciencia de Relaciones:** sugiere todo lo relacionado con las relaciones que tiene el trabajador con los demás, ya sea familiares, amigos o compañeros, así como la capacidad para enfrentar con estas personas situaciones de conflicto, surgiendo entonces temores asociados a la pérdida

de pertenencia o respeto. Entre los valores limitantes (negativos) se encuentra la rivalidad e intolerancia.

3. **Conciencia de la Autoestima:** está centrada en la necesidad que tienen los trabajadores de una organización a sentirse reconocidos debido a sus logros y triunfos a nivel profesional y la forma en la que se recompensan estos momentos. Son personas, que debido al valor que creen tener, buscan mejoras salariales que reflejen ese esfuerzo que han tenido en el logro de objetivos. Entre los valores limitantes (negativos) se encuentra la baja autoestima y el temor a que otras personas los superen.
4. **Conciencia de Cambio y Evolución:** tiene que ver con el hecho de que una persona sienta que existen aspectos de su vida que se deben mejorar, como resultado de una situación específica que le sucedió en algún ámbito de su vida personal o laboral, y que a partir de ello tome acciones al respecto, generando así un crecimiento personal, dejando a un lado los temores que impedirían la autorrealización.
5. **Conciencia de Realización y Logros Colectivos:** en este nivel las personas dirigen sus acciones en pro del cumplimiento de una meta, todo lo que hacen va dirigido hacia una causa específica y que además es compartida. Entonces, todo lo que realizan está enmarcado en una misión, potenciado por el compromiso, la creatividad, el entusiasmo, la generosidad y la honestidad para así poder encontrarle un sentido a sus vidas a través del trabajo que realizan, sirviéndole también al bien común.
6. **Conciencia de Comunidad:** a través de este nivel se evidencia la participación activa en la propia comunidad a través de valores como el voluntariado, ayudando a los demás, inspirar como un ejemplo de aspectos positivos para todos, así como la calidad de vida y la importante conciencia ambiental. En este nivel la responsabilidad del trabajador va mucho más allá de aquel lugar donde trabaja, sino que también se interesa profundamente por la comunidad.
7. **Conciencia Global:** el nivel que se encarga de reflejar la conexión entre lo interno de un individuo con lo externo del entorno que lo rodea. Los trabajadores en este nivel se muestran con total serenidad ante la incertidumbre, son además personas sumamente sabias, compasivas y

tolerantes con las realidades que deben enfrentar constantemente. Además, en este nivel se preocupan por cuestiones sociales que determinen la justicia, los derechos humanos y las igualdades para esta y próximas generaciones.

En cuanto a la distribución de la Conciencia, Barrett (1998) plantea que no es tan frecuente encontrarse con personas que atiendan a un solo nivel de conciencia, sino que, por el contrario, los individuos se muestran con características que responden a lo que sería tres o cuatro niveles adyacentes. Pueden ser en los tres inferiores, aquellos que están orientados al propio interés; en los tres superiores, aquellos orientados al bien común; o alrededor de lo que se constituye como nivel cuatro, donde se tiene una orientación transformacional.

Los Siete Niveles de Conciencia Organizacional: Barrett (1998) establece que para que una empresa pueda contar con un éxito organizacional perdurable en el tiempo debe tener la capacidad de generar una cultura que no guarde dependencia con la personalidad del líder, sino que sea propia y esté basada en las motivaciones colectivas, así como en los valores que son compartidos por todos quienes laboran dentro en esa organización. Cuando esto ocurre, la cultura central está relacionada con el bien común, ya que el propio interés de los individuos que integran la organización se alinea lo que se busca de forma general.

Tabla N°3

Relación de las necesidades Humanas y las Motivaciones Personales con los Siete Niveles de la Conciencia

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

Fuente: Barrett, 1998, p.61

- 1. Conciencia de Supervivencia:** se refiere básicamente a asuntos de índole meramente financiero y económico, con excesivas preocupaciones con respecto a los resultados obtenidos en un periodo de tiempo establecido. Para este nivel es necesario contar con valores propios de un interés es hacer que el negocio sea rentable y duradero, a través de la ganancia, el valor para el accionista, la salud del personal, así como la seguridad. Los valores potencialmente limitantes (negativos) son el control, excesiva cautela y explotación a trabajadores.
- 2. Conciencia de las Relaciones:** para una organización, al ser un sistema abierto, en constante relación con diversos entes, debe contar con parámetros de comunicación, pero que además los mismo sean de calidad, para que se puedan dar comunicaciones asertivas entre el personal, así como con los clientes y proveedores, para que esto se pueda establecer es fundamental atender a los valores de comunicación sincera, cortesía y respeto. Los valores potencialmente limitantes (negativos) surgen de los temores sobre la pérdida de pertenencia o de respeto, que se podría traducir en manipulación, rivalidad y competencia interna.

Así mismo, cuando las organizaciones se ubican en este nivel son fuertes en tradición e imagen y débiles en capacidad empresarial.

3. Conciencia de Autoestima: en este nivel la empresa siente el deseo de ser mucho más grande y mejor que sus competidores, buscando entonces mejorar sus relaciones costo-efectividad. Se enfocan en los procesos y en la potenciación de sus métodos de trabajo y entrega de servicios y productos a través de la calidad, el progreso profesional y la productividad. Entre los valores potencialmente limitantes (negativos) se encuentran status, burocracia, arrogancia y complacencia.

4. Conciencia de Transformación: este nivel se basa en la renovación constante de los procesos, así como en el desarrollo continuo de nuevos productos y servicios, diferentes al resto y con un valor agregado, para lo cual se necesita participación del personal, aprendizaje, innovación, trabajo en equipo y compartir el conocimiento. Cuando se transforma, la organización cambia desde la cultura, el castigo por los incentivos, y el temor por la verdad.

5. Conciencia de Cohesión Interna: se trata de establecer lo que será entonces un espíritu de comunidad entre los miembros de una organización a través de la confianza, la honestidad, integridad, conciencia de los valores y cooperación, ya que través de estos aspectos se pueden generar mejoras sustanciales en la empresa, traducidas en compromiso y pasión de los trabajadores con el logro de las metas establecidas. Cuando se desarrolla una cultura positiva, es decir, aquella que se encarga de satisfacer las necesidades de los individuos, es cuando realmente se logra tener cohesión interna.

6. Conciencia de Inclusión: el objetivo de este nivel es profundizar y fortalecer las relaciones externas. Desde la organización se traducen en valores vinculados con valores como liderazgo, inspirar con el propio ejemplo, coaching y colaboración. Para lo externo, los valores son la colaboración, los clientes y proveedores, asociaciones, alianzas, compromiso con la comunidad y conciencia ambiental, todo lo cual les servirá de insumo para posicionarse con respecto a otras empresas.

7. Conciencia de Unidad: está relacionado con una conexión que deberá existir entre lo interno y lo externo. En la organización, debe incluir valores de visión, sabiduría, tolerancia con los errores y compasión. Para lo externo, los

valores que se deben profundizar con la justicia social, derechos humanos, perspectiva global y generaciones futuras.

En cuanto a la Distribución de los Niveles de Conciencia Organizacional, Barrett (1998) establece que las organizaciones no suelen operar desde un único nivel de conciencia, sino que distribuyen su actuación desde los primeros niveles de conciencia: ganancia y crecimiento (Nivel 1), satisfacción del cliente (Nivel 2) y productividad, eficiencia y calidad (Nivel 3). Así mismo, el autor plantea que las organizaciones más exitosas son aquellas que operan a lo largo de todos los niveles de conciencia existentes, otorgándole especial importancia a los cuatro niveles superiores, aprendizaje e innovación (Nivel 4), creación de un espíritu de comunidad interna (Nivel 5), colaboración de los clientes y proveedores (Nivel 6) y ética y responsabilidad social (Nivel 7).

Richard Barrett en el año 1998 plantea de acuerdo al Modelo de los Siete Niveles de Conciencia Organizacional, una serie de herramientas que se constituyen para servir de guía o apoyo para las empresas, ayudándolas a desarrollar capital cultural, potenciar la capacidad del recurso humano que poseen, implementar un liderazgo basado en valores positivos, así como promover el desarrollo social y ambientalmente responsable. Estas herramientas Barrett las denomina como CTT (siglas en inglés), es decir, Herramientas para la Transformación Organizacional, las cuales pueden ser utilizadas para generar auditoría de valores organizacionales y de grupos, de valores de liderazgo, de valores de personal que sale de la empresa, de los valores del personal que ingresa, la percepción de los valores organizacionales por parte de los clientes así como evaluación de compatibilidad de valores culturales en fusiones y adquisiciones.

Específicamente, para lo concerniente a la investigación que se realizó, la Auditoría de Valores es definida por Barrett (1998) como un instrumento en el que las personas que integran la organización deben elegir los diez valores que mejor los representen como personas (valores individuales), los diez valores que mejor describen como actúa la organización donde prestan servicios (valores organizacionales) y los diez valores que consideren necesita la organización para potenciarse (valores organizacionales deseables).

Cada uno de estos valores obtenidos se relaciona con los Siete Niveles de Conciencia Organizacional, que se clasifica como un valor positivo o potencialmente limitante, es decir, negativo y clasificándolos como un valor individual, racional, organizacional o un valor social Barrett (1998).

Barrett (1998) establece importancia de esta Auditoría de valores cuando explica que “Es utilizada como una herramienta de diagnóstico para evaluar los puntos fuertes y débiles de las culturas organizacionales y de equipos existentes” (p.74).

Así mismo, es importante comprender el hecho de que en toda organización se hace fundamental atender la cultura organizacional, así como los valores que la rigen para hacer diagnósticos en cuanto a las actitudes que presentan los trabajadores frente a sus labores, es decir, entender de dónde viene su Satisfacción Laboral.

Satisfacción Laboral

Cada uno de los individuos tiene múltiples actitudes, pero dentro de las organizaciones se les atribuye una clara y definida atención a las actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son percepciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos del ambiente laboral donde se desenvuelven. La mayoría de investigaciones a través de los años han centrado su interés en tres actitudes: involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional y finalmente, la Satisfacción Laboral (Robbins y Judge, 2009).

En la actualidad, la Satisfacción Laboral es un tópico que engloba las principales investigaciones que son atendidas por los empresarios. Este punto es fundamental para estudios organizacionales debido a que cada vez es más importante tener en cuenta las fuentes de insatisfacción laboral para, modificarlas o eliminarlas por completo y de esta manera evitar problemas posteriores (Hannoun, 2011).

De acuerdo a lo que establece Hannoun (2011) la Satisfacción Laboral, puede ser concebida como la actitud general de la persona hacia su trabajo. En todos y cada uno de los trabajos que las personas desempeñan se deben considerar mucho más que las actividades que realizan día a día, pues además de ello, se necesita interacción con los pares, colaboradores, y superiores, según sea el caso, cumplir con las reglas establecidas en las organizaciones así como con sus políticas, cumplir también con los estándares que se esperan en cuanto al desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo y muchos otros aspectos que se deberán considerar en todo momento. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de varios elementos del trabajo.

El autor Ruiz (2009) refiere distintas definiciones sobre la Satisfacción Laboral establecidas por los siguientes autores, a saber:

- **Locke (1976)** plantea que la Satisfacción Laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para el tengan estas consecuencias. Lo anterior se traduciría en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción.
- **Robbins (1999)** define la Satisfacción Laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.
- **Davis y Newstrom (2003)** consideran que los estudios de Satisfacción Laboral se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto

Satisfacción Laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, género, años de antigüedad, nivel ocupacional y el tamaño de la empresa (p.14-15).

De acuerdo a lo que establecen los autores citados por Ruiz (2009), es la Satisfacción Laboral un concepto que, a pesar de tener múltiples aproximaciones, enfocándose en aspectos diferentes, se basa principalmente en percepciones o actitudes que los trabajadores tienen con respecto al lugar donde ejercen sus actividades laborales, contrarrestando aquel estado ideal con el que se tiene en la actualidad.

Por su parte, Peiró (1984) establece que la Satisfacción Laboral es la actitud general que presentan los trabajadores como consecuencia de muchas actitudes específicas que se encuentran relacionadas con los aspectos del empleo y de la organización. Es importante destacar que, para efecto de la presente investigación la definición realizada por este autor es la que se consideró para la definición de la Variable Satisfacción Laboral en el Marco Metodológico.

Según lo que establece Aamodt (2011) es fundamental comprender que las actitudes de los trabajadores con respecto a la Satisfacción Laboral tienen varias etapas. Es decir, los empleados podrían estar satisfechos con alguna de las facetas del puesto (como su salario), pero no con otra (como sus compañeros). Las facetas de la Satisfacción Laboral sobre las cuales se han abordado estudios son el salario, la supervisión, los compañeros de trabajo, el trabajo y las oportunidades de ascenso. Sin embargo, existen otros componentes, con importancia similar, como la satisfacción con el equipo, las instalaciones, el lugar de trabajo y las políticas de la compañía.

La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, se basa principalmente en las creencias y valores que tiene consigo el individuo en cuestión. Estas actitudes son

determinadas simultáneamente por las características que presenta actualmente el puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser para generar un mejor lugar para prestar sus servicios laborales. (Hannoun, 2011).

Hannoun en el año 2011 establece que generalmente los aspectos del empleado que afectan las percepciones del debería ser, es decir, lo que el empleado desea, son:

- **Las necesidades**
- **Los valores**
- **Rasgos personales.**

Así mismo, el autor también evidencia que los aspectos de la situación del empleo que afectan las percepciones son:

- **Las comparaciones sociales con otros empleados**
- **Las características de empleos anteriores**
- **Los grupos de referencia.**

Además, de acuerdo a Robbins y Judge (2009) se puede establecer dos tipos o métodos de medición y análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- **Satisfacción general:** indica, de forma promediada, que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- **Satisfacción por facetas:** indica, el grado mayor o menor de satisfacción frente a facetas específicas de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Robbins y Judge (2009) plantean cuatro respuestas que los individuos insatisfechos pudiesen tener para la organización:

- **Salida.** El comportamiento va en la dirección de abandonar de forma permanente la organización, en busca de un puesto nuevo.

- **Voz.** Implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, sugiriendo posibilidades de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical, que permitan al trabajador expresar lo que requiere para sentirse satisfecho.
- **Lealtad.** Requiere esperar de manera pasiva, es decir, sin tomar acciones al respecto, pero optimista que las condiciones mejoren, incluso abogando a favor de la organización frente situaciones externas que sugieran críticas, con la confianza de que la gerencia hace las cosas bien.
- **Negligencia.** Genera que se permita pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores, debido a que no importan los resultados.

Tabla N°4

Respuestas ante la Insatisfacción

Respuestas		
	Constructivas	Destructivas
Activa	VOZ	SALIDA
Pasiva	LEALTAD	NEGLIGENCIA

Fuente: Robbins y Judge (2009)

Así mismo, Ruiz (2009) cita a Robbins (1994), quien establece que, desde algunas décadas anteriores, muchos de los encargados de gerenciar al personal tenían la idea general de que, si los empleados estaban satisfechos con sus puestos, esta satisfacción se vincularía directamente con una alta productividad, considerando entonces, que los trabajadores que se sentían satisfechos eran trabajadores productivos.

En el ámbito de los la Satisfacción Laboral se encuentran distintos modelos que buscan explicar este tipo de actitudes en las organizaciones, tales como los que se desarrollaran a continuación:

1. Modelo de dos factores de Herzberg, 1959.

Esta teoría es una de las que más ha influido en el área de la Satisfacción Laboral, además se concibe como la llamada teoría de dos factores o teoría bifactorial. En este sentido, el autor postuló que existen dos grupos o factores que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Estos factores, son por un lado los intrínsecos y por otro los extrínsecos (Ruiz, 2009).

Los primeros, es decir, los intrínsecos, hacen referencia a los factores meramente motivacionales, que están ligados directamente con los aspectos propios de las situaciones que se vivan en el trabajo. Asimismo, se refiere a los aspectos relacionados con el cargo que el individuo desempeña, todas y cada una de sus tareas y deberes preestablecidas de acuerdo al puesto que ocupan, factores que además influyen significativamente en la satisfacción a largo plazo y aumento en la productividad, en el logro y en la responsabilidad con la que enfrentan los retos. En el caso de los factores extrínsecos o higiénicos, se asocian a los aspectos relacionados directamente de las condiciones que están en el contexto interno de la organización y que rodean al trabajador en sus labores cotidianas. Estos últimos factores, los extrínsecos, están asociados a la insatisfacción y son consecuencia de condiciones físicas y ambientales tales como salario, entorno físico, políticas de la empresa, seguridad en el trabajo y clima laboral (Ruiz, 2009).

Según lo que plantea Ruiz (2009), Herzberg en el año 1959 establece que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino, la no satisfacción, es decir, que el hecho de que se eliminen las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio para el trabajador. Así mismo, se plantea la insatisfacción, planteando que lo opuesto a ésta no es la satisfacción, sino, la no insatisfacción.

De acuerdo a lo anterior los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son distintos a los que conducen a la insatisfacción con el puesto:

Tabla N°5

Modelo Explicativo de la Teoría de Herzberg

Factores Motivacionales SATISFACCIÓN	Factores Higiénicos DE INSATISFACCIÓN
Factores que cuando son óptimos: elevan la satisfacción	Factores que cuando son óptimos: evitan la insatisfacción
Factores que cuando son precarios: producen la no satisfacción	Factores que cuando son precarios: producen insatisfacción
Realización exitosa del trabajo Reconocimiento del éxito obtenido Progreso profesional Utilización plena de las habilidades personales, etc.	Condiciones de trabajo y comodidad Incremento del salario Seguridad en el trabajo Relaciones con colegas, etc.

Fuente: Ruiz, 2009, p.25

2. Teoría de la discrepancia de Locke, 1976.

Se parte del hecho de la variable Satisfacción Laboral se debe estudiar en función de los valores laborales más importantes, concebidos así por los trabajadores, los cuales pueden ser obtenidos a través del propio trabajo desempeñando alguna determinada función. La satisfacción en el trabajo es básicamente el resultado de la congruencia que exista entre los valores y necesidades individuales y, los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de la labor. Así mismo, el autor explica cómo los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona desarrolla una jerarquía de valores, estableciendo la discrepancia o relación entre lo que el individuo desea y la percepción de lo que obtiene Ruiz (2009).

De acuerdo a Ruiz (2009), para concebir la clarificación de la discrepancia, Locke establece tres elementos fundamentales:

- **La satisfacción con las dimensiones del trabajo.** Se refiere al modo el que los trabajadores se encargan de evaluar de forma afectiva las múltiples dimensiones del carácter individual inherentes al trabajo.
- **Descripción de las dimensiones.** Engloba las percepciones que no se relacionan con los afectos del individuo sino más bien que se encuentran en experiencias relacionadas con las especificaciones del trabajo.
- **Relevancia de las dimensiones.** Establece cual es la importancia que las dimensiones del trabajo tienen para el individuo.

Ruiz (2009) establece la clasificación de las dimensiones antes mencionadas en la teoría de Locke:

- **Satisfacción con el trabajo:** atracción hacia aspectos intrínsecos del trabajo.
- **Satisfacción con el salario:** estudia la manera en la que se distribuyen las ganancias entre los trabajadores. La satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo que se realiza y el pago que finalmente es recibido.
- **Satisfacción con las promociones:** referida a las oportunidades de formación o bases de apoyo para crecer a través de una posterior promoción.
- **Satisfacción con el reconocimiento:** engloba todo lo que se refiere a las aprobaciones, elogios, y todo lo que resulte un reconocimiento al trabajo ejecutado, así como también las críticas que se efectúen respecto al mismo.
- **Satisfacción con los beneficios:** el otorgamiento de aspectos como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- **Satisfacción con las condiciones de trabajo:** incluye condiciones como flexibilidad de horario, de descansos y ambientes laborales óptimos.
- **Satisfacción con la supervisión:** se refiere a las capacidades técnicas y administrativas, así como cualidades a nivel interpersonal que exprese su supervisor.

- **Satisfacción con los colegas de trabajo:** establecida por competencias, aptitudes y actitudes de los pares, niveles de apoyo y las amistades que puedan surgir entre los mismos.
- **Satisfacción con la compañía y la dirección:** engloba lo relacionado con las políticas otorgadas en temas de beneficios y salarios, ya que es la organización quien se encarga de determinar en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo. De hecho, la organización posee mayor control sobre estos factores que el supervisor inmediato del empleado, por lo que dependerá de la empresa el modificar algunos aspectos en beneficio del trabajador.

Entonces, la satisfacción en el trabajo es consecuencia del valor que se le atribuya a cada una de las dimensiones y la congruencia entre lo que se alcanza (percepción – aquí ahora) y lo que se esperaba alcanzar (expectativa). De acuerdo a esta teoría, cuando se habla de Satisfacción Laboral, la misma está determinada por la discrepancia que se da entre lo que la persona debería recibir y lo que percibe que obtiene, la primera comparación que se realiza es a nivel intrapersonal, es decir, aquello cree merecer desde su propia concepción y la segunda a nivel interpersonal, de acuerdo a lo que otras personas consideran que el individuo debería recibir (Ortiz, 2013).

3. Modelo de las Dimensiones de Meliá y Peiró, 1998.

De acuerdo a Villa (2005) Meliá y Peiró establecen la Satisfacción Laboral a partir de la adecuación de la Teoría de Dimensiones de Locke, donde se considera la relación que esta puede tener con los siguientes factores diferenciados:

Satisfacción con la Supervisión: es aquella en la que el individuo se considera afectado como consecuencia de las relaciones que este tiene con sus supervisores, donde se toman en cuenta la forma en la que son juzgados de acuerdo a la realización de su tarea, el nivel e intensidad y frecuencia de su proximidad de la supervisión, apoyo que reciben,

así como la igualdad y justicia que perciben en cuanto al trato que le brinda la propia organización donde laboran.

Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo: se entiende por el aspecto en el que los individuos se ven afectados por el entorno que los rodea (físico), donde interviene el lugar de trabajo, los niveles de limpieza y cómo es manejada la temperatura del espacio o lugar donde este individuo debe llevar a cabo sus labores.

Satisfacción con las Prestaciones Recibidas: es aquella que percibe el individuo de acuerdo al grado en el que la empresa donde el individuo trabaja cumple sin restricciones el convenio que se fijó, las disposiciones y leyes laborales, incluyendo también la forma en la que se imparten las negociaciones sobre diferentes aspectos que puedan surgir en una relación laboral.

A continuación, se presenta información fundamental sobre la organización en la cual se realizó el presente estudio y que permite conocer el contexto en el cual se sustenta y opera la misma.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

La organización en la que se realizó el estudio, C1C Consulting Services C.A, es una empresa privada dedicada a prestar servicios de consultoría para la implementación de soluciones y múltiples proyectos tecnológicos a través de la plataforma SAP. La empresa cuenta con oficinas en las ciudades de Caracas y Valencia, donde brindan sus servicios a los diversos clientes a nivel nacional e internacional.

A continuación, se muestra la misión, visión y valores que caracterizan a la empresa y sus trabajadores.

Misión: C1C Consulting Services C.A es una empresa consultora que brinda implementación y soporte del software de gestión empresarial SAP, a las diferentes organizaciones privadas del sector industrial o empresarial de Venezuela y el Caribe, cuenta con el talento humano mejor calificado que genera soluciones efectivas e inmediatas y sus esfuerzos están basados en el trabajo en equipo, responsabilidad, disciplina y calidad de servicios. Renovando constantemente nuestros procesos a las nuevas realidades ajustándonos a las necesidades del cliente.

Visión: C1C Consulting Services C.A Busca ser vista como la empresa líder en el mercado nacional e internacional, en la prestación de servicios de consultoría SAP de alta calidad y excelencia, de las soluciones ofrecidas a sus clientes.

Valores: La empresa C1C Consulting Services tiene establecidos los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** Estar dispuesto a ayudar, es nuestra voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud.

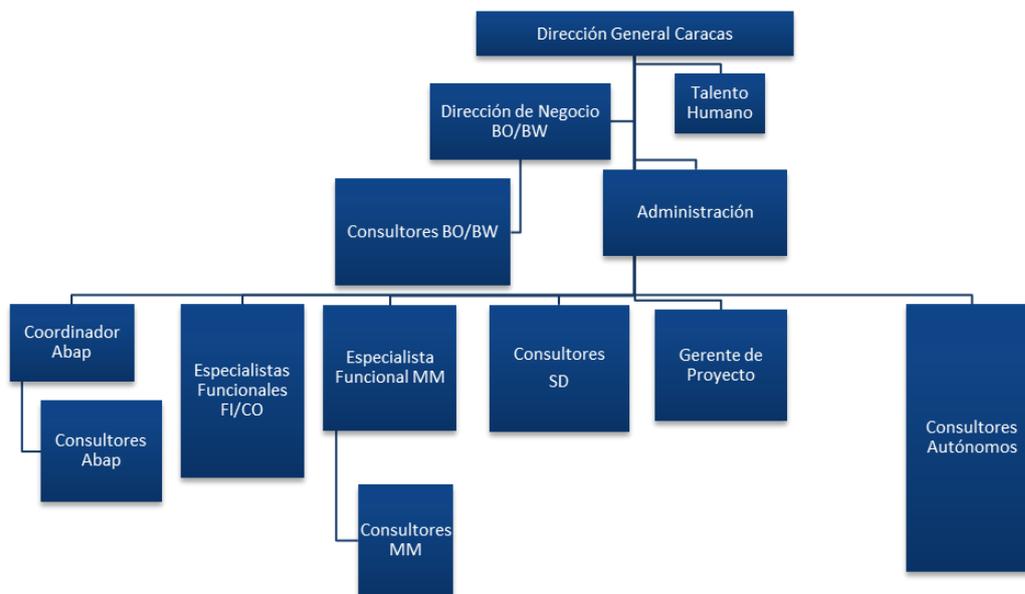
- **Disciplina:** Entrega y dedicación para la producción a tiempo de nuestros productos.
- **Calidad de Servicio:** Nos inclinamos en ofrecer un servicio con los mejores estándares de calidad, ya que la satisfacción de nuestro cliente es nuestra prioridad.
- **Trabajo en Equipo:** Formamos parte de una gran familia en la que reinan actitudes de apoyo mutuo, compenetración, generosidad y lealtad.

A su vez de estos valores se derivan otros que la empresa también espera ver en sus trabajadores:

- **Adaptación:** hacer frente a situaciones y personas nuevas con flexibilidad y versatilidad, aceptando los procesos de cambio con actitud positiva y constructiva.
- **Apoyo:** capacidad para dar y recibir feedback sobre el trabajo realizado y sus resultados.
- **Aprender de los errores:** capacidad del trabajador de utilizar situaciones fallidas como base para mejorar la realización de sus actividades laborales diarias.
- **Autoaprendizaje:** aptitud y actitud del trabajador para adquirir nuevos conocimientos técnicos y desarrollar habilidades por su cuenta.
- **Comunicación:** intercambiar información de manera asertiva con los demás trabajadores de la organización, así como con los clientes.
- **Compromiso:** esfuerzo permanente dirigido a la consecución de los objetivos y metas de la empresa.
- **Confianza:** convencimiento de que la persona puede realizar con éxito una tarea o escoger la manera adecuada de resolver un problema.
- **Constancia:** cualidad del trabajador en la que se refleja la perseverancia y determinación de alcanzar un objetivo.
- **Cordialidad:** mantener un trato amable y respetuoso con los trabajadores de la empresa, así como con los clientes.

- **Ética:** actuar coherentemente según las normas y principios morales establecidos.
- **Independencia:** capacidad de actuar en diferentes casos según sus conocimientos previos, sin necesitar la guiatura de un tercero
- **Innovación:** habilidad para adaptar los conocimientos e ideas propias a procesos preestablecidos, generando un cambio.
- **Participación:** nivel de intervención del trabajador en las distintas actividades laborales y sociales que se desarrollen en la empresa.
- **Productividad:** cantidad de trabajo realizada por las personas en un determinado periodo.
- **Respeto:** tratar con consideración a las personas sin importar sexo, nivel económico, nivel social, religión, entre otros.
- **Solidaridad:** capacidad para compartir el conocimiento propio con los compañeros de trabajo.

Organigrama Sede Caracas



Fuente: CIC Consulting Services C.A

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se expondrá toda la metodología que se realizó para la presente investigación, la cual supuso, luego de su aplicación, la identificación de la respuesta a la pregunta expuesta con anterioridad en el Capítulo del Planteamiento del Problema. Adicionalmente, se incluyeron los aspectos que intervinieron en el estudio que se llevaron a cabo en lo que se refiere al diseño y tipo de investigación, unidad de análisis, población, definición de las variables y la respectiva operacionalización de las variables, así como también los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de los datos recolectados, buscando entonces poder obtener resultados, basados en la confiabilidad, objetividad y validez que den sustento al objetivo de investigación planteado.

Diseño de Investigación.

La investigación que se realizó fue del tipo no experimental, ya que, de acuerdo con lo que establecen Hernández, Fernández y Baptista (2014), en esta modalidad de investigación no se manipulan o intervienen deliberadamente las variables para determinar su efecto sobre otras variables de estudio. En estos casos, los fenómenos de interés que se estudian son observados en su contexto regular, bajo condiciones habituales, para posteriormente analizarlos en función de las necesidades o interés del estudio.

Así mismo, en las investigaciones no experimentales, no se busca generar ninguna situación en específico para analizar, sino que el estudio se basó en situaciones que ya existen dentro de algún ámbito, sin ningún tipo de intervención intencionada. Es importante entonces señalar, tomando como referencia lo que explica el autor antes mencionado, las variables independientes ocurren y no existe una forma de poder

controlarlas o manipularlas propiamente, ya que su efecto ocurrió previamente, por lo que se evidencia es su posterior efecto. (Hernández, et al 2014).

En el caso específico de la investigación que se realizó, no se intervino ni manipuló ninguna de las variables que se tomaron en cuenta para el estudio en cuestión, sino que más bien se explicó la relación existente entre las variables al observarlas en sus condiciones habituales, a partir de donde se establecieron conclusiones y análisis pertinentes.

Por otra parte, se trata de una investigación transversal. Este tipo investigación está vinculada con la modalidad de realizar un proceso de investigación en un solo momento; es decir, se describe a las variables observadas en un punto específico dentro de una línea cronológica, sin tomar en cuenta varios periodos.

Tipo de Investigación.

El estudio se adecuó al tipo de investigación correlacional, ya que su objetivo principal estuvo orientado a determinar la relación entre dos o más variables de estudio, sin importar si es para analizar la causa propiamente o la relación en modo general. (Hernández, et al 2014).

Adicionalmente, el autor explica cómo las investigaciones de tipo transeccional correlacional están orientadas a recolectar información o datos de interés y a partir de ello poder describir la relación y poder lograr los objetivos establecidos.

En la investigación que se llevó a cabo, las variables se analizaron en un solo momento y adicional se buscó poder determinar la relación que tiene la congruencia de los Valores Individuales y Organizacionales con la Satisfacción Laboral dentro de una determinada organización.

Unidad de Análisis.

De acuerdo a lo que establece Allan (2011), la unidad de análisis se refiere a la entidad que será a efectos del estudio el objeto específico en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación.

Para la investigación que se realizó, la unidad de análisis estuvo comprendida por los trabajadores de los departamentos de dirección, administración y consultoría dentro de la estructura organizativa de C1C Consulting Services C.A, en las sedes de Valencia y Caracas.

Población.

Se entiende por población la constituida por el conjunto de elementos de la totalidad de las observaciones pertinentes o de todos los elementos de interés, que poseen al menos una característica o propiedad común, que los hace formar parte del mismo grupo que se debe estudiar para la investigación y obtener a partir de esta población datos que den paso a la consecución de los objetivos planteados al comienzo. (Hernández, et al 2014).

En tal sentido, para efecto de la presente investigación, se consideró como población a todos los colaboradores dentro los niveles de dirección, administración y consultoría de la empresa C1C Consulting Services C.A, en las sedes de Caracas y Valencia, los cuales fueron un total de 33 colaboradores.

Muestra.

Como lo establecen Hernández, et al (2014) una muestra es: “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta”.

Tal como se mencionó anteriormente, la empresa C1C Consulting Services, C.A cuenta con una población de 33 trabajadores activos distribuidos en sus dos sedes: Caracas y Valencia. Por ser un numero finito reducido, para efectos de la presente

investigación se utilizó la población como muestra, es decir, se evaluó a todos los trabajadores dentro los niveles de dirección, administración y consultoría que son las unidades organizativas que se encuentran operativas.

En la siguiente tabla se muestra cómo se encuentran distribuidos los 33 trabajadores de la empresa:

Tabla N°6

Distribución de la población

Sede	Unidad organizativa	N° de trabajadores por sede
Caracas	Dirección General	1
	Recursos Humanos	2
	Administración	1
	Consultores ABAP	6
	Consultores FI	2
	Consultores MM	1
	Consultores BO/BW	3
Valencia	Dirección General	1
	Administración	1
	Consultores ABAP	9
	Consultores FI	2
	Consultores MM	2
	Consultores SD	2
	Total Población	33 Trabajadores

Fuente: CIC Consulting Services C.A

Variables del Estudio

1. Variable Valores

1.1 Definición Conceptual

De acuerdo a Barrett (1998), “son reglas de vida, creencias profundas que determinan que una cierta manera de ser o un cierto resultado es preferible a otro” (p.107).

1.2 Definición Operacional:

Respuestas dadas por los colaboradores de la Empresa C1C Consulting Services al instrumento, basado en el modelo de Richard Barrett, para la determinación de los Valores Individuales y los Organizacionales.

1.3 Dimensiones de la Variable:

Barrett (1998) establece una tipología de valores basado en su modelo, que a los efectos de esta investigación se considerarán como dimensiones de la variable Valores; las cuales se muestran a continuación:

- **Valores Individuales:** hace referencia a todos y cada uno de los valores inherentes al individuo, que se manifiestan en su comportamiento y creencias, determinados por circunstancias pacíficas de sus procesos de socialización y contexto de acción en el que se desenvuelven a lo largo de su vida. Barrett (1998).
- **Valores Organizacionales:** de acuerdo a lo que establece Barrett (1998) esta dimensión atiende principalmente a las formas que deberá seguir todo personal adscrito a una organización de acuerdo a la misión y visión que la rija.

1.4 Tabla de Operacionalización

Para efectos de esta investigación, con respecto a la variable Valores, se utilizó como referencia el cuadro de operacionalización de la tesis denominada “Alineación de Valores Individuales y Organizacionales en una Empresa Automotriz de acuerdo al Modelo De Richard Barrett”, cuyos autores fueron Gallo y Hernández (2016), en el cual se descompone la variable en dimensiones, sub-dimensiones e indicadores.

Tabla N° 7

Operacionalización de la Variable Valores Organizacionales

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
Valores	1.1 Valores Individuales.	1.1.1 Necesidades Físicas 1.1.2 Necesidades Emocionales 1.1.3 Necesidades Mentales 1.1.4 necesidades Espirituales	1.1.1.1 Supervivencia 1.1.2.1 Relaciones 1.1.3.1 Autoestima Autorrealización 1.1.4.1 Misión 1.1.4.2 Contribución 1.1.4.3 Servicio	Por favor, en la siguiente lista, marque con una “X” los diez (10) valores con los que usted personalmente esté de acuerdo.
	1.2 Valores Organizacionales	1.2.1 Necesidades Físicas 1.2.2 Necesidades Emocionales 1.2.3 Necesidades Mentales 1.2.4 necesidades Espirituales	1.2.1.1 Supervivencia 1.2.2.1 Relaciones 1.2.2.2 Autoestima 1.2.3.1 Autorrealización 1.2.4.1 Misión 1.2.4.2 Contribución 1.2.4.3 Servicio	Por favor, en la siguiente lista, marque con una “X” los diez (10) valores con los que usted personalmente esté de acuerdo.

Fuente: Gallo y Hernández, 2016, p.63.

2. Satisfacción Laboral

2.1 Definición Conceptual

Se refiere a la actitud general que presenta el trabajador como resultado de muchas actitudes específicas que se relacionan con los diversos aspectos del empleo y de la organización (Peiró, 1984).

2.2 Definición operacional:

Puntuación de las respuestas dadas por los trabajadores de la Empresa C1C Consulting Services al instrumento de Satisfacción Laboral elaborado por Meliá y Peiró (1998).

2.3 Dimensiones de la Variable

De igual forma, Meliá y Peiró (1998) cp Villa (2005) establecen una tipología de Satisfacción Laboral que, para la presente investigación, se consideraran dimensiones de la variable y son las siguientes:

- **Satisfacción con la supervisión:** referida a la evaluación que realiza el trabajador con respecto a las relaciones personales con los supervisores, la forma en que los supervisores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los supervisores y la igualdad y justicia de trato recibida en la empresa.
- **Satisfacción con el ambiente físico del trabajo:** relativo al espacio físico y ambiente en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo.
- **Satisfacción con las prestaciones recibida:** alude al grado en el que la empresa cumple los convenios las disposiciones, leyes laborales y la forma en la que se da la negociación sobre aspectos laborales.

2.4 Tabla de Operacionalización

A continuación, se presenta la tabla de operacionalización de la variable Satisfacción Laboral, partiendo de un concepto que se divide en tres grandes dimensiones y que contribuye a una definición completa.

Tabla N° 8

Operacionalización de la Variable Satisfacción

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfacción Laboral	2.1 Satisfacción con la supervisión	2.1.1 Relaciones con supervisores	5,6,7,8,9,10
	2.2 Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	2.2.1 Entorno físico y espacio en el lugar de trabajo	1,2,3,4
	2.3 Satisfacción con las prestaciones recibidas	2.3.1 Disposiciones 2.3.2 Leyes laborales 2.3.3 Forma de negociación	11,12

Fuente: Villa, 2005, p.36.

3. Variables Demográficas

Para la presente investigación se incluyeron como variables demográficas el sexo, sede, unidad organizativa y antigüedad como factores permiten caracterizar a la población objeto de estudio y enriquecer el estudio.

Instrumentos de Recolección de Datos.

Para la elaboración del cuestionario de la variable Valores se realizó una adaptación del instrumento “Auditoría de Valores” de Barrett (1998), el cual se encuentra compuesto por un conjunto de 80 valores, de los cuales los trabajadores seleccionaron los 10 valores que mejor representaban sus valores individuales y los valores que observaron en la organización. De los 80 valores seleccionados por Barrett se tomaron 60 y se incorporaron los 20 valores de la Empresa C1C Consulting Services mencionados en el apartado del Marco Referencial, ya que se pretende identificar los Valores Individuales y Organizacionales y finalmente establecer el nivel de congruencia de los mismos.

El instrumento contó con dos secciones, una referida a las instrucciones donde se detalló el objetivo del estudio, así como la manera de realizar el llenado del instrumento; y la segunda sección establecía los datos de identificación donde el encuestado debía seleccionar, de las opciones establecidas, las variables demográficas que lo caracterizaban. Finalmente, el instrumento dispuso de dos listas de 80 valores, una para los Valores Individuales y otra para los Valores Organizacionales, de donde se escogieron los 10 valores que consideraron según cada una de las opciones.

De acuerdo a Gallo y Hernández (2016), el instrumento para su estudio contó con una consistencia interna de 0.895, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable.

Así mismo, para efectos de la presente investigación y considerando las adaptaciones y modificaciones que se realizaron para el instrumento original planteado por Gallo y Hernández (2016), se realizó una prueba piloto, la cual se les aplicó a un grupo de 10 personas que contaban con características similares a las de la población del estudio en cuestión con el objetivo de encontrar posibles mejoras para el proceso y así obtener los mejores resultados, que contribuyesen con el objetivo de la investigación. De esta prueba piloto se logró identificar los siguientes puntos:

- ✓ **Tiempo de aplicación del cuestionario:** aceptable, los sujetos se tardaron entre 15 y 20 minutos, sin embargo, no consideran que fue demasiado largo o corto, sino el tiempo oportuno para las cuestiones planteadas.
- ✓ **Preguntas sin responder:** ninguna, los 10 sujetos respondieron sin problema las preguntas que se realizaron en el cuestionario.
- ✓ **Se entiende el cuestionario:** totalmente, no se presentó confusión en cuanto a los ítems o sus posibles respuestas
- ✓ **Recomendaciones:** realizarlo en físico, ya que consideran que sería más fácil para ellos responderlo en físico y no online.

Posterior a la realización de la prueba piloto y de aplicar el instrumento a la población objeto de estudio, se procedió a realizar el cálculo del Alpha de Cronbach del instrumento en cuestión que determina la confiabilidad del mismo para ésta investigación. Según establecen Hernández, et al (2014): “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.” En ese sentido, los resultados de la prueba arrojaron un Alpha de 0,908 para el Instrumento de Valores, es decir, es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida es alta, ya que el valor está significativamente cercano a 1.

A continuación, se muestra en qué niveles del Modelo de Barrett se encuentran los valores de la organización.

Tabla N° 9*Valores de la organización en el modelo de Barrett.*

Nivel		Valores
7	Global	Ética.
6	Inclusión	
5	Cohesión interna	Confianza, Compromiso.
4	Transformación	Constancia, Responsabilidad, Disciplina, Aprender de los errores, Autoaprendizaje.
3	Autoestima	Productividad, Trabajo en Equipo, Apoyo, Participación.
2	Relaciones	Comunicación, Respeto, Cordialidad, Solidaridad.
1	Supervivencia	Calidad de Servicio, Innovación, Adaptación, Cumplimiento de metas.

En cuanto al instrumento para medir la variable Satisfacción Laboral, José Luis Meliá y José María Peiró elaboraron inicialmente en el año 1988, en la Universitat de València, los cuestionarios de Satisfacción Laboral S10/12, S20/23 y S4/82, después de una amplia investigación en la que se estudió detenidamente los fundamentos psicológicos y laborales de la satisfacción y la insatisfacción en las organizaciones laborales. Así mismo, estos cuestionarios se diseñaron desde una perspectiva meramente científica, pero siempre orientados hacia la aplicación práctica y profesional, convirtiéndose así en la alternativa más frecuentemente utilizada en idioma español para obtener una evaluación adecuada, alcanzable y correcta del estado de la Satisfacción Laboral de los trabajadores que prestan sus servicios en una empresa. Se comprende de un modo versátil, lo que los hace útiles en empresas de toda índole, donde se podrían incluir todas las ramas, sectores o ámbitos, ya que, además, permite la comparabilidad de los datos a través de departamentos, sectores, tipos de empresas o zonas geográficas (Meliá y Peiró, 1998).

Adicionalmente, de acuerdo a Meliá y Peiró, (1998), los anteriormente nombrados cuestionarios se presentan en tres formas distintas:

La forma completa, cuyo nombre es *S4/82*, presenta 82 ítems y contiene una detallada evaluación de los aspectos que inciden en la Satisfacción Laboral. Este tipo de cuestionarios es ideal si se dispone de suficiente tiempo para administrar los 82 ítems en la empresa y cuando tanto el investigador como la empresa persiguen como objetivo una investigación mucho más detallada y cuidadosa que aporte aspectos útiles para la intervención y el desarrollo organizacional.

La forma intermedia, cuyo nombre es *S20/23*, presenta 23 ítems, lo que la hace mucho más fácil y rápida al momento de aplicar a los trabajadores de una determinada empresa. A su vez, este tipo de cuestionario provee un diagnóstico aún más específico para arrojar puntuaciones factoriales.

Por último, la forma breve, cuyo nombre es *S10/12*, presenta 12 ítems, lo que permite que su aplicación pueda llevarse a cabo de modo extraordinariamente rápido y sencillo para los trabajadores, ya que es mucho más conciso y preciso. Este tipo de cuestionarios es ideal cuando son muchos trabajadores, o cuando se debe aplicar este cuestionario junto a otro, para medir alguna relación. Además, ofrece un diagnóstico global pero bien fundamentado, del estado de la Satisfacción Laboral (Meliá y Peiró, 1998).

Así mismo, para efectos de la presente investigación el cuestionario que se utilizó es el *S10/12*, debido a su facilidad de aplicación y rapidez, ya que los trabajadores que responderán las preguntas tendrán también que realizar otro instrumento para medir la relación entre esta variable y otra, por lo cual es necesario una forma que aporte agilidad y facilidad, pero que aporte información determinante. Este instrumento es una versión reducida de un conjunto de cuestionarios que se utilizan para medir la Satisfacción Laboral, donde se evidencian 12 preguntas, con una categoría de respuesta que va desde el Muy Insatisfecho hasta el Muy Satisfecho, tal como se muestra a continuación:

- 1 Muy Insatisfecho
- 2 Bastante Insatisfecho
- 3 Algo Insatisfecho
- 4 Indiferente
- 5 Bastante Satisfecho
- 6 Muy Satisfecho

Es importante señalar que estos cuestionarios S10/12, S20/23 y S4/82 fueron diseñados y adaptados para que cada uno de ellos sea una parte cuidadosamente seleccionada del siguiente, por sus particulares cualidades métricas, lo que quiere decir que una forma más amplia siempre contendrá toda la información de la forma o formas más breves sucesivas, por lo cual la información que arroje siempre tendrá el mismo impacto (Meliá y Peiró, 1998).

Del mismo modo, como lo plantean Meliá y Peiró (1989) c.p Castel (2008) los factores para determinar la Satisfacción Laboral se recogen de la Satisfacción con la Supervisión, la Satisfacción con el Ambiente Físico y la Satisfacción con las Prestaciones Recibidas.

Así mismo, las interrogantes pretenden conocer a profundidad la realidad de las condiciones, en distintos niveles, a las que se enfrenta un trabajador en su cotidianidad, para analizar posteriormente si esto contribuye a sus niveles de satisfacción. Permitiendo también un análisis específico por dimensión, para entender a qué aspectos específicamente corresponden dichos niveles de satisfacción en el talento humano de la organización.

De acuerdo a Vásquez (2001), c.p Villa (2005), esta versión cuenta con una consistencia interna apreciable, alfa 0.88, siendo esta consecuencia de la confiabilidad individual de cada dimensión, factor I (0.89), factor II (0.72) y factor III (0,74).

En el caso del presente estudio, se realizó una prueba piloto para esta versión S10/12 del instrumento de Meliá y Peiró (1998), la cual se les aplicó a un grupo de 10 personas

que contaban con características similares a las de la población del estudio en cuestión con el objetivo de encontrar posibles mejoras para el proceso y así obtener los mejores resultados, que contribuyesen con el objetivo de la investigación. De esta prueba piloto arrojó los siguientes puntos:

- ✓ **Tiempo de aplicación del cuestionario:** aceptable, los sujetos se tardaron entre 15 y 20 minutos, sin embargo, no consideran que fue demasiado largo o corto, sino el tiempo oportuno para las cuestiones planteadas.
- ✓ **Preguntas sin responder:** ninguna, los 10 sujetos respondieron preguntas que se realizaron en el cuestionario.
- ✓ **Se entiende el cuestionario:** totalmente, no se presentó confusión en cuanto a los ítems o sus posibles respuestas
- ✓ **Recomendaciones:** realizarlo en físico, ya que consideran que sería más fácil para ellos responderlo en físico y no online.

Posterior a la realización de la prueba piloto y de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, se procedió a realizar el cálculo del Alpha de Cronbach del instrumento referenciado, a fin de determinar la confiabilidad del mismo en el presente estudio. Según establecen Hernández, et al (2014): “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.”

Los resultados de la prueba arrojaron un Alpha de 0,80 para el instrumento de Satisfacción Laboral, por lo que se puede considerar el instrumento tiene una buena confiabilidad y coherencia interna, ya que el valor es superior a 0.50.

Proceso de Recolección de Datos.

- Se contactó a la empresa y se les presentó el proyecto que se quería realizar en su institución. La misma estuvo interesada en que se realizara el estudio y aprobó la investigación.

- Se revisaron los instrumentos de recolección de datos. Para el instrumento de Valores, adaptando el Modelo de Richard Barrett, se identificaron los valores de la Empresa que se incluirían en el instrumento, siendo estos un total de 20 valores, los cuales se han presentado previamente en la tabla de operacionalización. En el caso de la Satisfacción Laboral se utilizaron los ítems del Cuestionario original de Meliá y Peiró. Finalmente se unificaron en un solo instrumento y se presentaron a la organización para su aprobación.
- Una vez aprobado los instrumentos, por parte de la empresa, se procedió a realizar un estudio piloto en una empresa del mismo sector cuyos trabajadores presentaban características similares a la población de estudio. La prueba se aplicó de forma digital a los participantes.
- Luego de realizar la prueba piloto se calculó el Alpha de Cronbach con la finalidad de asegurar la validez y confiabilidad del instrumento aplicado. Los resultados del Alpha arrojaron que el instrumento es confiable.
- Se contactó nuevamente a la empresa para definir la fecha así como la logística para aplicar los instrumentos. En este caso cada sede tuvo una fecha distinta, primero se realizó en la sede de Caracas y luego se realizó en la de Valencia. El instrumento se entregó en físico a los trabajadores, siguiendo las recomendaciones recogidas en la prueba piloto.
- Se recogieron los instrumentos con la información referente a la empresa y a sus trabajadores, generando datos y respuestas que luego se introducirán en un programa de procesamiento estadístico (SPSS).
- Finalmente, para el procesamiento y análisis de datos se hizo uso de técnicas de estadística descriptiva que permitieron identificar el comportamiento de la población estudiada.
- La estadística descriptiva fue seleccionada con el objetivo de proporcionar y describir las diversas características y comportamientos de la población, ya que, la metodología de Barrett, así como los Cuestionarios de Meliá y Peiró se basan en el análisis de frecuencia modal. Una vez obtenido los resultados se procedió a calcular la correlación entre las variables de estudio.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se procederá a presentar los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de los datos. La técnica que se aplicó para analizar los datos fue cuantitativa, basándose en la realización de encuestas escritas. Se utilizó, en primer lugar, la estadística descriptiva para el análisis e interpretación de los indicadores y de las dimensiones de cada una de las variables por separado. En este sentido, para la variable Valores se determinaron los Valores Individuales presentes en los colaboradores de la empresa, los Valores Organizacionales presentes en la organización, los Niveles de Consciencia en los cuales se encuentran y finalmente se verificó la existencia o no de Congruencia entre los Valores de los trabajadores y los Valores de la organización. Para el caso de la variable Satisfacción Laboral, se determinó el promedio de Satisfacción Laboral presente en los colaboradores tanto a nivel general como en cada una de las dimensiones de la variable.

Luego, se procedió a conocer la relación entre las variables, para lo cual se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual permite, de acuerdo a Lahura (2003), medir el grado de relación entre las dos variables, con los niveles de satisfacción presentes en la empresa en cada una de sus dimensiones.

De esta forma, se pudo dar respuesta al objetivo general, así como a cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

1. Caracterización de la muestra

Para fines de este estudio se contó con la participación de 33 trabajadores de la empresa de consultoría SAP C1C Consulting Services C.A, en sus dos sedes: Caracas y Valencia. A continuación, se caracteriza a la población objeto de estudio según las

variables demográficas establecidas previamente, a saber: sexo, sede, antigüedad, unidad organizativa.

Tabla N° 10

Sexo del participante y sede donde labora

		Sexo del participante		Total
		Femenino	Masculino	
Sede en la que labora	Caracas	6	10	16
	Valencia	7	10	17
Total		13	20	33

Se puede observar en la tabla anterior que la población de estudio estuvo conformada por 33 personas, entre hombres y mujeres. La distribución de la misma no es equitativa respecto al sexo, ya que 20 personas (60,61%) son de sexo masculino y 13 (39,39%) pertenecen al sexo femenino; lo que demuestra que el sexo masculino tiene un porcentaje de diferenciación de 21,22% sobre el sexo femenino.

A su vez se puede detallar que hay más población femenina (53,85%) ubicada en la sede de Valencia, mientras que los hombres se encuentran distribuidos equitativamente en ambas sedes, es decir, 10 trabajadores del sexo masculino en cada una de las sedes. De igual manera, cabe destacar que la población se encuentra distribuida de forma casi equitativa en ambas sedes, ya que el 51,52% está ubicado en Valencia mientras que 48,48% labora en Caracas.

Tabla N° 11*Población según Sexo, Sede y Antigüedad*

Sexo del participante			Antigüedad				Total
			0 a 2 años	2,1 a 4 años	4,1 a 6 años	6,1 años o más	
Femenino	Sede en la que labora	Caracas	4	1	1		6
		Valencia	7	0	0		7
	Total		11	1	1		13
Masculino	Sede en la que labora	Caracas	7	0		3	10
		Valencia	8	1		1	10
	Total		15	1		4	20
Total	Sede en la que labora	Caracas	11	1	1	3	16
		Valencia	15	1	0	1	17
	Total		26	2	1	4	33

Con respecto a la antigüedad se observa que el rango de 0 a 2 años es el que presenta mayor número de trabajadores, ya que de los 33 colaboradores 26 (78,79%) pertenecen a esta categoría, de los cuales 11 son mujeres y 15 hombres. Seguido por los rangos de 6,1 años o más con 12,12% compuesto únicamente por hombres, y el rango de 2,1 a 4 años con 6,06% de los colaboradores (1 mujer y 1 hombre). Finalmente, el rango de trabajadores con una antigüedad entre 4,1 y 6 años está compuesto por un trabajador, de sexo femenino, representando el 3,03% de la población.

Cabe destacar que dentro de la organización los hombres presentan mayor porcentaje de antigüedad comparado con las mujeres, ya que el 12,12% de la población masculina se encuentra en el rango de mayor antigüedad (más de 6,1 años).

De igual manera, los trabajadores con mayor antigüedad se encuentran en la sede de Caracas, ya que 4 de los colaboradores que se ubican en los rangos de 4,1 a 6 años y 6,1 años o más pertenecen a esta sede. Por otra parte, en la sede de Valencia, se concentra el mayor número de colaboradores con una antigüedad igual o menor a 2 años, ya que 15 de los 33 trabajadores encuestados prestan sus servicios en esta sede.

Tabla N° 12*Población según Sexo, Sede y Unidad Organizativa*

Sexo del participante			Unidad donde trabaja							Total	
			Dirección	Recursos Humanos	Administración	ABAP	FI	MM	SD		BO/BW
Femenino	Sede en la que labora	Caracas		2	1	0	0	0	0	3	6
		Valencia		0	1	3	1	1	1	0	7
	Total		2	2	3	1	1	1	3	13	
Masculino	Sede en la que labora	Caracas	1			6	2	1	0		10
		Valencia	1			6	1	1	1		10
	Total	2			12	3	2	1		20	
Total	Sede en la que labora	Caracas	1	2	1	6	2	1	0	3	16
		Valencia	1	0	1	9	2	2	2	0	17
	Total	2	2	2	15	4	3	2	3	33	

Adicional a la antigüedad, la variable demográfica unidad organizativa también se vinculó con las variables, sexo y sede. De esta manera, se presenta en la tabla N°12 los resultados de las frecuencias asociadas a la unidad organizativa, al sexo y la sede de la empresa.

Observando los resultados resalta que la unidad organizativa con mayor número de trabajadores, tanto en la sede de Caracas como en la de Valencia, es la unidad organizativa ABAP (*Advanced Business Application Programming*), lo cual corresponde a un 45,45% de la población encuestada. Compuesto en un 80% por colaboradores del sexo masculino y en un 20% de colaboradoras mujeres. De este grupo, 9 de los trabajadores laboran desde la sede de Valencia mientras que 6 lo hacen en la sede de Caracas.

Seguido de esto se encuentra es la unidad organizativa de FI (*Financial Accounting*) que representa un 12,12% de la población total de estudio, de los cuales 3 son hombres y 1 es mujer. Esta unidad organizativa se encuentra distribuida equitativamente entre ambas sedes.

A su vez es las unidades organizativas MM (*Materials Management*) y BO/BW (*Business Objects/ Business Warehouse*) cuentan con 3 trabajadores, cada uno (9,09% c/u). El equipo de BO/BW está compuesto en su totalidad por mujeres y todo el equipo se encuentra en la sede de Caracas, con respecto al módulo MM está compuesto por una mujer y dos hombres, de los cuales dos se encuentran en la sede Valencia y uno en Caracas.

La unidad organizativa SD (*Sales and Distribution*) representa el 6,06% de la población encuestada, compuesto por un hombre y una mujer, ambos ubicados en Valencia. El área de Administración y de RRHH está compuesto por 4 mujeres, 3 de las cuales se encuentran en la sede de Caracas y una en Valencia, en conjunto representan el 12,12% de la población encuestada.

Finalmente, el área de Dirección se encuentra conformado por dos personas, el Director de Valencia y el Director de Caracas, ambos fundadores de la organización.

2. Valores Individuales

Los Valores Individuales representan aquellos valores que son inherentes de los individuos y se manifiestan en sus creencias y comportamientos. Según lo planteado por la metodología de Barrett (1998), se seleccionaron los diez Valores Individuales con más frecuencia como los valores que, a nivel personal, caracterizan a los trabajadores de la población de estudio.

A continuación, se presenta la tabla resumen de los diez valores individuales seleccionados con mayor porcentaje de escogencia por los participantes del estudio, donde se observa el valor seleccionado, el número de frecuencia y el porcentaje de escogencia con el que fue escogido por los encuestados. Los resultados se organizaron en orden jerárquico en función al porcentaje de escogencia de respuesta.

Es importante destacar que el orden jerárquico en el que se presentan los resultados se debe a su frecuencia, no a un orden de respuesta ya que para efectos de la metodología planteada por Barrett (1998), no es necesaria la clasificación jerárquica de los valores por parte de los participantes.

Tabla N° 13

Resultado de los Valores Individuales Generales.

Valores	Frecuencia	Porcentaje de casos
Compromiso	23	69,7
Respeto	21	63,6
Trabajo en equipo	17	51,5
Responsabilidad	14	42,4
Alto desempeño	12	36,4
Perseverancia	11	33,3
Crecimiento profesional	11	33,3
Comunicación	11	33,3
Iniciativa	9	27,3
Ética	9	27,3

■ Valores Organizacionales.

Como se observa en la Tabla N° 13, los valores que representan a los individuos de la organización son Compromiso, seleccionado por el 69,7% de los participantes, seguido por Respeto y Trabajo en Equipo seleccionados por el 63,6% y 51,5% de los participantes, respectivamente; lo que quiere decir que más de la mitad de los colaboradores afirman sentirse identificados con estos tres valores.

De igual forma, se observa que un 42,4% de los participantes establece que uno de sus valores propios es la Responsabilidad, seguido de los valores: Alto Desempeño

(36,4%), Perseverancia (33,3%), Crecimiento Profesional (33,3%) y Comunicación (33,3%). Finalmente, los valores con menor frecuencia de selección fueron Iniciativa (27,3%) y Ética (27,3%).

De los diez Valores Individuales seleccionados siete (7) se encuentran ubicados en los Niveles Inferiores de Conciencia, lo que indica que los trabajadores tienen una tendencia a identificarse con una proyección al Propio Interés. En la figura 1, que se presenta a continuación, se muestran los valores más frecuentes seleccionados por los trabajadores a nivel individual según los niveles de Conciencia del Modelo de Barrett (1998).

Previo a eso se presenta una breve explicación de cada uno de los niveles de conciencia, la cual ha sido detallada en capítulos anteriores, se expone que:

- Nivel 1 – Supervivencia: La satisfacción de nuestras necesidades físicas y de supervivencia. Temor: yo no tengo suficiente.
- Nivel 2 – Relación: sentirse protegido y amado. Temor: yo no soy amado lo suficiente.
- Nivel 3 – Autoestima: Tener un sentido de autoestima. Temor: yo no soy suficiente.
- Nivel 4 – Transformación: Dejar atrás los miedos, tener el valor para desarrollarse y crecer.
- Nivel 5 – Cohesión Interna: Encontrar sentido de la existencia.
- Nivel 6 – Hacer una Diferencia: Crear un impacto diferente en el mundo.
- Nivel 7 – Servir: Servicio Desinteresado (Gallo, Hernández, 2016, p.150).

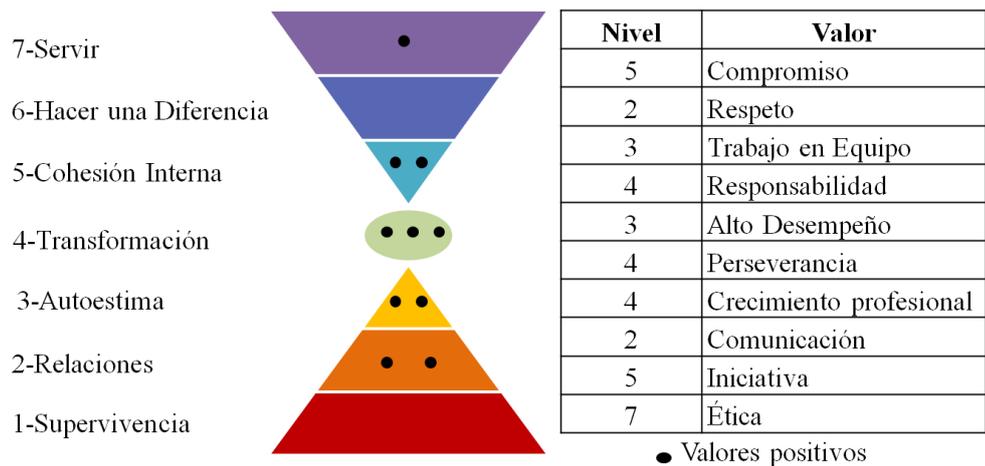


Figura 1. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Individuales

Barrett (1998) establece que una persona o grupo de personas pueden encontrarse en distintos niveles de conciencia. En este caso se puede observar que a nivel individual la empresa presenta valores en el nivel de Conciencia de las Relaciones (Comunicación, Respeto), valores en el nivel de Conciencia de Autoestima (Trabajo en Equipo, Alto Desempeño), en el nivel de Conciencia de Transformación (Responsabilidad, Perseverancia, Crecimiento Profesional), en el Nivel de Conciencia de Cohesión Interna (Compromiso, Iniciativa) y en el nivel de Conciencia Global (Ética). De igual forma, menciona Barrett (1998), que las personas cuyos valores estén orientados a los primeros niveles suelen alinearse y ser leales a los grupos con los que se identifican.

Para la empresa, al prestar un servicio a otras organizaciones y tratar constantemente con diversos clientes, los valores que presentan sus consultores a nivel individual presentan una gran ventaja para la organización, no solo porque están comprometidos a ofrecer un trabajo de calidad sino porque les permiten integrarse de manera correcta con su equipo de trabajo, entenderse, buscar siempre las mejores alternativas al momento de resolver los casos que se presenten siendo leales a sus valores y a los de la organización. Lo cual se alinea mucho con lo que la empresa tiene establecido en su Misión.

Otro aspecto importante de los resultados, es que de los valores escogidos Alto Desempeño, Perseverancia, Crecimiento Profesional e Iniciativa pertenecen al modelo de Barrett (1998), los restantes seleccionados por los trabajadores: Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo, Responsabilidad Comunicación y Ética corresponden a los valores declarados por la Empresa C1C Consulting Services, C.A, por lo que éstos seis (6) valores que son inherentes a dichos trabajadores presentan una vinculación y consonancia con los valores organizacionales de la empresa objeto de estudio. Considerando que la mayor parte de la población de estudio tiene una antigüedad menor a los dos años, el que haya un nivel de congruencia moderado con respecto a los valores organizacionales es un aspecto que llama la atención, esto podría deberse a que el proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa está orientado a ingresar a personas que se identifiquen con los valores establecidos, o que la empresa ha realizado mayores esfuerzos en hacer que los colaboradores de ese rango de antigüedad se sientan más identificados y se mantengan en la organización, haciendo menos énfasis en los de mayor antigüedad.

2.1 Valores Individuales según Sexo

Considerando una distinción entre el sexo de los trabajadores, se presentan en la siguiente tabla los 10 valores con mayor porcentaje de escogencia entre la población, el número de frecuencia y el porcentaje de escogencia con el que fue escogido por los encuestados.

Tabla N° 14*Comparación entre Valores Individuales según Sexo.*

Valores Sexo Femenino			Valores Sexo Masculino		
Valor	Frecuencia	% de Casos	Valor	Frecuencia	% de Casos
Compromiso	10	76,9	Compromiso	13	65
Respeto	9	69,2	Respeto	12	60
Trabajo en Equipo	7	53,8	Responsabilidad	10	50
Ética	5	38,5	Trabajo en Equipo	10	50
Perseverancia	5	38,5	Iniciativa	7	35
Crecimiento Profesional	4	30,8	Crecimiento Profesional	7	35
Comunicación	4	30,8	Apoyo	6	30
Disciplina	4	30,8	Creatividad	5	25
Humor/ Diversión	4	30,8	Liderazgo	4	20
Alto Desempeño	4	30,8	Crecimiento Personal	4	20

 Valores Organizacionales.

De los diez (10) valores considerados por las mujeres de la organización, se encuentran entre los tres (3) principales el Compromiso, Respeto y Trabajo en Equipo; los cuales fueron seleccionados por más de la mitad de la población femenina. De igual

forma, al compararlos con los valores establecidos por la organización se puede observar congruencia en seis (6) valores, a saber: Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo, Ética, Comunicación y Disciplina.

Dentro del resto de los valores escogidos por las mujeres de la organización resalta el de Humor/Diversión, lo cual puede indicar que el grupo femenino disfruta de pasar ratos agradables de esparcimiento en su vida en general o realizar sus actividades laborales dentro de un ambiente agradable y risueño. Sin embargo, eso no significa que descuiden aspectos vinculados con sus quehaceres, obligaciones, responsabilidades o entregables, ya que el Compromiso, la Disciplina y la Ética son valores que las caracterizan.

Por su parte los valores que los hombres consideran poseen son los siguientes: Compromiso (13), Respeto (12), Responsabilidad (10), Trabajo en Equipo (10), Iniciativa (7), Crecimiento Profesional (7), Apoyo (6), Creatividad (5), Liderazgo (4), Crecimiento Personal (4). Al comparar estos resultados con los obtenidos en la tabla N° 13, correspondiente a los valores individuales generales de la población objeto de estudio, los valores Apoyo, Liderazgo, Crecimiento Personal y Creatividad no se encuentran en dicha lista.

Para los hombres, los valores más importantes a nivel individual son: Compromiso, Respeto, Responsabilidad y Trabajo en Equipo, los cuales fueron seleccionados por más de la mitad del personal encuestado. De igual forma al comparar los resultados obtenidos con los valores de la organización se encuentra congruencia en cinco (5) valores los cuales son: Compromiso, Respeto, Apoyo, Responsabilidad y Trabajo en Equipo.

Dentro de la organización los roles de dirección actualmente están manejados por hombres por lo que tiene sentido encontrar valores como Liderazgo, Apoyo y Compromiso. De igual forma, gran parte de la población masculina de la organización

son jóvenes, lo cual explicaría la selección de valores como Crecimiento Personal, Crecimiento Profesional y Creatividad dentro de los valores escogidos, este último valor.

Al comparar ambos grupos, tanto de mujeres como de hombres, se observa que los valores principales en que coinciden son Compromiso y Respeto. Sin embargo, también presentan grandes diferencias, para los hombres es más importante ser responsable con sus actividades, tener iniciativa, apoyar a los demás y sentirse apoyado, utilizar la creatividad, el liderazgo y crecer personalmente. Esto puede deberse a lo mencionado previamente de que los hombres ocupan los cargos principales de dirección, lo que implica proponer nuevos negocios o soluciones a los clientes y a la organización.

En el caso de las mujeres resalta más la ética, las herramientas de comunicación, la disciplina, el tiempo de diversión y tener un alto desempeño, lo cual puede deberse a que una parte de ellas se encuentran en cargos operativos por lo que estos valores toman mayor importancia.

2.2 Valores Individuales según Sede

A continuación, se procede a presentar los resultados obtenidos para los Valores Individuales de los trabajadores según la sede en la que se encuentran. Nuevamente los resultados se muestran en función de los valores seleccionados, el número de frecuencia y el % de escogencia en cada caso.

Tabla N° 15*Comparación entre Valores Individuales según Sede.*

Valores Sede Caracas			Valores Sede Valencia		
Valor	Frecuencia	% de Casos	Valor	Frecuencia	% de Casos
Compromiso	13	81,3	Respeto	11	64,7
Respeto	10	62,5	Compromiso	11	64,7
Trabajo en equipo	8	50	Responsabilidad	9	52,9
Alto Desempeño	7	43,8	Trabajo en Equipo	9	52,9
Perseverancia	6	37,5	Crecimiento Profesional	8	47
Calidad de Servicio	6	37,5	Comunicación	7	41,2
Honestidad	6	37,5	Perseverancia	6	35,3
Ética	6	37,5	Competencia Interna	6	35,3
Responsabilidad	5	31,3	Alto Desempeño	5	29,4
Creatividad	4	25	Aprender de los errores	4	23,5

■ Valores Organizacionales.

Se puede observar que para la sede de Caracas los valores con los que los trabajadores más se identificaron fueron Compromiso (13), Respeto (10) y Trabajo en Equipo (8), seguido de estos se encuentra Alto Desempeño (7), Perseverancia (6), Calidad de Servicio (6), Honestidad (6) y Ética (6). Finalmente, dentro de los diez valores, los de menor frecuencia fueron Responsabilidad (5) y Creatividad (4).

A su vez, en comparación con los resultados generales presentados en la Tabla N° 13 se observa diferencia en los resultados obtenidos para la sede de Caracas. Parece que los trabajadores les dan mayor importancia a valores como la Calidad de Servicio, la Honestidad y la Creatividad que al Crecimiento Profesional. Asimismo, se observa un total de seis (6) congruencias entre los valores seleccionados por los trabajadores de Caracas y los establecidos por la organización, a saber: Compromiso, Respeto, Calidad de Servicio, Responsabilidad, Ética y Trabajo en Equipo.

Con respecto a la sede de Valencia se puede apreciar como el Respeto (11) y el Compromiso (11) continúan siendo los valores más frecuentes. Seguidamente se encuentra Responsabilidad (9), Trabajo en Equipo (9) y Crecimiento Profesional (8). Entre los valores con menos porcentaje de escogencia se encuentran Comunicación (7), Perseverancia (6), Competencia Interna (6), Alto Desempeño (5) y Aprender de los Errores (4). En esta sede resaltan dos valores que se encuentran entre los resultados de las Valores Individuales del Sexo Femenino, los cuales son Alto Desempeño y Comunicación, esto podría deberse a que el mayor porcentaje de mujeres se encuentra ubicado en la sede de Valencia por lo que estos valores se encuentran presentes en la misma.

Llama la atención que uno de los valores seleccionados por dicha sede corresponda a un valor potencialmente limitante establecido por Barrett (1998), en este caso Competencia Interna, aunque no fue seleccionado por un grupo significativo de personas (6) debe tenerse en cuenta ya que puede generar enemistad y un ambiente poco agradable a futuro. De igual manera, es importante mencionar que de los diez valores seleccionados por los participantes cuatro (4) coinciden con los valores establecidos por la organización: Compromiso, Respeto, Aprender de los errores y Comunicación.

Al realizar una comparación entre ambas sedes se puede apreciar que de los diez valores escogidos con mayor frecuencia seis (6) de ellos se repiten siendo estos:

Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo, Alto Desempeño, Perseverancia y Responsabilidad. Esto se traduce en que existe Congruencia entre los Valores Individuales de los colaboradores de ambas sedes de la empresa CIC Consulting Services, C.A.

Se puede observar, con respecto a los valores seleccionados por los colaboradores de ambas sedes que los trabajadores de Caracas, dan mayor importancia a la Ética, Calidad del Servicio, Honestidad y Creatividad mientras que en Valencia, Aprender de los Errores, Comunicación, Competencia Interna y Crecimiento Profesional tiene mayor valor. Estas diferencias pueden deberse al ambiente en que las personas desarrollan su trabajo, aunque ambas sedes prestan un servicio de consultoría, en la sede Caracas lo hacen de manera remota por lo que los valores están enfocados a ganarse la confianza del cliente; mientras que en la sede de Valencia los consultores tienen trato directo y personal con el cliente por lo que destacar, mejorar cada día y saber manejarse directamente con el cliente adquiere mayor importancia. A su vez el valor Alto Desempeño fue escogido en ambas sedes, aunque tiene un nivel de valoración diferente en cada una, lo cual podría deberse al estilo liderazgo y al tipo de trabajo o entregables que se piden.

2.3 Valores Individuales según Antigüedad

En la siguiente tabla se procederá a mostrar los Valores Individuales presentes en la organización según la antigüedad de los trabajadores en la misma. Los resultados demuestran los Valores Individuales para cada rango de antigüedad, el porcentaje de escogencia de los mismos y el número de frecuencia con el que fueron seleccionados.

Tabla N°16

Comparación entre Valores Individuales según Antigüedad.

Valores Rango 0 a 2 años		Valores Rango 2,1 a 4 años		Valores Rango 4,1 a 6 años		Valores Rango 6,1 años o más	
Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia
Compromiso (65,4 %)	17	Compromiso (100%)	2	Compromiso (100%)	1	Compromiso (75%)	3
Respeto (61,5%)	16	Cooperación (100%)	2	Perseverancia (100%)	1	Responsabilidad (75%)	3
Trabajo en equipo (53,8%)	14	Trabajo en equipo (100%)	2	Respeto (100%)	1	Salud (50%)	3
Crecimiento Profesional (38,5%)	10	Disciplina (50%)	1	Pasión (100%)	1	Apoyo (50%)	3
Responsabilidad (38,5%)	10	Bienestar (50%)	1	Trabajo en Equipo (100%)	1	Calidad de Servicio (50%)	2
Perseverancia (34,6%)	9	Comunicación (50%)	1	Creatividad (100%)	1	Alto Desempeño (50%)	2
Comunicación (34,6%)	9	Responsabilidad (50%)	1	Comunicación (100%)	1	Honestidad (50%)	2
Iniciativa (30,8%)	8	Coordinación (50%)	1	Honestidad (100%)	1	Balance Vida- Trabajo (25%)	2
Aprender de los errores (30,8%)	8	Salud (50%)	1	Alto Desempeño (100%)	1	Integridad (25%)	1
Ética (30,8%)	8	Apoyo (50%)	1	Sentido de Pertenencia (100%)	1	Ética (25%)	1

■ Valores Organizacionales.

Al realizar una comparación entre los cuatro grupos de trabajadores establecidos de acuerdo a la antigüedad, se puede observar que solo el valor Compromiso se encuentra presente en los cuatro grupos mencionados.

Resalta que los trabajadores con una antigüedad entre 0 a 2 años presentan los valores Respeto y Crecimiento Profesional por lo que parecen pedir respeto de las personas que los dirigen, los de mayor antigüedad, y buscar desarrollar su carrera dentro de la empresa.

De igual forma, los valores correspondientes a la Honestidad y Alto Desempeño se encuentran en los dos grupos de trabajadores que tienen más años (4,1-6 años/6,1 años o más) dentro de la organización, los trabajadores cuyos roles son de gerencia o están orientados a desarrollar un equipo tienen más de 5 años en la organización. De igual forma en estos grupos se repiten los valores Salud y Balance Vida-Trabajo lo cual podría deberse a que son las personas con mayor edad cronológica.

En tres de los cuatro grupos evaluados (0-2 años/ 2,1-4 años/ 4,1-6 años) se encuentran los valores Comunicación y Trabajo en Equipo, que a su vez pertenecen a los valores establecidos por la organización. Por lo que pareciera que los consultores los consideran importantes en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

Cabe destacar que en el rango de 4,1 a 6 años los valores seleccionados tienen un 100% de escogencia debido a que corresponden a un solo sujeto encuestado, a diferencia del rango de 2,1 a 4 años que está compuesto por 2 personas o al rango de 6,1 a más años de antigüedad compuesto por 4 personas, donde hay niveles moderados de discrepancia. El grupo con mayor número de personas encuestadas es el de 0 a 2 años de antigüedad, con 26 personas, por lo que el nivel de discrepancia entre los valores es mayor; mientras más personas haya en un grupo puede haber dispersión o cohesión en los valores y la empresa debe aspirar a que en el rango de 0 a 2 años de antigüedad haya mayor cohesión e involucramiento con los valores.

Finalmente, los grupos con mayor número de congruencias respecto a los valores establecidos por la organización son los trabajadores con una antigüedad entre 0 y 2 años, con seis (6) congruencias de valores (Compromiso, Respeto, Aprender de los Errores, Responsabilidad, Comunicación, Ética y Trabajo en Equipo).

2.4 Valores Individuales según Unidad Organizativa

Finalmente se encuentran los análisis de los resultados obtenidos para la variable Valores Individuales según las Unidades Organizativas que conforman la empresa C1C Consulting Services, C.A. Los resultados presentan los diez Valores Individuales seleccionados en cada una de las unidades organizativas junto al porcentaje de escogencia que obtuvo cada uno y el número de frecuencia con el que fueron seleccionados se reflejarán en los análisis.

Tabla N° 17

Comparación entre Valores Individuales según Unidad Organizativa.

Dirección	Recursos						
	Humanos	Administración	ABAP	FI	MM	SD	BO/BW
Liderazgo (100%)	Compromiso (100%)	Compromiso (100%)	Respeto (73,3%)	Compromiso (100%)	Trabajo en Equipo (66,7%)	Crecimiento Personal (100%)	Compromiso (66,7%)
Trabajo en Equipo (50%)	Respeto (100%)	Perseverancia (100%)	Compromiso (66,7%)	Ética (75%)	Honestidad (66,7%)	Compromiso (50%)	Perseverancia (66,7%)
Ética (50%)	Perseverancia (50%)	Salud (50%)	Trabajo en Equipo (60%)	Disciplina (75%)	Calidad Servicio (66,7%)	Iniciativa (50%)	Respeto (66,7%)
Creatividad (50%)	Crecimiento profesional (50%)	Respeto (50%)	Crecimiento Profesional (53,3%)	Productividad (75%)	Establecer Prioridades (66,7%)	Respeto (50%)	Ética (66,7%)
Compromiso (50%)	Cooperación (50%)	Cooperación (50%)	Responsabilidad (46,7%)	Abrirse a los demás (50%)	Respeto (66,7%)	Comunicación (50%)	Trabajo en Equipo (66,7%)
Respeto (50%)	Pasión (50%)	Orgullo (50%)	Aprender de los Errores (40%)	Perseverancia (50%)	Apoyo (66,7%)	Innovación (50%)	Humor/ Diversión (33,3%)
Pasión (50%)	Excelencia (50%)	Coordinación (50%)	Comunicación (40%)	Iniciativa (50%)	Liderazgo (66,7%)	Escuchar (50%)	Cordialidad (33,3%)
Responsabilidad (50%)	Constancia (50%)	Responsabilidad (50%)	Alto Desempeño (33,3%)	Respeto (50%)	Iniciativa (50%)	Aprender de los Errores (50%)	Ambición (33,3%)
Comunicación (50%)	Trabajo en equipo (50%)	Comunicación (50%)	Productividad (26,7%)	Comunicación (50%)	Confianza (50%)	Disciplina (50%)	Comunicación (33,3%)
Calidad de Servicio (50%)	Balance Vida-Trabajo (50%)	Trabajo en Equipo (50%)	Honestidad (26,7%)	Responsabilidad (50%)	Aprender de los Errores (50%)	Trabajo en Equipo (50%)	Responsabilidad (33,3%)

■ Valores Organizacionales.

Para los directores de la organización, fundadores de la misma, los valores seleccionados fueron los siguientes: Liderazgo (2), Trabajo en Equipo (1), Ética (1), Creatividad (1), Compromiso (1), Respeto (1), Pasión (1), Responsabilidad (1), Comunicación (1) y Calidad de Servicio (1).

En el área de Recursos Humanos, tal como muestra la tabla N° 17, los valores seleccionados fueron: Compromiso (2), Respeto (2), Perseverancia (1), Balance Vida-Trabajo (1), Crecimiento Profesional (1), Cooperación (1), Pasión (1), Excelencia (1), Constancia (1) y Trabajo en Equipo (1).

Para la unidad de Administración los valores con mayor porcentaje de escogencia fueron: Compromiso (2), Perseverancia (1), Salud (1), Respeto (1), Cooperación (1), Orgullo (1), Coordinación (1), Responsabilidad (1), Comunicación (1) y Trabajo en Equipo (1).

La unidad de consultoría ABAP considera que los siguientes son los Valores Individuales los identifican: Respeto (11), Compromiso (10), Trabajo en equipo (9) y Crecimiento Profesional (8) en los primeros lugares. Seguidos de Responsabilidad (7), Aprender de los errores (6), Comunicación (6), y Alto Desempeño (5). Finalmente se encuentran los valores Productividad (4) y Honestidad (4).

Los Consultores FI, identifican como sus principales Valores Individuales Compromiso (4), Ética (3) y Disciplina (3). Seguido de Productividad (2), Abrirse a los demás (2), Perseverancia (2), Iniciativa (2), Respeto (2), Comunicación (2) y Responsabilidad (2).

En la unidad MM se identifican con valores como Trabajo en Equipo, Honestidad, Calidad de Servicio, Establecer Prioridades, Respeto, Apoyo y Liderazgo (frecuencia= 2). Seguido de Iniciativa, Confianza y Aprender de los errores (frecuencia= 1).

Observando la lista de la unidad SD se identifica al valor Crecimiento Personal (2) como el más importante. El resto de los valores que seleccionó el grupo fueron:

Compromiso, Iniciativa, Respeto, Comunicación, Innovación, Escuchar, Aprender de los Errores, Disciplina y Trabajo en Equipo (frecuencia=1).

Finalmente, para el grupo BO/BW los valores con los que más se identifican son: Compromiso, Perseverancia, Respeto, Ética y Trabajo en Equipo (frecuencia =2). Seguimiento de Humor/Diversión, Cordialidad, Ambición, Comunicación y Responsabilidad (frecuencia=1).

Al comparar a las 8 unidades organizativas de la empresa se observa que el valor Respeto se encuentra presente como un valor principal en cada una de ellas. Lo cual puede indicar que las relaciones personales entre los trabajadores que conforman la empresa se caracterizan por tomar en consideración a todos sin importar el sexo, raza, nivel económico y social, religión, entre otros.

De igual manera, se puede observar que los valores Compromiso y Trabajo en Equipo se encuentran presentes en siete (7) de las ocho (8) unidades organizativas. Asimismo, Responsabilidad y Comunicación son valores que se encuentran presentes en la mayoría de los equipos de trabajo. Cabe destacar que dichos valores pertenecen a los establecidos en la organización.

En las unidades conformadas únicamente por mujeres (RRHH, Administración y BO/BW) a parte de los valores previamente mencionados también resalta el valor Perseverancia, lo que demuestra que para estos equipos es importante mantenerse firme al momento de conseguir sus metas y objetivos.

Llama la atención que la directiva de la empresa no tenga un mayor nivel de congruencia entre los valores individuales de los mismos y los establecidos por la organización, considerando que son los fundadores de la misma. De igual manera, es

importante destacar que tratándose de un rol de Dirección tenga internalizado valores como Liderazgo, ya que deben guiar a los distintos equipos que conforman la empresa.

3. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales se presentan en las formas que deberán seguir los trabajadores de una organización según la misión y la visión de la misma. Para este estudio, se consideraron a los diez valores que fueron seleccionados por los trabajadores de la empresa CIC Consulting Services, C.A., con mayor frecuencia como aquellos que caracterizan a la empresa en la actualidad.

A continuación, se muestra la tabla resumen con los diez Valores Organizacionales seleccionados por los participantes del estudio con más asiduidad. Los resultados se organizaron en orden jerárquico en función al número de frecuencia de respuesta. Cabe destacar que los resultados no necesariamente son los valores declarados por la organización ya que el modelo de Barrett (1998) establece que los colaboradores deben identificar aquellos valores que se presentan actualmente en la cultura de la empresa.

Los Valores presentados no corresponden a un orden de respuesta ni preferencia por parte de los participantes, el orden jerárquico se estableció en función de la frecuencia de respuesta que obtuvo cada valor.

Tabla N° 18*Resultado de los Valores Organizacionales Generales.*

Valores	Frecuencia	Porcentaje de casos
Respeto	20	60,6
Trabajo en equipo	20	60,6
Compromiso	19	57,6
Responsabilidad	13	39,4
Estabilidad laboral	12	36,4
Apoyo	11	33,3
Calidad de servicio	10	30,3
Balance Vida-Trabajo	9	27,3
Alto desempeño	9	27,3
Confianza	9	27,3

■ Valores Organizacionales.

Se puede observar en la Tabla N° 18 que los principales valores presentes actualmente en la organización son Respeto y Trabajo en Equipo, ambos seleccionados por el 60,6% de la población objeto de estudio, seguido por Compromiso, seleccionado por el 57,6% de los participantes.

Asimismo, el resto de los diez valores más seleccionados se encuentran: Responsabilidad (39,4%), Estabilidad Laboral (36,4%), Apoyo (33,3%), Calidad de Servicio (30,3%), Balance Vida-Trabajo (23,7%), Alto Desempeño (23,7%) y Confianza (23,7%).

Por otra parte, de los diez (10) valores escogidos, siete (7) corresponden a los valores que establece la empresa C1C Consulting, C.A, los cuales son: Trabajo en Equipo, Compromiso, Responsabilidad, Respeto, Apoyo, Calidad de Servicio y Confianza. Lo

cual refleja una alta alineación con respecto a los valores que los trabajadores perciben dentro de la organización y los valores que define la empresa.

Cabe destacar que este resultado habla bien del trabajo que la empresa ha estado realizando para instaurar y mantener los Valores Organizacionales en su personal. Se puede observar que durante los nueve años de trayectoria prestando servicio, sus esfuerzos se han enfocado en cumplir lo establecido en su Misión y Visión; incorporando recursos que se identifiquen con los valores de su empresa, lo cual a futuro podría generar una mayor productividad dentro de la organización.

De igual modo se puede resaltar que en la selección de Valores Organizacionales siete (7) de los valores escogidos con más frecuencia se encuentran orientados a los Niveles Inferiores de Conciencia. En la figura 2, que se presenta a continuación, se muestran los valores más frecuentes seleccionados por los trabajadores a nivel organizacional según los niveles de Conciencia del Modelo de Barrett (1998).

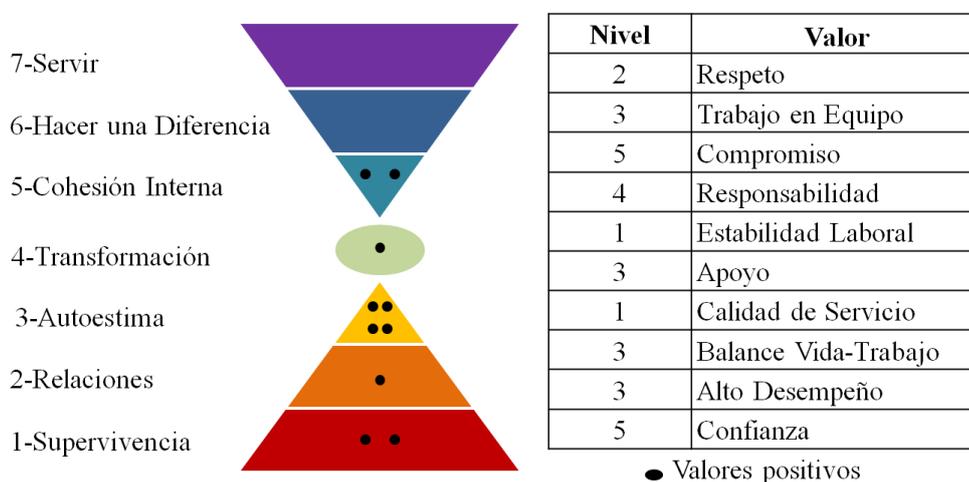


Figura 2: Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Organizacionales

Según los resultados obtenidos se puede observar que la empresa presenta valores en el nivel de Supervivencia (Calidad de Servicio, Estabilidad Laboral), en el nivel de Relaciones (Respeto), en el nivel de Autoestima (Trabajo en Equipo, Apoyo, Balance

Vida-Trabajo, Alto Desempeño), en el nivel de Transformación (Responsabilidad) y en el nivel de Cohesión Interna (Compromiso, Confianza). Lo cual demuestra que la mayoría de los valores se encuentran en los primeros Niveles de Conciencia.

Según establece Barrett (1998), las empresas orientadas a los primeros niveles operan en función de conseguir estabilidad financiera, generar y establecer relaciones con diversos aliados y clientes y de desarrollar sistemas de gestión interna que permitan gestionar los diversos procesos organizacionales eficientemente, aumentando su productividad y calidad.

3.1 Valores Organizacionales según Sexo

Se presentan en la siguiente tabla los 10 valores con mayor porcentaje de escogencia entre la población según el sexo, el número de frecuencia y el porcentaje de escogencia con el que fue escogido por los encuestados.

Tabla N° 19*Comparación entre Valores Organizacionales según Sexo.*

Valores Sexo Femenino			Valores Sexo Masculino		
Valor	Frecuencia	% de Casos	Valor	Frecuencia	% de Casos
Compromiso	8	61,5	Respeto	13	65
Trabajo en Equipo	8	61,5	Trabajo en Equipo	12	60
Respeto	7	53,8	Compromiso	11	55
Apoyo	6	46,2	Responsabilidad	9	45
Estabilidad Laboral	5	38,5	Estabilidad Laboral	7	35
Calidad de Servicio	5	38,5	Crecimiento Profesional	6	30
Alto Desempeño	5	38,5	Calidad de Servicio	6	30
Alianza Estratégica	4	30,8	Crecimiento Personal	6	30
Productividad	4	30,8	Confianza	6	30
Responsabilidad	4	30,8	Apoyo	5	25

■ Valores Organizacionales.

Se puede observar en la Tabla N° 19 que los valores seleccionados con mayor porcentaje por las mujeres que conforman la empresa, fueron: Compromiso (8), Trabajo en Equipo (8) y Respeto (7), los cuales fueron seleccionados por más de la mitad del grupo. Seguido de Apoyo (6), Estabilidad Laboral (5), Calidad de Servicio (5) y Alto Desempeño (5). Finalmente, los valores con menor porcentaje fueron Alianza Estratégica (4), Productividad (4) y Responsabilidad (4).

Por su parte el sexo masculino escogió como valores más frecuentes Respeto (13), Trabajo en Equipo (12) y Compromiso (11). De igual manera, dentro de esta selección de valores se encuentran Responsabilidad (9), Estabilidad Laboral (7), Crecimiento

Profesional (6), Calidad de Servicio (6), Crecimiento Personal (6), Confianza (6), y Apoyo (5).

Al contrastar ambos grupos se puede observar una alta congruencia entre los valores seleccionados por cada sexo, sin embargo, las mujeres perciben dentro de la cultura organizacional valores como Alto Desempeño, Alianza Estratégica y Productividad; mientras que los hombres seleccionaron valores como Crecimiento Profesional, Crecimiento Personal y Confianza. Estas diferencias son interesantes porque nos indican que para los hombres la cultura de la empresa está más orientada hacia el desarrollo de su personal, mientras que para las mujeres está más vinculada hacia realizar acciones que generen resultados positivos para la organización y su desarrollo.

3.2 Valores Organizacionales según Sede

A continuación, se procederá a mostrar el análisis de los resultados obtenidos en ambas sedes de la empresa de estudio, con el fin de identificar las posibles semejanzas o diferencias que se puedan presentar en los valores seleccionados por cada grupo.

Tabla N° 20*Comparación entre Valores Organizacionales según Sede.*

Valores Sede Caracas			Valores Sede Valencia		
Valor	Frecuencia	% de Casos	Valor	Frecuencia	% de Casos
Trabajo en Equipo	11	68,8	Respeto	11	64,7
Respeto	9	56,3	Compromiso	11	64,7
Compromiso	8	50	Trabajo en Equipo	9	52,9
Calidad de Servicio	8	50	Apoyo	7	41,2
Estabilidad Laboral	6	37,5	Responsabilidad	7	41,2
Balance Vida-Trabajo	6	37,5	Cumplimiento de Metas	6	35,3
Responsabilidad	6	37,5	Estabilidad Laboral	6	35,3
Sentido de Pertenencia	5	31,3	Confianza	5	29,4
Reducción de Costos	5	31,3	Productividad	5	29,4
Ética	4	25	Crecimiento Profesional	5	29,4

 Valores Organizacionales.

Como se puede observar en la Tabla N° 20 los valores que los trabajadores de la Sede Caracas identifican en la cultura de la empresa son los siguientes: Trabajo en Equipo (11), le siguen Respeto (9), Compromiso (8), Calidad de Servicio (8), Estabilidad Laboral (6), Balance Vida-Trabajo (6), Responsabilidad (6). Finalmente, los valores con menor porcentaje fueron Sentido de Pertenencia (5), Reducción de Costos (5) y Ética (4).

Asimismo, en la Sede Valencia los valores identificados fueron: Respeto (11), Compromiso (11), Trabajo en Equipo (9), Apoyo (7), Responsabilidad (7), Cumplimiento de Metas (6), Estabilidad Laboral (6), Confianza (5), Productividad (5) y Crecimiento Profesional (5).

Realizando la comparación entre los valores seleccionados por los trabajadores de ambas sedes se puede observar en primera instancia que para ambos grupos los tres valores principales coinciden son Compromiso, Trabajo en Equipo, Respeto, Responsabilidad y Estabilidad Laboral, para un total de cinco (5) valores congruentes entre las sedes.

A su vez, para la sede Caracas los valores Balance Vida-Trabajo, Sentido de Pertenencia, Reducción de Costos, Ética y Calidad de Servicio, son valores que caracterizan actualmente a la organización; mientras que para los trabajadores ubicados en Valencia estos valores cambian por Apoyo, Confianza, Cumplimiento de Metas, Crecimiento Profesional y Productividad. Conviene señalar que, siendo una empresa dedicada a prestar servicio a distintos clientes, el valor Calidad de Servicio se encuentra presente solamente en la Sede de Caracas, la cual trabaja de manera remota, y en un porcentaje no tan alto (50%) mientras que, en Valencia, por el contrario, el trato es más directo con el cliente y, sin embargo, en esta sede no se presenta el valor en ningún porcentaje.

Dentro de la selección de valores realizada por los trabajadores de la sede de Caracas, resalta el valor Reducción de Costos, el cual dentro de la metodología planteada por Barrett (1998) este valor se considera potencialmente limitante ya que los limita o disminuye los recursos destinados a determinada actividad. Sin embargo, considerado el contexto actual del país donde los recursos son limitados o altamente costosos es comprensible que los trabajadores se preocupen por los costos y empiecen a hacer un mejor uso de los recursos o a considerar alternativas más económicas, por lo que este valor puede ser resultado del entorno que rodea a la empresa y sus trabajadores.

Finalmente se puede apreciar en la Tabla N° 20 que para la sede de Caracas se presentaron seis (6) valores que coinciden con los valores establecidos por la organización, los cuales son: Trabajo en Equipo, Respeto, Compromiso, Calidad de Servicio, Responsabilidad y Ética. Por su parte la sede de Valencia también tuvo ocho (8) valores congruentes: Respeto, Compromiso, Trabajo en Equipo, Apoyo, Responsabilidad, Cumplimiento de Metas, Confianza y Productividad.

3.3 Valores Organizacionales según Antigüedad

Tabla N° 21

Comparación entre Valores Organizacionales según Antigüedad

Valores Rango 0 a 2 años		Valores Rango 2,1 a 4 años		Valores Rango 4,1 a 6 años		Valores Rango 6,1 años o más	
Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia
Compromiso (57,7%)	17	Compromiso (100%)	2	Compromiso (100%)	1	Compromiso (75%)	3
Respeto (57,7%)	16	Respeto (100%)	2	Alto Desempeño (100%)	1	Alto Desempeño (75%)	3
Trabajo en Equipo (53,8%)	14	Trabajo en Equipo (100%)	2	Trabajo en Equipo (100%)	1	Trabajo en Equipo (75%)	3
Responsabilidad (38,5%)	10	Balance Vida-Trabajo (50%)	1	Balance Vida- Trabajo (100%)	1	Liderazgo (50%)	2
Estabilidad Laboral (38,5%)	10	Apoyo (50%)	1	Apoyo (100%)	1	Estabilidad Laboral (50%)	2
Apoyo (34,6%)	9	Crecimiento Personal (50%)	1	Liderazgo (100%)	1	Comunicación (50%)	2
Crecimiento Profesional (30,8%)	9	Innovación (50%)	1	Estandarización (100%)	1	Apoyo (25%)	1
Confianza (30,8%)	8	Burocracia (50%)	1	Cumplir Metas (100%)	1	Independencia (25%)	1
Calidad de Servicio (30,8%)	8	Sentido de Pertenencia (50%)	1	Comunicación (100%)	1	Bienestar (25%)	1
Cordialidad (23,1%)	8	Productividad (50%)	1	Ética (100%)	1	Reconocimiento (25%)	1

■ Valores Organizacionales.

Al comparar los grupos por antigüedad se puede observar que, para los cuatro rangos de antigüedad, los valores Compromiso, Trabajo en Equipo y Apoyo son valores que los trabajadores consideran se encuentran presentes dentro de la organización actualmente. Estos a su vez son valores establecidos por la empresa.

Dentro de la selección de valores destaca que el grupo con antigüedad de 2,1 a 4 años haya escogido Burocracia, el cual es un valor potencialmente limitante según el modelo de Barrett (1998). Lo que puede estar observando este grupo es que para tomar una decisión son varios los pasos que deben cumplirse o muchas personas a las cuales notificar, lo cual no debería ocurrir considerando que la empresa es pequeña y tiene una estructura plana según se observa en el organigrama.

También se puede observar que los dos grupos con mayor antigüedad (de 4,1 a 6 años/ 6,1 años a más), presentan congruencia en seis (6) valores escogidos, lo cual puede significar que al tener mayor tiempo trabajando juntos en la organización la percepción que tienen de la cultura de la empresa es más homogénea.

Es importante destacar nuevamente que en el rango de 4,1 a 6 años los valores seleccionados tienen un 100% de escogencia debido a que las respuestas corresponden a un solo sujeto encuestado, a diferencia del rango de 2,1 a 4 años que está compuesto por 2 personas o al rango de 6,1 a más años de antigüedad compuesto por 4 personas, donde se pueden observar niveles moderados de discrepancia. El grupo con mayor número de personas encuestadas es el de 0 a 2 años de antigüedad, con 26 personas, por lo que el nivel de discrepancia entre los valores es mayor; al ser el grupo más grande la empresa debe enfocarse en que en el rango de 0 a 2 años haya un mayor involucramiento y cohesión con los valores.

Finalmente, de los grupos evaluados, los trabajadores con una antigüedad entre 0 y 2 años tienen el mayor número de valores congruentes respecto a los valores establecidos por la empresa, con siete (7) coincidencias: Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Apoyo, Confianza, Calidad de Servicio y Cordialidad.

3.4 Valores Organizacionales según Unidad Organizativa

Tabla N° 22

Comparación entre Valores Organizacionales según Unidad Organizativa.

Dirección	Recursos						
	Humanos	Administración	ABAP	FI	MM	SD	BO/BW
Trabajo en Equipo (100%)	Compromiso (100%)	Compromiso (100%)	Respeto (66,7%)	Crecimiento Profesional (75%)	Respeto (66,7%)	Balance Vida-Trabajo (100%)	Trabajo en Equipo (66,7%)
Ética (100%)	Trabajo en Equipo (100%)	Respeto (100%)	Compromiso (60%)	Confianza (75%)	Toma de Riesgos (66,7%)	Respeto (100%)	Seguridad (66,7%)
Alto Desempeño (100%)	Ética (100%)	Apoyo (100%)	Trabajo en Equipo (53,3%)	Trabajo en Equipo (75%)	Constancia (66,7%)	Crear Valor (50%)	Estabilidad Laboral (66,7%)
Compromiso (50%)	Reconocimiento (50%)	Alianza Estratégica (100%)	Apoyo (40%)	Disciplina (50%)	Responsabilidad (66,7%)	Calidad de Servicio (50%)	Alianza Estratégica (66,7%)
Balance Vida-Trabajo (50%)	Humor/Diversión (50%)	Calidad de Servicio (100%)	Estabilidad Laboral (40%)	Innovación (50%)	Trabajo en Equipo (33,3%)	Excelencia (50%)	Alto Desempeño (66,7%)
Respeto (50%)	Respeto (50%)	Trabajo en Equipo (50%)	Responsabilidad (40%)	Respeto (50%)	Creatividad (33,3%)	Alto Desempeño (50%)	Balance Vida-Trabajo (66,7%)
Liderazgo (50%)	Alto Desempeño (50%)	Ética (50%)	Confianza (26,7%)	Compromiso (50%)	Comunicación (33,3%)	Confianza (50%)	Compromiso (33,3%)
Calidad de Servicio (50%)	Cooperación (50%)	Estabilidad Laboral (50%)	Cumplimiento de Metas (26,7%)	Perseverancia (25%)	Coordinación (33,3%)	Apertura al Dialogo (50%)	Perspectiva Global (33,3%)
Cooperación (50%)	Calidad de Servicio (50%)	Confianza (50%)	Productividad (26,7%)	Iniciativa (25%)	Escuchar (33,3%)	Ética (50%)	Respeto (33,3%)
Cordialidad (50%)	Apoyo (50%)	Sentido de Pertenencia (50%)	Calidad de Servicio (26,7%)	Balance Vida-Trabajo (25%)	Delegar (33,3%)	Trabajo en Equipo (50%)	Crecimiento Profesional (33,3%)

■ Valores Organizacionales.

Al comparar las ocho unidades organizativas de la empresa se observa que los dos valores que se repiten en cada una de ellas son Respeto y Trabajo en Equipo, estos valores pertenecen a los establecidos por la organización. Esto da a entender que los trabajadores tienen claro que dentro de la organización tener relaciones respetuosas y trabajar en conjunto es lo más importante.

A su vez, el valor compromiso fue seleccionada por seis de las ocho unidades organizativas, las cuales fueron: Directiva (1), RRHH (2), Administración (2), Unidad ABAP (9), Unidad FI (2) y Unidad BO/BW (1). Como se puede observar en la frecuencia de selección por cada una de las unidades, tanto RRHH como Administración tienen este valor fuertemente consolidado ya que fue seleccionado por todos los integrantes del área. Le sigue la Unidad ABAP donde el 60% de las personas identificaron este valor en la empresa. A su vez en las unidades de Dirección y Unidad FI el valor fue seleccionado por la mitad de los encuestados y por último se encuentra BO/BW donde solo fue seleccionado por un trabajador.

De igual manera, el valor Calidad de Servicio fue seleccionado por cinco de las 8 unidades, a saber: Directiva (1), RRHH (1), Administración (2), Unidad ABAP (4) y Unidad SD (1). Como se ha mencionado previamente este valor es importante para la empresa, debido a la naturaleza del trabajo que ofrece, y previamente se observó que en la sede de Caracas es un valor que se encuentra presente. Por los resultados obtenidos según la unidad organizativa se puede observar que el valor también se encuentra en la sede de Valencia, pero en menor medida, ya que la unidad SD, por ejemplo, se ubica completa en esa sede, y la unidad Directiva, Administración y ABAP se encuentran tanto en Caracas como en Valencia.

Según la percepción de los líderes de la organización, la empresa cuenta en la actualidad con valores muy positivos que permiten que el trabajador se desarrolle dentro de la misma, donde se presentan relaciones interpersonales respetuosas que permiten a

los trabajadores sentirse a gusto con la organización. También identifican a la empresa como una organización que le da oportunidad al trabajador mantener un equilibrio entre la vida personal y profesional.

La unidad de Recursos Humanos es un departamento clave dentro de la organización pues de ella depende el ingreso de los Talentos, más el bienestar general de los trabajadores dentro de la empresa. Es importante destacar que haya un alto nivel de congruencia con los valores establecidos por la empresa ya que permite que el proceso de reclutamiento y selección se adecúe no solo a las necesidades sino a las características de la cultura de la organización.

Aunque las actividades del área administrativa no sean el servicio principal dentro de la organización es importante destacar que dentro de la misma se consigan valores como Respeto, Apoyo y Trabajo en Equipo ya que muchos de los procesos que se realizan dependen de la colaboración de varias personas. Asimismo, conseguir un valor como Sentido de Pertenencia habla muy bien de cómo la organización integra a los empleados que no participan en la actividad principal de la empresa.

El equipo de Consultoría ABAP es el grupo de trabajadores compuesto por mayor número de personas dentro de la organización y que participen en la principal actividad de la empresa, es importante que identifiquen valores como el Compromiso, Cumplimiento de Metas y Calidad de Servicio dentro de la organización, ya que son aspectos que deben caracterizar el trabajo que realizan diariamente en función de satisfacer las necesidades de los clientes.

Con respecto a los Consultores FI se puede destacar que este grupo seleccionó Disciplina como uno de los valores presentes en la organización, ya que es un valor que no ha sido seleccionado en resultados anteriores y el mismo pertenece a los valores establecidos por la empresa. En este caso los consultores perciben que la cultura está orientada a una alta dedicación para realizar el servicio a tiempo, un aspecto que es muy

importante al tratar diversos casos saber manejar correctamente el tiempo para atender cada uno de ellos.

Se puede observar que la unidad organizativa de Consultoría MM presenta mayor variación respecto a los resultados generales de los valores organizacionales. Entre los valores que resaltan está Tomar Riesgos y Delegar, valores que no se habían presentado antes en los resultados. El primero indica que los trabajadores perciben a la organización como un ente que no teme arriesgarse a salir de su zona de confort cuando lo necesita con el fin de conseguir los resultados esperados. Y el segundo valor indica que los trabajadores dentro de la organización comparten el trabajo entre sí para obtener resultados mejores en un menor tiempo.

De los grupos evaluados anteriormente el de Consultoría BO/BW es el que presenta menor congruencia respecto a los valores de la organización, esto podría deberse a que es una de las unidades que, aunque está vinculada con la actividad principal de la organización (consultoría), el mercado al que se dedica es mucho más internacional y avanzado. Por esto tal vez perciben valores dentro de la empresa como Perspectiva Global y Alianza Estratégica, que son aspectos claves para los clientes que atienden.

4. Congruencia de los Valores Individuales y Organizacionales

Analizar y comprender la congruencia entre los Valores Individuales y Organizacionales representa una herramienta de gran importancia para las organizaciones ya que ayuda a determinar su potencial; si existe concordancia entre estos valores existe un gran potencial en la organización puesto que su personal comulga los valores aceptados por misma, caso contrario si existe conflicto en los mismos.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, los Valores Individuales establecidos según las concepciones e intereses de las personas, determinan las conductas que son correctas o no para el individuo; por otra parte, los Valores Organizacionales se

definen como guías de comportamiento dentro de la organización, que establecen lo que es aceptado y lo que no. Debido a esto, mientras más alineados se encuentren unos valores con otros, el rendimiento así como el clima organizacional se verán favorecidos pues los trabajadores se sienten identificados con los valores y conductas de la empresa y los promueven en pro de alcanzar los objetivos establecidos.

A continuación, se presenta una comparación de los Valores Individuales y Valores Organizacionales seleccionados con mayor frecuencia por los colaboradores de la empresa C1C Consulting Services C.A.

Tabla N° 23

Comparación entre Valores Individuales y Valores Organizacionales Generales

Valores Individuales	Valores Organizacionales
<u>Compromiso</u>	<u>Respeto</u>
<u>Respeto</u>	<u>Trabajo en equipo</u>
<u>Trabajo en equipo</u>	<u>Compromiso</u>
<u>Responsabilidad</u>	<u>Responsabilidad</u>
<u>Alto desempeño</u>	Estabilidad laboral
Perseverancia	Apoyo
Crecimiento profesional	Calidad de servicio
Comunicación	Balance Vida-Trabajo
Iniciativa	<u>Alto desempeño</u>
Ética	Confianza

■ Valores Congruentes.

Como se puede observar en la Tabla N° 23, estas dimensiones de la variable Valores comparten 5 valores en común: Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo y Responsabilidad, los cuales son valores declarados por la empresa, así como Alto Desempeño.

Según lo establecido por SMS Consultants Net (2004), el número de coincidencias que se determinen de esta comparación muestra el nivel de integración que tienen las personas con la empresa; entiendo que una cultura bien alineada presenta mínimo 3 coincidencias. Para este caso se puede establecer entonces que la cultura de la empresa C1C Consulting Services C.A se encuentra bien alineada ya que presenta congruencia en cinco (5) Valores seleccionados a nivel Individual y Organizacional.

La congruencia de estos cinco (5) Valores demuestra que los trabajadores se identifican en parte con los Valores que la empresa establece, si bien parece presentar una alineación bastante alta entre Valores Individuales y Organizacionales, cuando se compara con el número de Valores reportados por la empresa, solo se estarían identificando con el 20% de los valores establecidos por C1C Consulting Services C.A, ya que de los cinco (5) seleccionados, sólo cuatro (4) corresponden a los que establece la empresa, lo cual demuestra que aún queda trabajo por hacer para lograr un mayor nivel de integración con la cultura organizacional.

En ese sentido, resulta interesante que el valor Alto Desempeño sea congruente para los trabajadores a nivel individual y organizacional, considerando que el mismo no se encuentra presente en los valores establecidos por empresa. El Alto Desempeño se logra a través del trabajo en conjunto de los colaboradores donde todos unen sus diversas cualidades a fin de lograr un objetivo en común. Que los colaboradores se puedan identificar con este valor en ambas dimensiones habla de la capacidad que tienen para trabajar en conjunto en pro de los objetivos establecidos. De igual manera, representa una ventaja para la organización pues le permite tener equipos de trabajo consolidados que pueden cohesionarse de buena manera sin importar las diferencias que tengan y que bien pudieran utilizar dichas diferencias para solventar los casos y alcanzar las metas propuestas.

De la congruencia obtenida, analizándola según los niveles de conciencia de Barrett (1980), se observa que tres (3) de los cinco (5) valores alineados están orientados hacia los Niveles Inferiores de Conciencia, de igual manera ninguno de los valores congruentes es potencialmente limitante para la organización, todos son de naturaleza positiva. A continuación, en la figura 3, se muestran los valores congruentes según los niveles de Conciencia del Modelo de Barrett (1998).

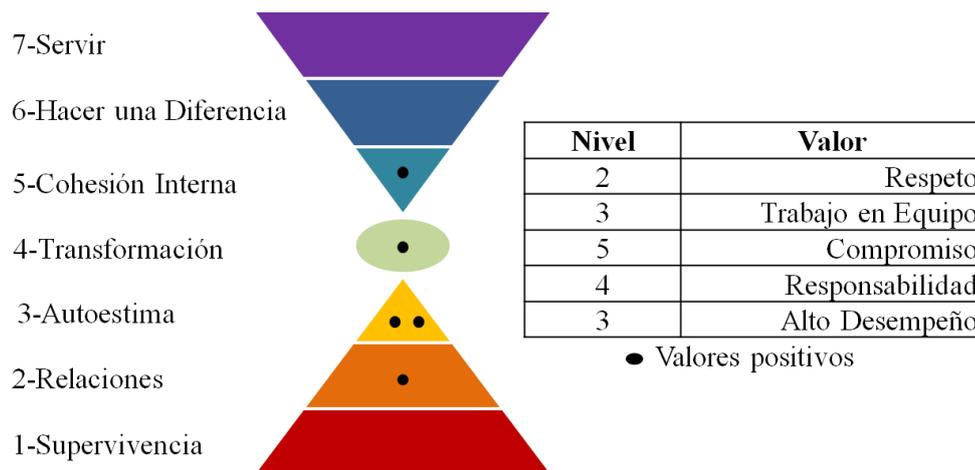


Figura 3. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Congruentes

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar en la figura 3 que los valores congruentes dentro de la empresa se encuentran en su mayoría hacia los Niveles Inferiores de Conciencia, por lo que se entiende que tanto la organización como sus trabajadores actúan en función de cubrir sus necesidades. Es importante entonces revisar qué valores han sido seleccionados y cuáles son los niveles de conciencia que caracterizan esta congruencia.

El valor de Respeto forma parte de los valores que corresponden al Nivel 2: Conciencia de Relaciones. Se puede observar que tanto para la organización y sus empleados desarrollan relaciones interpersonales donde se consideren a los demás trabajadores sin importar su sexo, nivel económico, nivel social, religión, entre otros.

Los valores Trabajo en Equipo y Alto Desempeño corresponden al Nivel 3: Conciencia de Autoestima. El primero valor es un aspecto fundamental, tanto para la organización como para su personal, para alcanzar los objetivos y metas establecidos a fin de ofrecer el mejor servicio de consultoría. De igual forma, se observa que en la actualidad compenetrar esfuerzos dentro de la organización para obtener resultados por encima de los esperados es un aspecto muy valorado a nivel individual y organizacional.

En el Nivel 4: Conciencia de Transformación encontramos el valor Responsabilidad. Se observa entonces que la empresa y su personal están conscientes que el éxito de la organización depende enteramente de los esfuerzos que realicen en sus actividades por lo que hacerse cargo de esa realidad y trabajar en pro de la misión y la visión establecidas.

Finalmente encontramos el valor Compromiso correspondiente al Nivel 5: Conciencia de Cohesión Interna. Este valor representa uno de los principales tanto para los trabajadores como para la empresa, en él se ve reflejado que los empleados perciben la cultura de la organización de manera positiva lo que los hace sentirse identificados con ella lo que los motiva a aumentar su productividad.

5. Satisfacción Laboral

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del Instrumento de Meliá y Peiró (1998) en el cual se evidencian los valores de la Satisfacción Laboral en forma general y por dimensiones.

- Muy Insatisfecho (1)
- Bastante Insatisfecho (2)
- Algo Insatisfecho (3)
- Indiferente (4)
- Bastante Satisfecho (5)
- Muy Satisfecho (6)

Es importante destacar que en las siguientes tablas sólo se reflejan las categorías de respuesta que hayan sido seleccionadas por alguno de los encuestados, en caso de no cumplirse esta condición la categoría no se verá reflejada en la tabla. En ese sentido, las categorías de respuesta son:

Tabla N° 24

Satisfacción Laboral General por dimensiones

		Satisfacción laboral de la empresa	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Satisfacción con las prestaciones recibidas
N	Válido	33	33	33	33
	Perdidos	0	0	0	0
Media		5,12	5,15	5,27	5,03
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00
Moda		5	5	5	5
Desviación estándar		,740	,906	,626	,918
Varianza		,547	,820	,392	,843
Mínimo		3	2	3	3
Máximo		6	6	6	6

En la empresa del sector tecnológico, en los 33 trabajadores estudiados, la media de Satisfacción Laboral es de 5,12, es decir, que los trabajadores se sienten Bastante Satisfechos en cuanto a su trabajo en aspectos generales. Del mismo modo, se pueden

identificar las tres dimensiones que proponen los autores Meliá y Peiró (1998) de la Satisfacción Laboral, las cuales presentan valores homogéneos. Sin embargo se pueden resaltar como la dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo presenta el valor más alto (5,27), por lo que quienes laboran en esta empresa se sienten más satisfechos en lo que se refiere al espacio físico en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo; por otro lado, en el caso de la dimensión Satisfacción Laboral con las Prestaciones Recibidas (5,03), se presenta el valor más bajo, aunque no se evidencia una diferencia significativa con el resto de las dimensiones de la Satisfacción, los trabajadores no sienten en un 100% que sus necesidades estén cubiertas en la medida más justa y equitativa.

Tabla N° 25

Satisfacción Laboral según Categoría de Respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo Insatisfecho	1	3,0	3,0	3,0
	Indiferente	4	12,1	12,1	15,2
	Bastante Satisfecho	18	54,5	54,5	69,7
	Muy Satisfecho	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

En cuanto a la Satisfacción Laboral de la empresa en cuestión se presenta un 54,5% que responde a 18 personas de los 33 trabajadores, que se sienten Bastante Satisfechos, así como un 30,3% que corresponde a 10 personas del total de trabajadores que se sienten Muy Satisfechos. Es decir, que el 84,8% de la población sienten un estado emocional positivo o un modo placentero en cuanto a lo que se refiere a la percepción subjetiva de las experiencias laborales. De igual forma, es fundamental recordar, tal como se mencionó en párrafos anteriores, solo se reflejan en las tablas aquellas categorías en las que por lo menos uno (1) de los colaboradores respondió, en este caso, no se muestran las categorías Bastante Insatisfecho y Muy Insatisfecho.

Tabla N° 26*Satisfacción Laboral con la Supervisión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante Insatisfecho	1	3,0	3,0	3,0
	Indiferente	5	15,2	15,2	18,2
	Bastante Satisfecho	14	42,4	42,4	60,6
	Muy Satisfecho	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Del mismo modo, en el caso de la Satisfacción con la Supervisión, se encuentran valores bastante cercanos en lo que respecta a estar Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho, ya que cuentan con 42,4% y 39,4% respectivamente. Lo anterior hace referencia a que en la empresa del sector tecnológico que se estudió, existe en una forma positiva y directa relaciones personales de los trabajadores con los supervisores, así como la forma en que los supervisores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los supervisores y la igualdad y la justicia de trato recibida en la empresa. De igual forma, es fundamental recordar, tal como se mencionó en párrafos anteriores, solo se reflejan en las tablas aquellas categorías en las que por lo menos uno (1) de los colaboradores respondió, en este caso, no se muestran las categorías Algo Insatisfecho y Muy Insatisfecho.

Tabla N° 27:*Satisfacción Laboral con el Ambiente Físico de Trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo Insatisfecho	1	3,0	3,0	3,0
	Bastante Satisfecho	21	63,6	63,6	66,7
	Muy Satisfecho	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

En lo que respecta a esta dimensión; que responde a aspectos más bien asociados al espacio físico y espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo, es decir, un conjunto de condiciones que hacen más

cómodo el sitio donde se prestan labores en mayor o menor medida; 21 personas del total de 33 trabajadores, es decir, 63,66%, coincidieron que se sienten Bastante Satisfechos con dichas condiciones. De igual forma, es fundamental recordar, tal como se mencionó en párrafos anteriores, solo se reflejan en las tablas aquellas categorías en las que por lo menos uno (1) de los colaboradores respondió, en este caso, no se muestran las categorías Muy Insatisfecho, Indiferente y Bastante Satisfecho.

Tabla N° 28

Satisfacción Laboral con las Prestaciones Recibidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algo Insatisfecho	3	9,1	9,1	9,1
Indiferente	4	12,1	12,1	21,2
Bastante Satisfecho	15	45,5	45,5	66,7
Muy Satisfecho	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

A pesar de ser la dimensión donde los trabajadores se sienten menos satisfechos, el 45,5% de los trabajadores, es decir, casi la mitad de ellos, se sienten Bastante Satisfechos con respecto a los aspectos que aluden al grado en el que la empresa cumple los convenios, las disposiciones, leyes laborales y la forma en la que se da la negociación sobre aspectos laborales. Es importante mencionar que esta ligera discrepancia entre el valor obtenido por esta dimensión puede responder al hecho de que la empresa está sometida a algunas regulaciones legales propias del país donde hace vida, es decir, Venezuela, lo que puede generar algunos sentimientos negativos. De igual forma, es fundamental recordar, tal como se mencionó en párrafos anteriores, solo se reflejan en las tablas aquellas categorías en las que por lo menos uno (1) de los colaboradores respondió, en este caso, no se muestran las categorías Muy Satisfecho y Bastante Insatisfecho.

5.1 Satisfacción Laboral según la Variable sociodemográfica Sexo

Tabla N° 29

Satisfacción Laboral según el Sexo

		Satisfacción laboral de la empresa				Total
		Algo Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Sexo del participante	Femenino	0	1	7	5	13
	Masculino	1	3	11	5	20
Total		1	4	18	10	33

Según lo que se evidencia, las mujeres de la población, en más de la mitad de los casos, es decir siete (7) de las trece (13) trabajadoras, se encuentran Bastante Satisfechas respecto a lo que refiere a las distintas dimensiones de Satisfacción Laboral, que pueden incluir aspectos tangibles e intangibles.

Por otro lado, los hombres de la población, en más de la mitad, es decir, once (11) de los veinte (20) trabajadores, tienen niveles de Satisfacción Laboral ubicados en la categoría de respuesta Bastante Satisfecho, lo que responde al estado emocional positivo o un modo placentero en cuanto a lo que se refiere a la percepción subjetiva de las experiencias laborales.

Así mismo, entre ambos sexos se presentan valores muy cercanos, es decir que tanto hombres como mujeres se encuentran en gran medida distribuidos entre las categorías de respuesta Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho, lo que quiere decir que, en términos generales, ambos sexos se encuentran satisfechos con su trabajo. De igual forma, existen algunos casos, no muy significativos, de 5 trabajadores que se encuentran entre las categorías de Algo Insatisfecho (1 hombre) e Indiferente (3 mujeres y 1 hombre). Lo anterior se traduce en el hecho de que las mujeres, con una diferencia muy pequeña, se sienten más satisfechas que los hombres de la empresa del sector tecnológico en cuestión.

Tabla N° 30*Satisfacción con la Supervisión según el Sexo*

		Satisfacción con la supervisión				Total
		Bastante Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Sexo del participante	Femenino	0	0	5	8	13
	Masculino	1	5	9	5	20
Total		1	5	14	13	33

Según lo que se evidencia, las mujeres de la población, en más de la mitad, es decir, ocho (8) de las trece (13) trabajadoras, tienen niveles de Satisfacción Laboral ubicados en la categoría de respuesta Muy Satisfecho, de igual forma, cinco (5) de las trece (13) trabajadoras se encuentran Bastante Satisfechas con respecto a la forma en la que son juzgados de acuerdo a la realización de su tarea, el nivel e intensidad y frecuencia de su proximidad de la supervisión, apoyo que reciben, así como la igualdad y justicia que perciben en cuanto al trato que le brinda la propia organización donde laboran.

Por otro lado, en el caso de los hombres, ocurre el caso contrario, ya que la mayoría de ellos, es decir, nueve (9) de los veinte (20) trabajadores se encuentran Bastante Satisfechos y sólo cinco (5) de ellos se sienten Muy Satisfechos con respecto a esta dimensión. Así mismo, vale acotar que dentro de la organización los cargos de supervisores, son casi en su totalidad, ocupados por personas del sexo masculino.

De igual forma, es importante mencionar que el sexo masculino se evidencia, por un lado, cinco (5) personas en la en la categoría de Indiferente, así como una (1) persona para en la categoría Bastante Insatisfecho. Lo que responde al hecho de que en general, las mujeres sienten más satisfacción en lo que respecta a esta dimensión.

Tabla N° 31*Satisfacción con el Ambiente Físico según el Sexo*

		Satisfacción con el ambiente físico de trabajo			Total
		Algo Insatisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Sexo del participante	Femenino	0	8	5	13
	Masculino	1	13	6	20
Total		1	21	11	33

En este caso, se presenta una tabla con valores en rangos parecidos para ambos sexos. En el caso de las mujeres, ocho (8) encuestadas (61,53%) se encuentran Bastante Satisfechas, mientras que en el caso de los hombres trece (13) de los encuestados (65%) se encuentran en esta misma categoría. Dejando a un mínimo de personas, cinco (5) para el sexo femenino y seis (6) para el masculino, que se encuentran Muy Satisfechas. Entendiendo lo anteriormente planteado, es importante destacar que a pesar de que los valores presentados están sumamente homogéneos, en este caso, el sexo femenino muestra un grado mayor de satisfacción con respecto al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, en cuanto a lo que refiere a distintas dimensiones, que incluye aspectos tangibles.

De igual forma, se observa que en esta Dimensión no se presenta para ninguno de los sexos la categoría Indiferente, por lo que las personas, sin importar su sexo, consideran relevante esta dimensión.

Tabla N° 32*Satisfacción con las Prestaciones Recibidas según el Sexo*

		Satisfacción con las prestaciones recibidas				Total
		Algo Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Sexo del participante	Femenino	1	1	6	5	13
	Masculino	2	3	9	6	20
Total		3	4	15	11	33

En cuanto a esta dimensión, para el caso del sexo femenino se presentan valores estrechos entre las categorías Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho, ya que son seis (6) mujeres y cinco (5) mujeres respectivamente quienes eligen dichas opciones, por lo cual la mayoría de las mujeres, es decir once (11) trabajadoras sienten niveles medios-altos de satisfacción en cuanto a la forma en la que la empresa cumple sin restricciones el convenio que se fijó, las disposiciones y leyes laborales, incluyendo también la forma en la que se imparten las negociaciones sobre diferentes aspectos que puedan surgir en una relación laboral. Por otro lado, en el caso de los hombres, nueve (9) se sienten Bastante Satisfechos con los aspectos que engloban la dimensión estudiada.

Vale acotar que, en forma general, las mujeres están mucho más satisfechas en lo que respecta a la dimensión de Prestaciones Recibidas, ya que, en el caso de los hombres, estos cuentan con valores más altos en las categorías de respuesta que expresan menor satisfacción, es decir, Indiferente (3 personas) y Algo Insatisfecho (2 personas).

5.2 Satisfacción Laboral según Sede

Tabla N° 33

Satisfacción Laboral según la Sede

		Satisfacción laboral de la empresa				Total
		Algo Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Sede en la que labora	Caracas	0	1	7	8	16
	Valencia	1	3	11	2	17
Total		1	4	18	10	33

Según lo que se evidencia, la mitad de los trabajadores de la población que hacen vida en la sede de Caracas, es decir, ocho (8) de los dieciséis (16) en total, tienen niveles de Satisfacción Laboral ubicados en la categoría de respuesta Muy Satisfecho, de igual

forma, siete (7) trabajadores caraqueños se encuentran Bastante Satisfechos con respecto a lo que responde al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, teniendo en cuenta lo que refiere a distintas dimensiones, que pueden incluir aspectos tangibles e intangibles.

Por otro lado, en el caso de la sede secundaria, es decir, la sede de Valencia, la deferencia es sumamente notoria, ya que once (11) de las diecisiete (17) personas (64%) se presentan Bastante Satisfechos en términos generales con las condiciones tangibles e intangibles que les ofrece el lugar donde prestan sus servicios laborales. En ese mismo orden de ideas, es fundamental evidenciar que en esta sede se observan tres (3) personas que se sienten Indiferentes en cuanto a lo que la satisfacción significa.

Entre ambas sedes se presentan valores lejanos, ya que, en el caso de la sede de Caracas, estas personas suelen estar mucho más homogéneas en cuanto a la forma en la que valoran los aspectos relacionados a su trabajo, ya que los valores distribuidos a la mitad entre Bastantes Satisfechos y Muy Satisfechos; mientras que, en el caso de la sede en Valencia, los valores presentan diferencias marcadas entre estas dos categorías. Lo anterior se traduce en el hecho de que personas que hacen vida en Caracas, en términos generales, se sienten más satisfechas que aquellos trabajadores que laboran en la sede de Valencia de la empresa del sector tecnológico en cuestión.

Tabla N° 34

Satisfacción Laboral con la Supervisión según la Sede

		Satisfacción con la supervisión				Total
		Bastante Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Sede en la que labora	Caracas	0	2	4	10	16
	Valencia	1	3	10	3	17
Total		1	5	14	13	33

Según lo que se evidencia, los trabajadores de la población que laboran en la sede de Caracas, en más de la mitad (10 personas), tienen niveles de Satisfacción Laboral ubicados en la categoría de respuesta Muy Satisfecho, de igual forma, cuatro (4) trabajadores se encuentran Bastante Satisfechos con respecto a la forma en la que son juzgados de acuerdo a la realización de su tarea, el nivel e intensidad y frecuencia de su proximidad de la supervisión, apoyo que reciben, así como la igualdad y justicia que perciben en cuanto al trato que le brinda la propia organización donde laboran. Por otro lado, en el caso de la sede de Valencia, ocurre el caso contrario, ya que la mayoría de ellos, es decir, diez (10) de los trabajadores se encuentran Bastante Satisfechos y sólo tres (3) de ellos se sienten Muy Satisfechos con respecto a esta dimensión.

Así mismo, ambas sedes presentan valores que algunas personas, aunque son la minoría, responden a categorías de menor satisfacción como lo son Indiferente (en el caso de Caracas y Valencia) y Bastante Insatisfecho (sólo en el caso de Valencia).

Los resultados que se arrojan a nivel general evidencian cómo la sede en Caracas se encuentra más satisfecha en cuanto a la Supervisión, lo que pudiese ser consecuencia de que el trato de los trabajadores con sus superiores es mucho más directo y contante en el caso de la sede principal, por lo que los aspectos que se valoran están relacionados con ese contexto complejo

Tabla N° 35

Satisfacción Laboral con el Ambiente Físico según la Sede

		Satisfacción con el ambiente físico de trabajo			Total
		Algo Insatisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Sede en la que labora	Caracas	0	9	7	16
	Valencia	1	12	4	17
Total		1	21	11	33

En el caso de la sede en Caracas, el 56,25% (9) de los encuestados se encuentran Bastante Satisfechos, mientras que en el caso de la sede en Valencia el 70,58% (12) se encuentran en esta misma categoría. Dejando a un grupo menor de personas, siete (7) para la sede en Caracas y cuatro (4) para la sede en Valencia, que se encuentran Muy Satisfechas. Entendiendo lo anteriormente planteado, es importante destacar que, en este caso, la sede de Caracas muestra un grado mayor de satisfacción con respecto al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, en cuanto a lo que refiere a distintas dimensiones, que incluye aspectos tangibles.

En términos generales, la satisfacción es mayor, ligeramente, casi sin relevancia en la sede de Caracas, ya que esta no tiene a ningún trabajador en la categoría Algo Insatisfecho. Lo cual puede responder al hecho de que esta sede es mucho más grande en términos de espacios físicos y con condiciones favorables para realizar las actividades laborales propias de la empresa; además de encontrarse en una mejor urbanización, lo que contempla mayor seguridad para los trabajadores.

De igual forma, se observa que en esta Dimensión no se presenta para ninguno de las sedes la categoría Indiferente, por lo que las personas, sin importar su lugar de trabajo, consideran relevante esta dimensión.

Tabla N° 36

Satisfacción Laboral las Prestaciones Recibidas según la Sede

		Satisfacción con las prestaciones recibidas				Total
		Algo Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Sede en la que labora	Caracas	0	1	7	8	16
	Valencia	3	3	8	3	17
Total		3	4	15	11	33

En cuanto a esta dimensión, para el caso de la sede en Caracas se presentan valores estrechos entre las categorías Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho, ya que son siete (7) y ocho (8) trabajadores respectivamente quienes eligen dichas opciones, por lo cual la

mayoría de los ellos, es decir, 15 trabajadores (45,45%) sienten niveles medios-altos de satisfacción en cuanto a con la forma en la que la empresa cumple sin restricciones el convenio que se fijó, las disposiciones y leyes laborales, incluyendo también la forma en la que se imparten las negociaciones sobre diferentes aspectos que puedan surgir en una relación laboral. Por otro lado, en el caso de la sede en Valencia, ocho (8) de los diecisiete (17) trabajadores en total se sienten Bastante Satisfechos con los aspectos que engloban la dimensión estudiada.

Vale acotar que, en forma general, las personas en Caracas están más satisfechas en lo que respecta a la dimensión de Prestaciones Recibidas, ya que, en el caso de Valencia, estos trabajadores cuentan con valores más altos en las categorías de respuesta que expresan menor satisfacción, es decir, Indiferente (3 personas) y Algo Insatisfecho (3 personas), lo que quiere decir que el 35,29% de la población no se siente del todo satisfecha en cuanto a estos aspectos.

5.3 Satisfacción Laboral según Antigüedad

Tabla N° 37

Satisfacción Laboral según Antigüedad

		Satisfacción laboral de la empresa				Total
		Algo Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Antigüedad	0 a 2 años	1	4	12	9	26
	2,1 a 4 años	0	0	2	0	2
	4,1 a 6 años	0	0	1	0	1
	6,1 años o más	0	0	3	1	4
Total		1	4	18	10	33

Según lo que se evidencia, más de la mitad de los trabajadores con antigüedad entre 0 y 2 años de la población, es decir doce (12), tienen niveles de Satisfacción Laboral

ubicados en la categoría de respuesta Bastante Satisfecho, de igual forma, nueve (9) de ellos se encuentran Muy Satisfechos con respecto a lo que responde al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, teniendo en cuenta lo que refiere a distintas dimensiones, que pueden incluir aspectos tangibles e intangibles. Es importante mencionar que, en este caso, se evidencia a un (1) trabajador algo insatisfecho, aunque no represente un porcentaje significativo, se debe considerar entre las variantes.

Así mismo, todos los trabajadores con antigüedad entre 2,1 y 4 años de la población, es decir, dos (2) trabajadores en total, tienen niveles de Satisfacción Laboral ubicados en la categoría de respuesta Bastante Satisfecho con respecto a lo que responde al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, teniendo en cuenta lo que refiere a distintas dimensiones, que pueden incluir aspectos tangibles e intangibles. En este ítem, se muestra una homogeneidad total, ya que el 100% de los estudiados tienen niveles de satisfacción iguales.

De igual forma, en el grupo con antigüedad entre 4,1 y 6 años de la población, es decir un (1) trabajador en total, tiene niveles de Satisfacción Laboral ubicados en la categoría de respuesta Bastante Satisfecho con respecto a lo que responde al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, teniendo en cuenta lo que refiere a distintas dimensiones, que pueden incluir aspectos tangibles e intangibles. En este ítem, se muestra una homogeneidad total, ya que el 100% de los estudiados tienen niveles de satisfacción iguales.

Por último, en el caso de los trabajadores con antigüedad de 6,1 años en adelante, se encuentra el 75% de los encuestados (3) con niveles de Satisfacción Laboral ubicados en la categoría de respuesta Bastante Satisfecho, a su vez, el 25% restante (1) se encuentra Muy Satisfecho con respecto a lo que responde al grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, teniendo en cuenta lo que refiere a distintas dimensiones, que pueden incluir aspectos tangibles e intangibles.

Los trabajadores que tienen mayor grado de Satisfacción Laboral son quienes tienen mayor antigüedad en la empresa del sector tecnológico, es decir aquellos con que tienen 4,1 a 6 años y 6,1 o más, ya que al tener mucho más tiempo en la organización los

vínculos que los unen a ella son cada vez más inquebrantables, teniendo incluso mayor compromiso, por lo que valoran de forma distinta los aspectos relacionados al trabajo.

En caso contrario, aquellos trabajadores que tienen poco tiempo en la empresa, es decir, aquellos que van desde 0 a 2 años y de 2,1 a 4 años, no tienen vínculos tan establecidos y suelen ser mucho más críticos con los aspectos que valoran y la forma en la que se cubren sus necesidades respecto al trabajo. Además, al ser personas nuevas en la empresa, tienen tendencia a rotar con mayor facilidad, por lo que son más objetivos en cuanto a lo que se refiere a la Satisfacción Laboral.

Tabla N° 38

Satisfacción con la Supervisión según Antigüedad

		Satisfacción con la supervisión				Total
		Bastante Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Antigüedad	0 a 2 años	1	3	12	10	26
	2,1 a 4 años	0	0	1	1	2
	4,1 a 6 años	0	0	0	1	1
	6,1 años o más	0	2	1	1	4
Total		1	5	14	13	33

Según lo que se evidencia, doce (12) de los veintiséis (26) trabajadores con antigüedad entre 0 a 2 años, tienen niveles de Satisfacción Laboral ubicados en la categoría de respuesta Bastante Satisfechos, de igual forma, diez (10) de ellos se encuentran Muy Satisfechos con respecto a la forma en la que son juzgados de acuerdo a la realización de su tarea, el nivel e intensidad y frecuencia de su proximidad de la supervisión, apoyo que reciben, así como la igualdad y justicia que perciben en cuanto al trato que le brinda la propia organización donde laboran. Es imprescindible mencionar que existen tres personas (11,53%) con valores en la categoría de Indiferente, así como una persona (3,84%) en la categoría Bastante Insatisfecho.

Por otro lado, en el caso de los trabajadores con antigüedad de 2,1 a 4 años se encuentran divididos en un 50% y 50%, es decir, una (1) persona en la categoría Bastante Satisfecho y una (1) persona en la categoría Muy Satisfecho. Es decir, todas las personas con este rango de antigüedad se encuentran, en términos generales satisfechas con lo que respecta a la forma en la que sus superiores realizan sus labores directa e indirectamente con ellos.

Del mismo modo, el trabajador con antigüedad entre 4,1 a 6 años, tiene niveles de Satisfacción Laboral ubicados en la categoría de respuesta Muy Satisfecho con respecto a la forma en la que son juzgados de acuerdo a la realización de su tarea, el nivel e intensidad y frecuencia de su relación con la supervisión, así como otros aspectos que influyan en cuanto al tipo de apoyo y guía que reciban de quienes tienen el rol de supervisar sus labores.

En el caso de los trabajadores más antiguos, es decir, aquellos con 6,1 años o más, se encuentran distribuidos, por un lado, 1 de 4 trabajadores se encuentra Muy Satisfecho, de igual forma, 1 de 4 trabajadores se encuentra Bastante Satisfecho, así como 2 de los 4 trabajadores quienes se sienten Indiferentes ante las condiciones de la supervisión que reciben.

Los resultados que se arrojan a nivel general evidencian las personas con antigüedades de 2,1 a 4 años y de 4,1 a 6 años se encuentra más satisfechas en cuanto a la Supervisión, lo que indica que aquellas personas que tienen un rango de antigüedad menor o superior a los mencionados no se encuentran del todo a gusto con sus supervisores; lo que pudiese ser consecuencia del estilo de liderazgo que se maneja en la empresa.

Tabla N° 39*Satisfacción con el Ambiente Físico según Antigüedad*

		Satisfacción con el ambiente físico de trabajo			Total
		Algo Insatisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Antigüedad	0 a 2 años	1	15	10	26
	2,1 a 4 años	0	2	0	2
	4,1 a 6 años	0	1	0	1
	6,1 años o más	0	3	1	4
	Total	1	21	11	33

En el caso de los trabajadores con antigüedad de 0 a 2 años, quince (15) de los encuestados (57,69%) se encuentran Bastante Satisfechos, mientras que diez (10) de ellos (38,46%) se ubican en la categoría de respuesta Muy Satisfechos; así como una (1) persona (3,84%) que se siente Algo Insatisfecho en cuanto a los aspectos de su entorno laboral, es decir, todas aquellas condiciones tangibles del ambiente físico donde prestan sus servicios. Esto pudiese responder al hecho de que como son personas nuevas dentro de la empresa tienen una visión de innovación y creación de espacios mejores para el trabajo, además de que, por su poco tiempo, los vínculos no van más allá de un lugar donde laboran y que debe cumplir con ciertas condiciones para poder satisfacer sus necesidades.

Así mismo, todos los trabajadores con antigüedad tanto de 2,1 a 4 años como de 4,1 a 6 años se sienten Bastante Satisfechos con respecto al lugar de trabajo, la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo, es decir, un conjunto de condiciones que hacen más cómodo el sitio donde se prestan labores en mayor o menor medida. Por otro lado, los trabajadores más antiguos, es decir quienes tienen 6,1 años o más prestando servicios se encuentran en términos generales satisfechos con las condiciones a nivel de entorno físico que le ofrece la empresa, ya que tres (3) de los cuatro (4) trabajadores se encuentran Bastante Satisfechos y uno (1) de los cuatro (4) trabajadores se encuentra Muy Satisfecho.

Lo anterior responde al hecho de que quienes tienen más de 2,1 años, es decir, quienes no son un ingreso tan reciente, en la empresa valoran mucho más las condiciones en las que laboran, tomando en cuenta y entendiendo las limitantes a las que pudiese tener que enfrentarse la empresa para ofrecerles mejores en cuanto a dichos aspectos.

Tabla N° 40

Satisfacción con las Prestaciones Recibidas según Antigüedad

		Satisfacción con las prestaciones recibidas				Total
		Algo Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Antigüedad	0 a 2 años	3	4	10	9	26
	2,1 a 4 años	0	0	1	1	2
	4,1 a 6 años	0	0	1	0	1
	6,1 años o más	0	0	3	1	4
Total		3	4	15	11	33

En cuanto a esta dimensión, para el caso de los trabajadores con antigüedad de 0 a 2 años se presentan valores estrechos entre las categorías Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho, ya que son diez (10) y nueve (9) trabajadores respectivamente quienes eligen dichas opciones, por lo cual la mayoría de los ellos, es decir diecinueve (19) trabajadores del total de 26 sienten niveles medios-altos de Satisfacción en cuanto a con la forma en la que la empresa cumple sin restricciones el convenio que se fijó, las disposiciones y leyes laborales, incluyendo también la forma en la que se imparten las negociaciones sobre diferentes aspectos que puedan surgir en una relación laboral. Es importante mencionar que a pesar de que la mayoría de los trabajadores con esta antigüedad se sientan satisfechos en cuanto a esta dimensión, existe un grupo de personas, cuatro (4) que se sienten Indiferentes y tres (3) que se sienten Algo Insatisfechos.

De igual forma, para aquellos trabajadores con antigüedad de 2,1 a 4 años, se sienten a partes iguales Bastante Satisfechos y Muy Satisfechos en cuanto a las disposiciones a nivel legal, así como la serie de negociaciones que se disputen en la empresa en distintos niveles.

En el caso de los trabajadores con antigüedad de 6,1 años o más, el total de los trabajadores sienten niveles de satisfacción medios-altos en lo que respecta a esta dimensión, ya que tres (3) se sienten bastante satisfechos y uno (1) se siente Muy Satisfecho en torno a todas las condiciones que aplican a nivel de justicia y equidad en la organización en términos de aspectos a nivel de convenio que se fijó al principio de la relación laboral.

En niveles generales, quienes presentan mayor satisfacción en cuanto a las prestaciones recibidas son los trabajadores con más de 2,1 años de antigüedad, ya que su conexión con la empresa les permite comprender mejor la naturaleza y fines de las negociaciones y disposiciones que pueden tener lugar.

5.4 Satisfacción Laboral según Unidad Organizativa

Tabla N° 41

Satisfacción Laboral según Unidad Organizativa

		Satisfacción laboral de la empresa				Total
		Algo Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Unidad Organizativa	Dirección	0	0	1	1	2
	Recursos Humanos	0	0	1	1	2
	Administración	0	0	2	0	2
	ABAP	0	4	7	4	15
	FI	0	0	3	1	4
	MM	1	0	1	1	3
	SD	0	0	2	0	2
	BO/BW	0	0	1	2	3
Total	1	4	18	10	33	

Según lo que se evidencia, los trabajadores que pertenecen a las unidades organizativas Dirección y Recursos Humanos presentan valores compartidos para las categorías de respuesta Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho a partes iguales, con un (1) trabajador para cada una en ambos casos. Es decir, que los trabajadores que pertenecen a estas áreas tienen niveles muy positivos con lo que se refiere a la conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, en cuanto a lo que refiere a distintas dimensiones, que pueden incluir aspectos tangibles e intangibles.

En lo que respecta a la unidad organizativa Administración, el total de los trabajadores, que, en este caso, son dos (2) personas, se encuentran Bastante Satisfechos con lo que se refiere a las perspectivas de estos trabajadores en cuanto a las labores que cumplen y las condiciones de estas.

Del mismo modo, ABAP, presenta valores más dispersos, ya que, cuatro (4) personas se muestran Indiferentes, siete (7) se muestran Bastante Satisfechos y cuatro (4) se muestran Muy Satisfechos del total de quince (15) trabajadores; lo que quiere decir que en esta dimensión se muestran valores asociados a algunos grados de insatisfacción en comparación con el resto.

Así mismo, en el caso de MM, presenta valores de satisfacción dispersos, ya que cuenta con un (1) trabajador en la categoría de respuesta Bastante Satisfecho, uno (1) en la categoría Muy Satisfecho, así como uno (1) en la categoría de Algo Insatisfecho, lo que puede responder al hecho de que lo cual podría responder al hecho de que esta área más operativa, donde los niveles de satisfacción son más difíciles de alcanzar, ya que las necesidades que buscan cubrir son diferentes al resto.

Por otro lado, las unidades organizativas FI, SD, BO/BW presentan valores más asociados a grados de satisfacción medios-altos, ya que en todas estas unidades las categorías de respuesta elegidas con Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho en los tres casos. Sin embargo, BO/BW los valores son un poco más altos, lo que pudiese responder al hecho de que, al formar parte de la unidad más especializada de la organización podrían percibir beneficios diferentes a los del resto de la organización.

Tabla N° 42*Satisfacción con la Supervisión según Unidad Organizativa*

		Satisfacción con la supervisión				Total
		Bastante Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Unidad Organizativa	Dirección	0	1	0	1	2
	Recursos Humanos	0	0	0	2	2
	Administración	0	0	1	1	2
	ABAP	0	3	9	3	15
	FI	0	0	2	2	4
	MM	1	1	0	1	3
	SD	0	0	2	0	2
	BO/BW	0	0	0	3	3
Total		1	5	14	13	33

En lo que se refiere a esta dimensión, Recursos Humanos cuenta con el total de sus trabajadores en la categoría de respuesta Muy Satisfecho en cuanto a lo que se refiere a la percepción sobre la forma en la que los supervisores de hacen sugerencias, reclamos y otras disposiciones propias de su rol. Lo anterior puede ser consecuencia de que RRHH es un área que atiende la mayor parte de los reclamos y sugerencias de toda la compañía, por lo cual ha tenido que tener una relación más estrecha con sus supervisores, en decir, los directivos, para solventar dichos inconvenientes o simplemente para la toma elemental de decisiones.

Pasa lo mismo con BO/BW, los programadores de la empresa, ya que el total de sus trabajadores se encuentra en la categoría de respuesta Muy Satisfechas en lo que respecta a la forma y fondo que utilizan los supervisores para llevar a cabo distintas acciones propias de sus roles de liderazgo con los trabajadores. Esto se traduce en el hecho de que los supervisores de estas personas, dado el rol de sus funciones, suelen ser más flexibles y comprensivos, mostrando niveles mayores de guía y apoyo.

En lo que respecta a FI, Administración y SD, se muestran con niveles intermedios-altos de satisfacción, ya que los trabajadores de estas unidades organizativas se encuentran distribuidos entre las categorías Bastante Satisfechos y Muy Satisfechos,

lo que indican que, a rasgos generales, estas personas se encuentran con niveles aceptables de satisfacción. Esto podría deberse, en el caso de las unidades FI y SD a que tienen funciones más o menos similares, y por lo tanto tienen supervisores en común, que, dado el rol que tienen con los clientes, suelen tener mayores consideraciones y toman en cuenta aspectos laborales necesarios para estos roles. En el caso de Administración, la misma trabaja muy de la mano con la unidad Directiva, de donde se apoya para realizar las distintas acciones en su día a día.

Por otro lado, para el caso de MM, tienen a una (1) persona en la categoría Algo Insatisfecho, una (1) persona que se muestra Indiferente y una (1) Muy Satisfecha, lo que muestra valores algo dispersos, lo que responde al hecho de que, por ser un área de logística, tienden a ser un área operativa que no cuenta con las condiciones más óptimas para considerarse satisfechos o con sus necesidades cubiertas, otro aspecto que podría tomarse en consideración es que no haya una figura de supervisión claramente establecida para esta unidad.

Tabla N° 43

Satisfacción con el Ambiente Físico según Unidad Organizativa

		Satisfacción con el ambiente físico de trabajo			Total
		Algo Insatisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Unidad Organizativa	Dirección	0	2	0	2
	Recursos Humanos	0	2	0	2
	Administración	0	1	1	2
	ABAP	0	10	5	15
	FI	0	2	2	4
	MM	1	1	1	3
	SD	0	2	0	2
	BO/BW	0	1	2	3
Total		1	21	11	33

Según lo que se evidencia, los trabajadores que pertenecen a las unidades organizativas Dirección, Recursos Humanos y SD presentan valores para la categoría de

respuesta Bastante Satisfecho, en los tres casos, todos los trabajadores se encuentran en dicha categoría. Es decir, que los trabajadores que pertenecen a estas áreas tienen niveles muy positivos con lo que se refiere al espacio físico, a las condiciones tangibles, que pueden aumentar o disminuir la productividad de un trabajador.

En el caso de la unidad organizativa, MM, se muestra con valores dispersos a partes iguales entre Algo Insatisfecho, Muy Satisfecho y Bastante Satisfecho con 1 persona para cada categoría del total de 3 trabajadores con los que cuenta la unidad organizativa. Los espacios físicos donde deben hacer vida estos trabajadores suelen ser sumamente rotativos, por lo que generar satisfacción en cuanto a esta dimensión está asociado al momento en el que se haga la investigación y cuáles sean las condiciones de cada uno.

El resto de las unidades organizativas, es decir, Administración, ABAP, FI, SD y BO/BW tienen valores compartidos entre las categorías que reflejan mayores grados de satisfacción, es decir, Muy Satisfecho y Bastante Satisfecho. Sin embargo, en el caso de SD, tiene un grado ligeramente más alto en comparación con las demás, al tener más personas en la categoría de Muy Satisfecho, lo que quiere decir que las personas que trabajan en ventas se sienten mucho más satisfechas en lo que respecta al ambiente físico y las condiciones de este para laborar.

Tabla N° 44*Satisfacción con el Ambiente Físico según Unidad Organizativa*

		Satisfacción con las prestaciones recibidas				Total
		Algo Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	
Unidad Organizativa	Dirección	0	0	1	1	2
	Recursos Humanos	0	0	1	1	2
	Administración	0	0	1	1	2
	ABAP	2	4	5	4	15
	FI	0	0	3	1	4
	MM	1	0	1	1	3
	SD	0	0	1	1	2
	BO/BW	0	0	2	1	3
Total	3	4	15	11	33	

En el caso de la unidad organizativa, MM, se muestra con valores dispersos a partes iguales entre Algo Insatisfecho, Muy Satisfecho y Bastante Satisfecho con una (1) persona para cada categoría del total de tres (3) trabajadores con los que cuenta la unidad organizativa. En este caso, dada la naturaleza de su trabajo, las disposiciones y negociaciones suelen ser cambiantes a lo largo de la relación laboral.

Por otro lado, ABAP, se muestra, del mismo modo, con valores dispersos, en este caso, dos (2) personas en la categoría Algo Insatisfecho, cuatro (4) en la categoría Indiferente, cinco (5) en la categoría Bastante Satisfecho y cuatro (4) en la categoría Muy Satisfecho; lo que apunta al hecho de que las personas de esta unidad organizativa tienen a tener diferencias en cuanto a las necesidades que buscan tener cubiertas a nivel laboral.

Así mismo, los trabajadores que pertenecen a las unidades organizativas Administración, Dirección y RRHH, FI, SD y BO/BW presentan valores compartidos para las categorías de respuesta Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho. Es decir, que los trabajadores que pertenecen a estas áreas tienen niveles muy positivos con lo que se refiere a como la empresa cumple los convenios, las disposiciones, leyes laborales y la forma en la que se da la negociación sobre aspectos laborales.

6. Correlación de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales con la Satisfacción Laboral

El objetivo general de investigación establece que se busca determinar la relación entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y la Satisfacción Laboral presentes en la empresa C1C Consulting Services C, A. para poder determinar dicha relación se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson.

Según establecen Restrepo y González (2007) el coeficiente de correlación de Pearson se utiliza para medir el grado con el que dos variables aleatorias cuantitativas se encuentran asociadas. El valor del coeficiente oscila entre -1 y +1, entendiéndose que mientras más alto sea el valor absoluto del mismo más fuerte será la relación entre las variables estudiadas, si el coeficiente da 0 las variables son independientes entre sí. De igual manera si el coeficiente da positivo eso indica que la relación es directa, en cambio si el coeficiente es negativo la relación de las variables es inversa. Por otro lado, la relación determinada entre dos variables a través del r de Pearson es significativa cuando el valor de significación es menor al 5%.

Para poder aplicar el coeficiente de Correlación de Pearson en la investigación se tuvo que modificar la Congruencia de Valores y así llevarla de variable cualitativa a cuantitativa. Para ello, una vez conocidos los valores congruentes en la organización se procedió a determinar el número de congruencias existentes para cada trabajador, siendo 5 el mayor número de congruencia. Seguido de esto se calculó el promedio de congruencias en la organización el cual dio un resultado de 3 congruencias. A su vez se calculó el promedio de Satisfacción Laboral dentro de la organización, siendo el resultado 5, correspondiente a “Bastante Satisfecho” según la escala. Una vez obtenidos estos resultados se procedió a calcular el Coeficiente de Pearson en SPSS para determinar la relación de ambas variables, considerando una prueba de significancia unilateral.

Tomando en consideración lo planteado por Barrabia (2013)

El SPSS permite seleccionar el nivel crítico deseado:

- Bilateral. Opción apropiada para cuando no existen expectativas sobre la dirección de la relación. Indica la probabilidad de obtener coeficientes tan alejados de cero o más que el valor obtenido.
- Unilateral. Opción apropiada para cuando existen expectativas sobre la dirección de la relación. Indica la probabilidad de obtener coeficientes tan grandes o más grandes que el obtenido si el coeficiente es positivo, o tan pequeños o más pequeños que el obtenido si el coeficiente es negativo (p.92)

Y según lo establecido en la hipótesis del estudio donde se esperaba que a mayor Congruencia entre los Valores Organizacionales e Individuales, mayor es la Satisfacción Laboral de los trabajadores; de manera que se establece una relación positiva y directa entre ambas variables, se consideró que la prueba unilateral sería la más apropiada para los objetivos de la investigación. A continuación, se muestra la tabla de correlación entre las variables de estudio:

Tabla N° 45

Correlación y Significancia entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y la Satisfacción Laboral.

		N° de Congruencias	Satisfacción laboral de la empresa
N° de Congruencias	Correlación de Pearson	1	,114
	Sig. (unilateral)		,264
	N	33	33
Satisfacción laboral de la empresa	Correlación de Pearson	,114	1
	Sig. (unilateral)	,264	
	N	33	33

Como se puede observar, se obtuvo un r de Pearson de 0,114 el cual establece que existe una relación entre la Congruencia de Valores Organizacionales e Individuales y la Satisfacción Laboral, sin embargo, esta relación es muy débil pues el valor está más

cercano a cero que a uno. De igual forma, se observa que la relación no es muy significativa, ya que arroja un valor de 0,264 muy por encima del 0,05 esperado.

Basándonos en lo anterior se podría indicar que entre las variables existe una relación directamente proporcional muy baja, este supuesto se cumple en el 73,6% de los casos estudiados. De igual forma se podría indicar que el nivel de Satisfacción Laboral registrado en la empresa CIC Consulting Services C.A no es explicado en su totalidad por la Congruencia de los Valores Organizacionales e Individuales, sino que puede tener una relación más directa con otros aspectos que no se consideraron en esta investigación.

A continuación, se procede a analizar la Congruencia de los Valores Individuales y Organizacionales según las dimensiones de la Satisfacción Laboral, las cuales son: Satisfacción con la Supervisión, Satisfacción con el Medio Ambiente de Trabajo y Satisfacción con las Prestaciones Recibidas.

Tabla N° 46

Correlación y Significancia entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y las Dimensiones de la Satisfacción Laboral.

		N° de Congruencias	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Satisfacción con las prestaciones recibidas
N° de Congruencias	Correlación de Pearson	1	,294	,004	,140
	Sig. (unilateral)		,048	,491	,219
	N	33	33	33	33

Según los resultados obtenidos se observa que existe relación entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y las dimensiones de la Satisfacción Laboral, sin embargo, es muy débil, ya que ninguno de los coeficientes es cercano a uno. Siendo el caso más crítico el de la Satisfacción con el Ambiente donde la relación es casi nula con un coeficiente de 0,004, sin embargo, su nivel de significancia es muy alto por lo que en la mayoría de los casos no se cumple la relación.

De las dimensiones estudiadas la que presenta mayor significancia es la Satisfacción con la Supervisión, ya que en el 52% de los casos que se presentan se cumple esa relación. Finalmente, para la Satisfacción con las Prestaciones Recibidas se obtuvo una significancia de 0,219.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los análisis de resultados que se presentaron en el capítulo anterior permiten, en primer lugar, responder a la interrogante que se ha planteado para esta investigación, y, en segundo lugar, aportar información o soporte a los hallazgos reportados en lo considerado el estado del arte del tema de los Valores, tal como se expresa a continuación.

En primer lugar, considerando la investigación de Nijst y Taboada, la cual se realizó en el año 2001 y fue denominada “Estudio de la Congruencia entre los Valores Éticos Individuales y Organizacionales y su Relación con la Satisfacción Laboral”, se obtuvo un resultado de 0,237 al correlacionar la congruencia de los valores éticos y el factor motivacional, siendo este el factor que determina la satisfacción en el trabajo, indicando que la relación no es muy significativa. Así, al contrastar esta investigación, realizada por otros autores con la investigación presente, se evidencia como los resultados obtenidos son, de igual forma, una correlación positiva, pero muy débil entre las variables, es decir, los Valores Organizacionales e Individuales y la Satisfacción Laboral, ya que el valor obtenido en la presente investigación caso fue de $r: 0,114$, observándose también que la relación no es muy significativa, ya que arroja un valor de 0,264 muy por encima del 0,05 esperado. Lo anterior responde al hecho de que la relación que pudiese existir entre los Valores y la Satisfacción existe, pero no es demasiado clara ni significativa, ya que lo que se ha obtenido tanto en las investigaciones previas como en la presente muestran valores débiles, pero positivos.

Siguiendo este orden de ideas, según lo establecido por SMS Consultants Net (2004), una cultura bien alineada presenta mínimo 3 coincidencias entre valores de los trabajadores y valores de la empresa. En ese sentido, para lo que respecta a la presente

investigación, se puede establecer entonces que la cultura de la empresa C1C Consulting Services C.A presenta un nivel moderado de alineación ya que se evidencia congruencia en 5 valores seleccionados a nivel individual y organizacional, a pesar de tener una brecha importante, ya que los valores presentes en esta empresa son, en total, 20.

Así mismo, el trabajo de pregrado de Hernández y Gallo (2016) “Alineación de Valores Individuales y Organizacionales en una Empresa Automotriz de acuerdo al Modelo De Richard Barrett” arrojó como principales resultados, que en dicha institución de trabajo no existen valores compartidos fuertemente identificados en los trabajadores, debido a que el análisis de los datos arrojados consideró que no existe alineación entre los Valores Individuales y los Valores Organizacionales, dado que no se encontró coincidencia alguna entre dichos valores seleccionados. Lo anteriormente descrito es el caso contrario a la investigación presente, ya que, en esta oportunidad, dadas las condiciones, los resultados apuntaron a que, efectivamente, existe una congruencia entre los Valores Individuales y los Valores Organizacionales, a pesar de que la misma no sea alta, ya que, como se ha mencionado anteriormente, la congruencia está presente en cinco (5) de los diez (10) valores seleccionados con más frecuencia por los sujetos de la población estudiada y de esos cuatro (4) valores también corresponden a los veinte (20) valores expuestos por la empresa del sector tecnológico.

Por otra parte, Dussan (2012) en su trabajo de investigación “Alineación de los Valores Individuales y Corporativos y Propuesta de Intervención en la ciudad de Barranquilla, Colombia” obtuvo como resultado una alineación entre los Valores Personales que caracterizan a los trabajadores de la empresa Triple A y los Valores Corporativos establecidos por esta institución. Este resultado se asemeja al obtenido en el presente estudio ya que se consiguió congruencia o alineación entre los Valores Individuales y Organizacionales de la empresa C1C Consulting Services, C.A. Para el caso de Dussan la tipología con mayor alineación fue la de Benevolencia donde destacan alineación de los Valores Responsabilidad, Compromiso y Trabajo en Equipo, lo cual también se observa en la presente investigación, ya que tres de las congruencias encontradas demuestran la alineación de esos mismos Valores a nivel individual y organizacional.

Así mismo, Barrett (1998) establece que una persona o grupo de personas pueden encontrarse en distintos niveles de conciencia. De igual forma, menciona el autor, que las personas cuyos Valores estén orientados a los primeros niveles suelen alinearse y ser leales a los grupos con los que se identifican. En ese sentido, al comparar con los valores obtenidos, tanto a nivel individual como a nivel organizacional, dichos valores están orientados hacia los primeros niveles (Niveles Inferiores de Conciencia) es decir, que buscan los intereses propios y no el bien común. Del mismo modo, de la congruencia obtenida, se observa que tres (3) los cinco (5) valores alineados están orientados hacia los Niveles Inferiores de Conciencia, de igual manera ninguno de los valores congruentes es potencialmente limitante para la organización, todos son de naturaleza positiva.

De acuerdo a Barrett (1998), pueden existir, dentro de la organización, Valores que, de acuerdo a su naturaleza, sean potencialmente limitantes, es decir, Valores negativos con respecto a los objetivos y metas de la empresa en cuestión. Efectivamente en el caso de la presente investigación, se observan dos casos de Valores potencialmente limitantes, el primero es Competencia Interna, seleccionado como un Valor Individual por la sede de Valencia y el otro es el valor Reducción de Costo, el cual está presente en la selección de valores Organizacionales realizada por los trabajadores de la sede de Caracas.

De igual manera, según lo establecido por Barrett (1998), para que una empresa pueda lograr un éxito organizacional que se mantenga en el tiempo debe estar en la capacidad de generar una cultura que no dependa de la personalidad del líder o director de la misma. Evaluando este planteamiento con lo que se obtuvo en la investigación, a nivel individual la directiva de la empresa tiene una alineación de seis (6) valores con respecto a los establecidos por la organización, los cuales son: Trabajo en Equipo, Ética, Compromiso, Respeto, Responsabilidad y Comunicación. Lo cual nuevamente representa una alineación moderada recordando que la empresa tiene definido veinte (20) valores organizacionales. Por lo que podría decirse que la cultura de C1C Consulting Services, C.A no se ve fuertemente influenciada por los valores que rigen a su directiva. Esto puede ser un aspecto importante para el éxito y desarrollo de la organización.

Considerando lo planteado por Robbins, et al (2013), los trabajadores de una organización, sin importar el nivel organizacional en el que se encuentren, la antigüedad o las diferencias que presentan deberían estar en la capacidad de describir de manera similar los factores que componen la cultura organizacional de su empresa. Recordando lo que establece Schein (1998), los valores forman parte de dicha cultura por lo que a nivel organizacional los colaboradores deberían identificar o percibir los mismos valores. Observando los resultados de Valores Organizacionales obtenidos y contrastándolos con el supuesto de Robbins, et al (2013) a nivel general en la empresa y según las variables demográficas Sexo y Sede se cumple moderadamente lo establecido por el autor, ya que se reportan siete (7) coincidencias respecto a los Valores establecido por la empresa y los que identifican los colaboradores a nivel general, Respeto, Trabajo en Equipo, Compromiso, Responsabilidad, Estabilidad Laboral, Apoyo, Calidad de Servicio y Confianza; siete (7) coincidencias entre hombres y mujeres, a saber: Compromiso, Trabajo en Equipo, Respeto, Apoyo, Estabilidad Laboral, Calidad de Servicio y Responsabilidad; y cinco (5) coincidencias según la sede en que laboran: Trabajo en Equipo, Respeto, Compromiso, Estabilidad Laboral y Responsabilidad. Sin embargo al detallar los resultados por las diferentes variables demográficas Antigüedad y Unidad Organizativa el nivel de valores coincidentes entre los grupos de trabajadores disminuye; respecto a la antigüedad los colaboradores presentan alineación en tres (3) valores: Compromiso, Trabajo en Equipo y Apoyo; y según la unidad organizativa se reportan dos (2) coincidencias entre las ocho unidades de la empresa, a saber: Respeto y Trabajo en Equipo, por lo que el supuesto se estaría cumpliendo en menor medida.

Asimismo, según plantea Querol (2016) las Empresas de Base Tecnológica (EBT) se enfocan en diseñar, desarrollar y producir servicios o productos innovadores utilizando sistémicamente sus conocimientos especializados. Para estas empresas, la innovación es un factor que las caracteriza y para C1C Consulting Services, C.A este es un valor establecido. Si lo contrastamos con los resultados obtenidos en los Valores Individuales y Organizacionales de la empresa, podemos observar que la Innovación es un valor que no se encuentran muy presente en los colaboradores o en la cultura de la organización. A nivel individual, la Unidad Organizativa SD fue la única que la reporto y con un 50% de

escogencia; a su vez, a nivel organizacional los trabajadores con una antigüedad entre el rango de 2,1 a 4 años también la identificaron con un 50% de escogencia y finalmente la unidad organizativa FI, la selecciono como uno de los valores organizacionales presentes en la empresa con un 50% de escogencia. Por lo que, si bien la empresa es de base tecnológica y le interesa actualizar cada día los diversos procesos internos de los clientes a los que presta servicio, la innovación es un valor que requiere reforzarse para que tenga mayor presencia tanto en sus colaboradores como en la cultura de la organización.

Por otro lado, Villa (2005) en su trabajo de grado titulado “Relación entre el Compromiso y Satisfacción Laboral en una Empresa del Sector Financiero”, obtuvo como resultados, a nivel de la Variable Satisfacción, una Satisfacción general de cuatro punto once (4.11), lo que quiere decir, que, en términos generales, los colaboradores de la empresa del sector financiero donde se realizó la investigación, se sienten Indiferentes ante las condiciones tangibles e intangibles de su lugar de trabajo. De igual forma, al analizar los resultados que se observaron por Dimensión estudiada, se tiene que la Satisfacción con el Ambiente Físico presentó una media de cuatro punto treinta y tres (4.33), seguido de la Satisfacción con la Supervisión presentó una media de cuatro punto treinta y uno (4.31), así como la Satisfacción con las Prestaciones Recibidas presentó una media de tres punto sesenta y uno (3.61); es decir, todas las Dimensiones se observan con niveles medios-bajos de Satisfacción Laboral. Es así como, al hacer la comparación de lo que establece el autor antes mencionado, con los resultados obtenidos en la investigación presente, se presentaron resultados diferentes hacia la actitud que tienen los colaboradores de la empresa C1C Consulting Services C.A con respecto a su trabajo, ya que para la presente investigación el promedio se ubicó en cinco punto doce (5.12), lo que indica que, en términos en generales, estas personas se sienten Bastante Satisfechas. Además, se pueden resaltar como la dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo presenta el valor más alto de cinco punto veintisiete (5.27), por lo que quienes laboran en esta empresa se sienten más satisfechos en lo que se refiere al espacio físico y espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo; por otro lado, en el caso de la dimensión Satisfacción Laboral con las Prestaciones Recibidas se obtuvo el valor de cinco punto cero tres (5.03), es decir, se presenta el valor más bajo y aunque no se evidencia una diferencia significativa con el resto de las dimensiones de la Satisfacción, es cierto que los trabajadores no sienten en un 100% que

sus necesidades estén cubiertas en la medida más justa y equitativa en lo que respecta a legaciones y normativas; lo que quiere decir, que, para el caso de la presente investigación, los valores son mucho más altos, ubicándose en niveles que corresponden a una mayor satisfacción que la investigación realizada por Villa en el año 2005.

En el caso de la tesis de los autores Nijst y Taboada (2001) denominada “Estudio de la Congruencia entre los Valores Éticos Individuales y Organizacionales y su Relación con la Satisfacción Laboral” se observó, en el caso de las variable Satisfacción Laboral, explicada a través de las variables sociodemográficas, se obtuvieron como resultados, que los hombres y las mujeres tienen niveles de satisfacción medios, con valores similares para ambos casos; así, en el caso de los colaboradores más antiguos presentan niveles de satisfacción mucho más bajos que aquellos que tienen poco tiempo en la empresa. En ese sentido, comparando los resultados de la anterior investigación con la presenta se presentan diferencias importantes con respecto a estas variables sociodemográficas, ya que, para este caso, las mujeres presentan niveles más altos de satisfacción que el sexo masculino, así como los trabajadores con más y menos años en la empresa, es decir, los antiguos, aquellos que tienen tanto (4.1 a 6 años) como (6.1 o más años) prestando servicios a la empresa.

Del mismo modo, Morales (2005) en su investigación titulada Asociación existente entre Valores Organizacionales y Satisfacción Laboral en el sector universitario llegó a la conclusión, de que los colaboradores de una empresa, en lo que respecta a los aspectos hacia el puesto de trabajo, en la búsqueda de conocer los aspectos positivos o negativos, tienen como prioridad lo que se refiere al ambiente de trabajo, por lo tanto, se enfatiza que se debe tener en cuenta el grado que se establece en el acoplamiento entre lo que ofrece un ambiente de trabajo y lo que las personas necesitan a nivel de condiciones físicas, quieren o esperan, ya que esto define la satisfacción en el trabajo. Así, en la presente investigación, se evidencia similitud con lo las conclusiones a las que llegó Morales, ya que el nivel más alto de satisfacción que se registró para los trabajadores de la empresa C1C Consulting Services C.A fue en la Dimensión de Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo; por lo cual se puede decir que los trabajadores toman en cuenta, por encima de otros aspectos, lo que se refiere al espacio físico donde estos laboran

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado en cada uno de los capítulos, se logró responder a la pregunta de investigación, así como al objetivo general y determinar, a través de Coeficiente de Correlación de Pearson, que existe relación entre la congruencia de los Valores Organizacionales e Individuales y la Satisfacción Laboral. Sin embargo, vale destacar que dicha relación es débil, pues el valor está más cercano a cero que a uno (0,114). De igual forma, se observa que la relación no es muy significativa, ya que arroja un valor de significancia de 0,264, muy por encima del 0,05 esperado.

Así mismo, se pudo comprobar la hipótesis de la investigación, la cual señala que, a mayor Congruencia entre los Valores Organizacionales e Individuales, mayor será la Satisfacción Laboral de los trabajadores. ya que la relación entre las variables es positiva y directa, a pesar de ser débil.

En cuanto a los Valores Individuales generales, los resultados reflejaron que los valores más escogidos fueron Compromiso, escogido por el 69,7% de los participantes, seguido por Respeto y Trabajo en Equipo elegidos por el 63,6% y 51,5% de los participantes, respectivamente. Además, se evidenció que los diez Valores Individuales seleccionados, siete se encuentran ubicados en los Niveles Inferiores de Conciencia, lo que indica que los trabajadores tienen una tendencia a identificarse con una proyección al Propio Interés.

De igual forma, los Valores que seleccionaron los trabajadores, Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo, Comunicación, Responsabilidad y Ética corresponden a los valores declarados por la Empresa C1C Consulting Services, C.A, por lo que éstos seis (6) valores que son inherentes a dichos trabajadores presentan una vinculación y consonancia con los Valores Organizacionales de la empresa objeto de estudio.

Así, para el caso de los Valores Individuales se pudieron evidenciar como hallazgos fundamentales asociados a las variables demográficas estudiadas:

- Al comparar ambos grupos, tanto mujeres como hombres, se observa que los valores principales en que coinciden son Compromiso y Respeto. Sin embargo, también presentan grandes diferencias, ya que para los hombres es más importante ser responsable con sus actividades, tener iniciativa, apoyar a los demás y sentirse apoyados, utilizar la creatividad, el liderazgo y crecer personalmente. En el caso de las mujeres resalta más la ética, las herramientas de comunicación, la disciplina, el tiempo de diversión y tener un alto desempeño.
- Considerando los valores seleccionados por la sede de Valencia cabe destacar el valor Competencia Interna, el cual es considerando como potencialmente limitante dentro de la metodología planteada por Barrett (1998) ya que puede representar la pérdida del respeto dentro del personal de la organización generando malestar y un ambiente laboral poco agradable.
- Los grupos con mayor número de congruencias respecto a los valores establecidos por la organización son los trabajadores con una antigüedad entre 0 y 2 años, con seis congruencias de valores, a saber: Compromiso, Respeto, Aprender de los Errores, Responsabilidad, Comunicación, Ética y Trabajo en Equipo.
- Al comparar a las 8 unidades organizativas de la empresa se observa que el valor Respeto se encuentra presente como un valor principal en cada una de ellas. Lo cual puede indicar que las relaciones personales entre los trabajadores que conforman la empresa se caracterizan por tomar en consideración a todos sin importar el sexo, raza, nivel económico y social, religión, entre otros.
- De igual manera, se puede observar que los valores Compromiso y Trabajo en Equipo se encuentran presentes en siete de las ocho unidades organizativas. Asimismo, Responsabilidad y Comunicación son valores que se encuentra presente en la mayoría de los equipos de trabajo. Cabe destacar que dichos valores pertenecen a los establecidos en la organización.

- La directiva de la empresa no tiene un mayor nivel de congruencia entre los valores individuales de los mismos y los establecidos por la organización, considerando que son los fundadores de la misma.

En el caso de los Valores Organizacionales generales, los que están presentes actualmente en la organización son Respeto y Trabajo en Equipo, ambos seleccionados por el 60,6% de la población objeto de estudio, seguido por Compromiso, seleccionado por el 57,6% de los participantes. Se puede resaltar que, en la selección de Valores Organizacionales, siete (7) de los valores escogidos con más frecuencia se encuentran orientados a los Niveles Inferiores de Conciencia.

De igual forma, de los diez (10) valores escogidos, siete (7) corresponden a los valores que establece la empresa C1C Consulting, C.A, los cuales son: Trabajo en Equipo, Compromiso, Responsabilidad, Respeto, Apoyo, Calidad de Servicio y Confianza. Lo cual refleja una alta alineación con respecto a los valores que los trabajadores perciben dentro de la organización y los valores que define la empresa.

Así, para el caso de los Valores Organizacionales se pudieron evidenciar como hallazgos fundamentales asociados a las variables demográficas estudiadas:

- Al contrastar ambos grupos se puede observar una alta congruencia entre los valores seleccionados por cada sexo, sin embargo, las mujeres perciben dentro de la cultura organizacional valores como Alto Desempeño, Alianza Estratégica y Productividad; mientras que los hombres seleccionaron valores como Crecimiento Profesional, Crecimiento Personal y Confianza.
- Dentro de la selección de valores realizada por los trabajadores de la sede de Caracas, resalta el valor Reducción de Costos, el cual dentro de la metodología planteada por Barrett (1998) este valor se considera potencialmente limitante ya que los limita o disminuye los recursos destinados a determinada actividad; sin embargo pudiera afirmarse que, considerando el contexto país actual, es un valor que surge como respuesta a dicho entorno y resulta pertinente el poder contribuir

al logro de los objetivos organizacionales pese a una situación de costos restringidos.

- Conviene señalar que, siendo una empresa dedicada a prestar servicio a distintos clientes, el valor Calidad de Servicio se encuentra presente solamente en la Sede de Caracas, la cual trabaja de manera remota, y en un porcentaje no tan alto (50%) mientras que, en Valencia, por el contrario, el trato es más directo con el cliente y, sin embargo, en esta sede no se presenta el valor en ningún porcentaje.
- Al comparar las ocho unidades organizativas de la empresa se observa que los dos valores que se repiten en cada una de ellas son Respeto y Trabajo en Equipo. Así mismo, la de Consultoría BO/BW es la que presenta menos congruencia respecto a los valores de la organización.
- El valor Calidad de Servicio fue seleccionado por cinco de las 8 unidades, a saber: Directiva (1), RRHH (1), Administración (2), Unidad ABAP (4) y Unidad SD (1).

Por otro lado, las formas de la variable Valores Individuales y Organizacionales, comparten 5 valores en común: Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo y Responsabilidad, los cuales son valores declarados por la empresa, así como Alto Desempeño. Del mismo modo, de la congruencia obtenida, analizándola según los niveles de conciencia de Barrett (1980), se observa que tres (3) de los cinco (5) valores alineados están orientados hacia los Niveles Inferiores de Conciencia.

En este sentido, se concluyó, además, que la cultura de la empresa C1C Consulting CA se encuentra bien alineada ya que presenta congruencia en 5 valores seleccionados a nivel individual y organizacional, es decir, que los trabajadores y la empresa en cuestión deberían estar alineados en su mayoría con los fines y objetivos que persiguen. La congruencia de estos 5 valores demuestra que los trabajadores se identifican en parte con los valores que le empresa establece, si bien parece presentar una alineación media entre Valores Individuales y Organizacionales, cuando se compara con el número de valores reportados por la empresa, es decir, 20, solo se estarían identificando con el 25% de los valores establecidos por C1C Consulting Services C.A.

Por otro lado, en la empresa del sector tecnológico, los valores obtenidos en la Satisfacción Laboral indican que los trabajadores que ejercen sus labores en esta empresa se sienten Bastante Satisfechos (5,12) en lo que se refiere al estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de cada uno de los sujetos.

Del mismo modo, las tres dimensiones identificadas, que proponen los autores Meliá y Peiró (1998) de la Satisfacción Laboral presentan valores homogéneos. Sin embargo se pueden resaltar como la dimensión Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo presenta el valor más alto (5,27), por lo que quienes laboran en esta empresa se sienten más satisfechos en lo que se refiere al espacio físico y espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo; por otro lado, en el caso de la dimensión Satisfacción Laboral con las Prestaciones Recibidas, se presenta el valor más bajo entre las dimensiones (5,07), lo que quiere decir, que aunque no se evidenció una diferencia significativa al compararla con el resto de las dimensiones de la satisfacción, los trabajadores sienten fallas al cubrir sus necesidades en cuanto a lo que respecta al cumplimiento de parámetros legales o normas establecidas al comienzo de la relación laboral.

Así, para el caso de la Satisfacción Laboral, se pudieron evidenciar como hallazgos fundamentales asociados a las variables demográficas estudiadas:

- Se presentan niveles de satisfacción a nivel de las Dimensiones estudiadas más altos para las mujeres que para el sexo masculino, sobretodo en la dimensión de Prestaciones Recibidas, es donde las diferencias son mucho mayores. Sin embargo, para ambos sexos a nivel general, se presentan valores distribuidos en gran medida entre las categorías Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho.
- Así mismo, en lo que se refiere a la sede, la principal, es decir la sede ubicada en Caracas, cuenta con valores de satisfacción mucho más altos que la sede secundaria, ubicada en Valencia, ya que en la primera no se muestran valores asignados a categorías que reflejen Indiferencia o Insatisfacción. De acuerdo a lo

que se observó, la Dimensión en donde se refleja mayor satisfacción es la que corresponde a Satisfacción Laboral con el Ambiente Físico.

- De igual manera, en el caso de la antigüedad, los valores muestran una mayor satisfacción para aquellas personas que tienen más años dentro de la empresa (6.1 o más años) y (4.1 a 6 años).
- En ese sentido, en cuanto a la unidad organizativa, se expresan valores variantes, ya que, de acuerdo a la Dimensión, los trabajadores suelen estar más o menos satisfechos en las diferentes unidades. A considerar: en el caso de las unidades organizativas Dirección y RRHH, las mismas presentan los niveles más altos de Satisfacción Laboral; del mismo modo, las unidades organizativas FI, SD y BO/BW también se encuentran con respuestas asociadas a los niveles medios-altos de Satisfacción Laboral; sin embargo, en el caso de BO/BW los valores son un poco más altos, lo que pudiese responder al hecho de que, al ser los programadores de la empresa, es decir, una unidad organizativa fundamental para la naturaleza de esta empresa, tienen condiciones mucho más idóneas con respecto a los aspectos intangibles y tangibles de su situación laboral; por otro lado, en el caso de las unidades organizativas Administración y ABAP, las mismas muestran valores bastante dispersos, que responden a ciertos niveles (no tan significativos) de insatisfacción.

Así mismo, se evidencia que el nivel de Satisfacción Laboral registrado en la empresa C1C Consulting Services C.A no es explicado en su totalidad por la congruencia de los Valores Organizacionales e Individuales, sino que más bien podrían estar involucrados o tener una relación más directa con otros aspectos que no se hayan considerado en esta investigación.

Del mismo modo, según los resultados obtenidos se observa que existe relación entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y las dimensiones de la Satisfacción Laboral. Sin embargo, esta relación también es sumamente débil, ya que ninguno de los coeficientes es cercano a uno. Siendo el caso más crítico el de la Satisfacción con el Ambiente Físico donde la relación es casi nula con un coeficiente de 0,004, sin embargo, su nivel de significancia es muy alto por lo que en la mayoría de los casos no se cumple la relación. Así, de las dimensiones estudiadas la que presenta mayor significancia es la Satisfacción con la Supervisión ya que en el 52% de los casos que se

presentan se cumple esa relación. Finalmente, para la Satisfacción con las Prestaciones Recibidas se obtuvo una significancia de 0,219.

Lo anteriormente mencionado ratifica el hecho de que la Satisfacción Laboral que presentan los trabajadores de C1C Consulting Services C.A. no es explicada en su totalidad por la Congruencia de los Valores Organizacionales e Individuales, ya que la Dimensión donde dichos trabajadores presentan más Satisfacción Laboral es en la que menos relación existe con la Congruencia de los Valores, que en este caso es la Satisfacción con el Ambiente Físico.

RECOMENDACIONES

En aras de mejorar la presente investigación, se considera apropiado presentar las siguientes recomendaciones, para futuros estudios que respondan a la misma línea de investigación:

Se recomienda generar estudios similares a la presente investigación en organizaciones que cuenten con un número mayor de personal y que permitan obtener contrastes diferentes.

Así mismo, aplicar este tipo de investigaciones a empresas pertenecientes al mismo ramo, es decir, de tecnología, que permitan hacer comparaciones entre el sector y obtener conclusiones a partir de ello.

Se recomienda llevar a cabo investigaciones con respecto a la Congruencia entre los Valores Individuales y Organizacionales y su relación con otras variables que puedan estar más vinculadas con la congruencia de los valores.

De igual forma, se recomienda incluir para estudiar tanto Los Valores como La Satisfacción Laboral, las variables demográficas, formación y edad, ya que podrían arrojar información relevante que permita hacer análisis en otros niveles y obtener una profundidad mayor.

Por otro lado, se recomienda a C1C Consulting Services C.A, que tome en consideración los resultados obtenidos en cuanto a la Congruencia entre los Valores Individuales con respecto a los Valores Organizacionales, ya que del total de 20 valores que tienen como base fundamental, sólo se mostró congruencia en cinco (5) de ellos, lo cual quiere decir que sólo 25% de los valores son congruentes entre los trabajadores y la organización en cuestión.

Del mismo modo, se recomienda a C1C Consulting Services C.A, considerar el Valor Alto Desempeño como parte de su filosofía de valores, ya que los trabajadores lo escogieron a nivel individual y organizacional, por lo que para el personal parece tener importancia y relevancia dentro de su vida laboral.

Así mismo, la empresa C1C Consulting Services C.A, debería realizar un programa de reforzamiento de valores, donde incluya a todos sus colaboradores, sin distinciones, que conste de una mayor divulgación e internalización de los valores, la Misión y Visión de la empresa, dejando constancia de lo que se persigue como empresa y como los trabajadores deben hacer su parte, a través de los valores, para lograr tener un resultado positivo para la organización.

Para finalizar, se recomienda a C1C Consulting Services C.A, que evalúe los resultados obtenidos en cuanto a los Valores Organizacionales obtenidos por Sede, ya que, al parecer, la sede que tiene mayor contacto con los clientes, no presenta como valor el de la Calidad de Servicio, por lo que se pudiese ver comprometida la naturaleza de su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2011). *Psicología Industrial/Organizacional*. Editorial Cengage Learning: 6ta° Edición.
- Allan, I. (31/05/2011). Metodología de Investigación. Blog Tesis de Investigación. Recuperado el 15 de diciembre de 2018. Disponible en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/05/definir-la-unidad-de-analisis-y-la.html>
- Andrade, T., Barbosa, S., Souza, S., Moreira, J. (2015). Los Valores Humanos y La Satisfacción Laboral de los Docentes y Trabajadores Técnicos y Administrativos en una Universidad Pública. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n4/v15n4a07.pdf>
- Barrett, R. (1998). *Liberando el Alma de las Empresas: Cómo Crear Organizaciones Visionarias Impulsadas por Valores Positivos*. México: SMS Editores.
- Barrabia, R (2013). Alternativa didáctica para la enseñanza aprendizaje de los Modelos Estadísticos de los Procesos en la carrera de Ingeniería Industrial. Tesis de Maestría: Instituto Superior Minero Metalúrgico De Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”: Cuba.
- Bastardo, N. (2014). Satisfacción Laboral. *Revista Artículos y Ensayos*, vol. 3 n° 12.
- Benedito, M., Bonavia, T., Llinares, L. (2008). Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. *Revista Colombiana de Psicología*, n° 17, 2008, pp. 59-73. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80411803004>
- Blanco, L., Villafañe, M. (2009). La evolución del concepto de organización desde el año 1950 hasta el 2000 y su relación con las teorías administrativa (tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Colombia.
- Bottof, D (1997) La ética para mejorar el éxito empresarial. Recuperado el 14 de diciembre de 2018. Disponible en <http://www.Transparencia.org.py/inicio.html>

- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. Oikos Polis, Revista Latinoamericana. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/grm/oikosp/201604.pdf>
- Castel, A. (2008). La Satisfacción Laboral y sus Determinantes en las Cooperativas. Revista Dialnet, vol. 4.
- CEEI (2018). Empresas de Base Tecnológica. Centro de Investigación de Empresas e Innovación. Recuperado el 20 de febrero de 2019. Disponible en: <https://www.ceei.es/pgceei.asp?pg=68>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana: 7ma^o Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Crespo, I. (2017). Pérdida de Valores en la Sociedad Actual. Blog Punto de Corte. Recuperado el 4 de abril de 2019. Disponible en: <http://puntodecorte.com/que-opina-usted-perdida-valores/>
- Codina, A. (2004). Los Valores como Herramientas Gerenciales. Artículo web. Recuperado el 01 de junio de 2019. Disponible en: https://degerencia.com/articulo/los_valores_como_herramientas_gerenciales/
- Cortina, A. (1996). *Ética de la Empresa: Claves para una Nueva Cultura Empresarial*. Madrid, España. Editorial Trotta: 2da Edición.
- Dussan, E. (2012). Alineación de los Valores Individuales y Corporativos y Propuesta de Intervención. Trabajo de Grado para Maestría. Recuperado el 15 de octubre de 2018. Disponible en: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/5280/Alineaciondelosvalores.pdf?sequence=1>
- Galaz, F. (2002). La Satisfacción en el Trabajo de Académicos en una Universidad Pública Estatal. Revista Perfiles Educativos, vol. 24 n^o 96.

- Gallo, M. y Hernández, K. (2016). Alineación de Valores Individuales y Organizacionales en una Empresa Automotriz de Acuerdo al Modelo De Richard Barrett. Tesis de Pregrado: Universidad Católica Andrés Bello.
- Garay, R. (2009). La Cultura Organizacional: Un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración. *Revista Virtual Dialnet*, vol. 12 n° 22.
- García, S. Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. Madrid, España. McGraw-Hill
- Geraiss, E (2010). Alineación del Valor del Personal de Empresas Privadas Venezolanas de acuerdo al Modelo de Gestión Basado en Valores de Richard Barrett. Tesis de Pregrado: Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela
- Gómez, C. Rodríguez, J. (2001). Teorías de la Cultura Organizacional. Recuperado el 14 de diciembre de 2018. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional
- Guédez, V. (2001). *La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que Facilitan Decisiones Correctas*. Venezuela. Editorial Planeta.
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción Laboral. Trabajo de Investigación: Universidad Nacional de Cuyo.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill: 6ta°Edición.
- Hodge, B., Willian, A., y Gales., L. (1993). *Teoría de la Organización: un enfoque estratégico*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Jaén, M. Luceño, L., Martín, J. y Rubio, S. (2009). La Comunicación Interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *Revista Virtual de Psicología y Psicopedagogía*, vol. 5 n° 1.
- Jarrín, A. (2008). *De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial*. Caracas, Venezuela: Publicaciones Monfort, C.A.

- Martínez, P. (12/06/2011). Técnicas de Investigación. Blog Poroj Martínez. Recuperado el 15 de diciembre de 2018. Disponible en: <https://porojmartinez.wordpress.com/2011/06/12/tecnicas-de-investigacion/>
- Montoya, B. (2017). Valor del Trabajo en el Ámbito Organizacional: Mirada al Contexto Venezolano. *Revista Virtual Educación en Valores*, vol. 2 n° 28.
- Morales, D. (2005). Valores Organizacionales y Satisfacción Laboral en el Sector Universitario. *Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, vol. 3 n°2.
- Meliá, J. y Peiró, J. (1998). Cuestionarios de Satisfacción Laboral. Artículo de Investigación: Universidad de Valencia.
- Naime, Y., Monroy, C., Guaita, W., (2012). Los valores organizacionales: referencia para la evaluación de la productividad. Recuperado el 19 de diciembre de 2018. Disponible en: http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_13916.pdf
- Nijst, M. y Taboada, S. (2001). Estudio de la Congruencia entre los Valores Éticos Individuales y los Valores Organizacionales y la Satisfacción Laboral- Tesis de Pregrado: Universidad Católica Andrés Bello: Venezuela.
- Olmos, A. (2002). La Importancia de los Valores Humanos en el Desarrollo de la Organización. Tesis de Postgrado: Universidad Autónoma de León.
- Ortega, P. y Mínguez, R. (2001). Los Valores en la Educación. *Revista Virtual Dialnet*, sin vol, n° 13.
- Ortiz, K. (2013). Satisfacción Laboral y Detección de Factores Motivacionales en Empleados en una Organización de la Sociedad Civil. Trabajo de Grado para Maestría: Universidad Autónoma de Nuevo León: Mexico. Recuperado el 19 de Diciembre de 2018. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/3634/1/1080254519.pdf>
- Parsons, T (1960). *Estructura y Proceso en la Sociedad Moderna*. New York: The Free Press
- Peiró, J (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED
- Pérez, A. (2013). Análisis de los Valores Organizacionales en el Contexto Empresarial. *Revista Virtual Gestión y Región* n° 16.

- Querol, A. (2016). Empresas de Base Tecnológica. Investigación de ESPAITEC. Recuperado el 20 de febrero de 2019. Disponible en http://espaitec.uji.es/wp-content/uploads/2016/03/Antonio_Querol_presentacion_espaitec.pdf
- Restrepo, L y González J. (2007). De Pearson a Spearman. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias. Vol. 20 n° 2.
- Robbins, S. Decenzo, D. Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México. Editorial Pearson: 8va Edición.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Pearson: 13ra° Edición.
- Rodríguez, C. y Rojas, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. Revista Virtual Conciencia Tecnológica n° 45.
- Rodríguez, I. (2004). Cultura organizacional. Comunicación del Centro de Gestión y Desarrollo de la Energía. Recuperado el 15 de noviembre de 2018 Disponible en: <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/10.pdf>
- Ruiz, C. (2009). Nivel De Satisfacción Laboral en Empresas Públicas y Privadas de la Ciudad De Chillán. Tesis de Pregrado: Universidad Bío-Bío.
- Schein, E. (1998). Cultura organizacional y liderazgo. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/93346458/LIBRO-Cultura-Organizacional-Schein>
- Scott, W. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. Gestión y Política Pública. Recuperado el 13 de diciembre de 2018. Disponible en: http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIV_NoIII_2d_osem/01SCOTT.pdf
- Silva, M. (2014). Propuesta de un Modelo de Gestión Basada En Valor, Aplicado a la Empresa Editorial Don Bosco. Trabajo de Grado para Maestría. Recuperado el 10 de octubre de 2018. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22182/1/tesis.pdf>
- Suarez, F. Leiva, M. Negron, M. (2010). Modelo De Gerencia Sustentado En Valores. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, vol. 6, n° 17.

- Valbuena, M. Morillo, R. y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las Organizaciones. Revista Virtual Omnia, vol. 3, nº 12.
- Villa, M. (2005). Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en una empresa del Sector Financiero. Tesis de Pregrado: Universidad Católica Andrés Bello.
- Villarreal, A (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. Daena: International Journal of Good Conscience. Recuperado el 20 de diciembre de 2018. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos Valores y Satisfacción Laboral



INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El objetivo del presente instrumento es explorar los valores de los trabajadores y medir los niveles de satisfacción laboral dentro de la organización. A continuación se presentaran tres formularios, la información recogida será utilizada sólo para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

Formulario A (Datos Demográficos) : Debe llenar marcando con una equis (X) la información pertinente.

Sexo	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
Sede	<input type="checkbox"/>	Caracas	<input type="checkbox"/>	Valencia	<input type="checkbox"/>
Antigüedad	<input type="checkbox"/>	0 a 2 años	<input type="checkbox"/>	2 a 4 años	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	4 a 6 años	<input type="checkbox"/>	6 años o más	<input type="checkbox"/>
Unidad organizativa	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	ABAP	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Talento Humano	<input type="checkbox"/>	FI	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Administración	<input type="checkbox"/>	MM	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	SD	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	BO/BW	<input type="checkbox"/>

Formulario B (Satisfacción Laboral) : Consiste en 12 enunciados que medirán la satisfacción de la persona. Debe llenar marcando una equis (X) en la opción seleccionada. La escala comprende las siguientes opciones de respuesta:

Muy Insatisfecho (MI), Bastante Insatisfecho (BI), Algo Insatisfecho (AI), Indiferente (I), Bastante Satisfecho (BS), Muy Satisfecho (MS).

Se encuentra usted satisfecho con:	MI	BI	AI	I	BS	MS
La cantidad de trabajo que le exigen.						
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.						
El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo.						
La temperatura de su lugar de trabajo.						
Las relaciones personales con sus supervisores.						
La supervisión de ejercen sobre usted.						
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.						
La forma en la que sus supervisores juzgan su tarea.						
La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.						
El apoyo que recibe de sus superiores.						
El grado en que su empresa cumple el convenio, disposiciones y leyes laborales.						
La forma en la que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.						

Formulario C.1 (Valores) : De la lista propuesta debe seleccionar, marcando con una equis (X) los diez Valores que mejor reflejen cómo es usted actualmente.

Compromiso	<input type="checkbox"/>	Calidad de Servicio	<input type="checkbox"/>	Delegar	<input type="checkbox"/>	Coraje	<input type="checkbox"/>
Abrirse a los demás	<input type="checkbox"/>	Burocracia	<input type="checkbox"/>	Productividad	<input type="checkbox"/>	Consenso	<input type="checkbox"/>
Perseverancia	<input type="checkbox"/>	Compasión	<input type="checkbox"/>	Orgullo	<input type="checkbox"/>	Comunicación	<input type="checkbox"/>
Perspectiva Global	<input type="checkbox"/>	Crecimiento personal	<input type="checkbox"/>	Alianza estratégica	<input type="checkbox"/>	Confianza	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Competencia interna	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>	Equidad	<input type="checkbox"/>
Balance Vida Trabajo	<input type="checkbox"/>	Agradar a los demás	<input type="checkbox"/>	Escuchar	<input type="checkbox"/>	Creatividad	<input type="checkbox"/>
Conflicto	<input type="checkbox"/>	Confianza	<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de metas	<input type="checkbox"/>	Ambición	<input type="checkbox"/>
Salud	<input type="checkbox"/>	Comunicación asertiva con el cliente	<input type="checkbox"/>	Optimismo	<input type="checkbox"/>	Cordialidad	<input type="checkbox"/>
Conciencia de medio ambiente	<input type="checkbox"/>	Estandarización	<input type="checkbox"/>	Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>	Apertura al dialogo	<input type="checkbox"/>
Establecer prioridades	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>	Coordinación	<input type="checkbox"/>	Independencia	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>	Cooperación	<input type="checkbox"/>	Generosidad	<input type="checkbox"/>	Bienestar	<input type="checkbox"/>
Preocupación por los demás	<input type="checkbox"/>	Ineficiencia	<input type="checkbox"/>	Aprender de los errores	<input type="checkbox"/>	Disciplina	<input type="checkbox"/>
Crear Valor	<input type="checkbox"/>	Cautela	<input type="checkbox"/>	Constancia	<input type="checkbox"/>	Reducción de costos	<input type="checkbox"/>
Manipulación	<input type="checkbox"/>	Competencia justa	<input type="checkbox"/>	Ir a la fuente de los hechos	<input type="checkbox"/>	Visión a largo plazo	<input type="checkbox"/>
Toma de riesgo	<input type="checkbox"/>	Pasión	<input type="checkbox"/>	Analizar la causa raíz	<input type="checkbox"/>	Humor/ Diversión	<input type="checkbox"/>
Adaptación	<input type="checkbox"/>	Integridad	<input type="checkbox"/>	Participación	<input type="checkbox"/>	Reconocimiento	<input type="checkbox"/>
Crecimiento profesional	<input type="checkbox"/>	Excelencia	<input type="checkbox"/>	Objetivos Compartidos	<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>
Apoyo	<input type="checkbox"/>	Control	<input type="checkbox"/>	Explotación	<input type="checkbox"/>	Estabilidad financiera	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Sentido de pertenencia	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Ética	<input type="checkbox"/>
Analizar exhaustivamente	<input type="checkbox"/>	Alto desempeño	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>

Formulario C.2 (Valores) : Seleccione los diez Valores que mejor caractericen a la empresa actualmente.

Compromiso	<input type="checkbox"/>	Calidad de Servicio	<input type="checkbox"/>	Delegar	<input type="checkbox"/>	Coraje	<input type="checkbox"/>
Abrirse a los demás	<input type="checkbox"/>	Burocracia	<input type="checkbox"/>	Productividad	<input type="checkbox"/>	Consenso	<input type="checkbox"/>
Perseverancia	<input type="checkbox"/>	Compasión	<input type="checkbox"/>	Orgullo	<input type="checkbox"/>	Comunicación	<input type="checkbox"/>
Perspectiva Global	<input type="checkbox"/>	Crecimiento personal	<input type="checkbox"/>	Alianza estratégica	<input type="checkbox"/>	Confianza	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Competencia interna	<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>	Equidad	<input type="checkbox"/>
Balance Vida Trabajo	<input type="checkbox"/>	Agradar a los demás	<input type="checkbox"/>	Escuchar	<input type="checkbox"/>	Creatividad	<input type="checkbox"/>
Conflicto	<input type="checkbox"/>	Confianza	<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de metas	<input type="checkbox"/>	Ambición	<input type="checkbox"/>
Salud	<input type="checkbox"/>	Comunicación asertiva con el cliente	<input type="checkbox"/>	Optimismo	<input type="checkbox"/>	Cordialidad	<input type="checkbox"/>
Conciencia de medio ambiente	<input type="checkbox"/>	Estandarización	<input type="checkbox"/>	Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>	Apertura al dialogo	<input type="checkbox"/>
Establecer prioridades	<input type="checkbox"/>	Innovación	<input type="checkbox"/>	Coordinación	<input type="checkbox"/>	Independencia	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>	Cooperación	<input type="checkbox"/>	Generosidad	<input type="checkbox"/>	Bienestar	<input type="checkbox"/>
Preocupación por los demás	<input type="checkbox"/>	Ineficiencia	<input type="checkbox"/>	Aprender de los errores	<input type="checkbox"/>	Disciplina	<input type="checkbox"/>
Crear Valor	<input type="checkbox"/>	Cautela	<input type="checkbox"/>	Constancia	<input type="checkbox"/>	Reducción de costos	<input type="checkbox"/>
Manipulación	<input type="checkbox"/>	Competencia justa	<input type="checkbox"/>	Ir a la fuente de los hechos	<input type="checkbox"/>	Visión a largo plazo	<input type="checkbox"/>
Toma de riesgo	<input type="checkbox"/>	Pasión	<input type="checkbox"/>	Analizar la causa raíz	<input type="checkbox"/>	Humor/ Diversión	<input type="checkbox"/>
Adaptación	<input type="checkbox"/>	Integridad	<input type="checkbox"/>	Participación	<input type="checkbox"/>	Reconocimiento	<input type="checkbox"/>
Crecimiento profesional	<input type="checkbox"/>	Excelencia	<input type="checkbox"/>	Objetivos Compartidos	<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>
Apoyo	<input type="checkbox"/>	Control	<input type="checkbox"/>	Explotación	<input type="checkbox"/>	Estabilidad financiera	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Sentido de pertenencia	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	Ética	<input type="checkbox"/>
Analizar exhaustivamente	<input type="checkbox"/>	Alto desempeño	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>