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)

VALORES DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD Y SU ALINEACIÓN DE ACUERDO AL MODELO DE RICHARD BARRETT

Realizado por:

Stephanny Esculpi

Natalia Rengel

Profesor guía: César Rizo

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Nombre: _____Firma: _____

Caracas, Octubre 2017.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

TRABAJO DE GRADO

VALORES DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD Y SU ALINEACIÓN DE ACUERDO AL MODELO DE RICHARD BARRETT

Tesistas: Esculpi Cara, Stephanny del Carmen
Rengel Lehman, Natalia Carolina

Tutor: César Rafael Rizo Pérez

Caracas, Octubre 2017

DEDICATORIAS

Al Dios todo poderoso por haber iluminado mi camino y por haberme guiado en todo momento a tomar las mejores decisiones tanto en lo personal como en lo profesional.

A mi madre amada y su esposo Ramón Sarmiento que nunca han dejado de creer en mí y me han brindado su apoyo incondicional en todos los aspectos, haciendo mi camino más fácil para poder convertirme en la persona que soy hoy. Gracias Dios por darme a los mejores padres.

A mi hermana Daniela y mi sobrino Evaristo por tanto amor, por regalarme los mejores momentos, por demostrarme cada día que las mejores cosas de la vida no se compran con dinero. Siempre estaré para ustedes.

A mis amigas del alma Samantha Pinto y Sabatha Ciufoli, quienes estuvieron conmigo desde el principio. Gracias por acompañarme y apoyarme a realizar mis sueños. Somos el vivo ejemplo de que la verdadera amistad se construye con el tiempo.

A todas esas personas que de alguna u otra manera han estado presentes y me han dado una mano amiga cuando más lo he necesitado.

A mi profesor y tutor Cesar Rizo, quien ha brindado toda su sabiduría y paciencia, en este trayecto. Haciéndolo todo más fácil. Nada de esto sería posible sin usted. Gracias por todo y más!!

A Natalia Rengel, mi mejor amiga y compañera de tesis, después de recorrer este largo camino lleno de risas, lágrimas, odio y amor, solo puedo decir que tomamos la mejor decisión. Lo logramos Nati!!

Stephanny Esculpi Cara

DEDICATORIAS

A Dios por ser mi apoyo y fortaleza en cada paso que recorro.

A mis papás por ser los mejores amigos y consejeros, por su amor, entrega y por brindarme las mejores oportunidades de crecimiento. Por confiar en mí y acompañarme en cada paso.

A mis hermanos María Daniella y Luis Carlos, en especial a mi hermana María Daniella, porque a pesar de no estar conmigo en este momento tan importante, nunca ha dejado de estar presente.

A toda mi familia, por apoyarme y estar presente en cada paso y en cada logro.

A mi H, por ser mi compañero y amigo en todo momento. Gracias por las palabras de aliento, por tu compañía y por estar siempre para mi.

A los angelitos que desde el cielo me cuidan, en especial a mi abuelita Antonia, mi mayor y más grande amor.

A mi tutor, César Rizo, un ser humano excepcional, quien se convirtió en un segundo padre para mi.

A mi gran amiga y compañera de investigación, Stephanny Esculpi, por ser mi grande apoyo cuando lo necesité, por los buenos momentos y los no tan buenos. Gracias por la amistad sincera y única que me has brindado.

Natalia Rengel Lehmann

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al Profesor César Rizo, quien además de guiarnos en este camino, se convirtió en un padre para nosotras. Por su entrega, sabiduría, paciencia y por enseñarnos a ser mejores personas, nuestro más profundo agradecimiento.

Al profesor José Mayora y a la Profesora Maritza Izaguirre, por ser tan gentiles con nosotras, dispuestos a ayudar y por las mejores orientaciones en la primera fase de nuestro Trabajo de Grado.

Al Equipo de Copy Laser, entre ellos Boris, Elibardo, Maikol y Manuel, por su apoyo en toda la carrera, por darnos prioridad en todo momento y por ayudarnos en nuestra etapa final de tesis.

A la Empresa del Sector Salud por brindarnos todo el apoyo para la realización de este estudio, en especial al Sr. Tomás Sancevic por abrirnos las puertas de la organización y al Sr. Enzo Di Marco, por ayudarnos en el proceso de recolección de datos. También queremos agradecerles a todos los trabajadores de dicha Empresa que participaron amablemente en esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS i
DEDICATORIAS ii
AGRADECIMIENTOS iii
ÍNDICE DE CONTENIDO iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS ix
ÍNDICE DE FIGURAS x
RESUMEN xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
CAPÍTULO II 8
OBJETIVOS 8
CAPÍTULO III 9
MARCO TEÓRICO 9
1) La Gerencia 9
1.1) Gerencia por objetivos 10
1.2) Gerencia basada en Valores 11
1.2.1) Valores 11
3.1) Modelo de Richard Barrett 17
3.2) Modelo de Salvador García y Simón Dolan 27
3.3) Modelo de Ken Blanchard y Michael O'Connor 29
CAPITULO IV 31
MARCO REFERENCIAL 31
CAPÍTULO V 34
MARCO METODOLÓGICO 34
1. Tipo de Investigación 34
2. Diseño de Investigación 35
3. Uso del Tiempo 35
4. Unidad de Análisis 35
5. Población y Muestra 35
6. Definición Conceptual de la Variable 37

7. Cuadro de Operacionalización de la Variable 38
8. Técnica de Recolección de Información 40
9. Análisis de Datos 42
10. Factibilidad del Estudio y Consideraciones Éticas 43
CAPÍTULO VI 45
ANÁLISIS RESULTADOS 45
1. Valores Individuales 45
2. Valores Organizacionales Actuales 79
3. Valores Organizacionales Deseables 112
4. Índices Culturales 141
- Índice IROS 141
- Índice PL 144
- Índice de Fortaleza 144
- Índice Cultural BTP 145
5. Caracterización de los Resultados de acuerdo a los Siete Niveles de Conciencia 150
CAPITULO VII 156
DISCUSIÓN DE RESULTADOS 156
CONCLUSIONES 159
RECOMENDACIONES 162
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 163
ANEXO A 165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de la Población 37
Tabla 2 Operacionalización de la Variable 39
Tabla 3. Resultados de Valores Individuales Generales 46
Tabla 4. Valores Individuales Género Femenino 47
Tabla 5. Valores Individuales Género Masculino 48
Tabla 6. Comparación de Valores Individuales según Género 49
Tabla 7. Valores Individuales según Antigüedad de 0 a 5 años 50
Tabla 8. Valores Individuales según Antigüedad 5 a 10 años 52
Tabla 9. Valores Individuales según Antigüedad 10 a 15 años 53
Tabla 10. Valores Individuales según Antigüedad 15 a 20 años 54
Tabla 11. Comparación de Valores Individuales según Antigüedad 55
Tabla 12. Valores Individuales Sede Caracas 56
Tabla 13. Valores Individuales Sede Maracay 57
Tabla 14. Valores Individuales Sede Valencia 58
Tabla 15. Comparación de Valores Individuales según Sede 60
Tabla 16. Valores Individuales según Cargo Mecánico 61
Tabla 17. Valores Individuales según Cargo Paramédico 62
Tabla 18. Valores Individuales según Cargo Operador de CECON 63
Tabla 19. Valores Individuales según Cargo Médico 65
Tabla 20**.** Valores Individuales según Cargo Personal Administrativo 66
Tabla 21. Valores Individuales según Cargo Supervisor 67
Tabla 22. Valores Individuales según Cargo Gerente 68
Tabla 23. Valores Individuales según Cargo Conductor 69
Tabla 24. Comparación de Valores Individuales según Cargo 71
Tabla 25. Valores Individuales según Departamento de Administración 72
Tabla 26. Valores Individuales según Departamento de Cuentas 73
Tabla 27. Valores Individuales según Departamento de Recursos Humanos 74
Tabla 28. Valores Individuales según Departamento de Soporte 75
Tabla 29. Valores Individuales según Departamento de Ventas 76
Tabla 30. Valores Individuales según Departamento de Operaciones 77
Tabla 31. Comparación de Valores Individuales según Departamento 78
Tabla 32. Valores Organizacionales Actuales Generales 79
Tabla 33. Valores Organizacionales Actuales según Género Femenino 81
Tabla 34. Valores Organizacionales Actuales según Género Masculino 82
Tabla 35. Comparación de Valores Organizacionales Actuales según Género 83
Tabla 36. Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad de 0 a 5 años 84
Tabla 37. Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad de 5 a 10 años. 85
Tabla 38. Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad de 10 a 15 años 86
Tabla 39. Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad de 15 a 20 años 87
Tabla 40. Comparación de Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad 88
Tabla 41. Valores Organizacionales según Sede Caracas 89

Tabla 42. Valores Organizacionales según Sede Maracay 90
Tabla 43. Valores Organizacionales según Sede Valencia 91
Tabla 44. Comparación de Valores Organizacionales Actuales según Sede 92
Tabla 45. Valores Organizacionales según Cargo Mecánico 93
Tabla 46. Valores Organizacionales según Cargo Paramédico 95
Tabla 47. Valores Organizacionales según Cargo Operador de CECON 96
Tabla 48. Valores Organizacionales según Cargo Médico 97
Tabla 49. Valores Organizacionales según Cargo Personal Administrativo 98
Tabla 50. Valores Organizacionales según Cargo Supervisor 99
Tabla 51. Valores Organizacionales según Cargo Gerente 100
Tabla 52. Valores Organizacionales según Cargo Conductor 101
Tabla 53. Comparación de Valores Organizacionales según Cargo 102
Tabla 54. Valores Organizacionales Actuales según Departamento Administración 104
Tabla 55. Valores Organizacionales Actuales según Departamento Cuentas 105
Tabla 56. Valores Organizacionales Actuales según Departamento Recursos Humanos 106
Tabla 57. Valores Organizacionales Actuales según Departamento Soporte 107
Tabla 58. Valores Organizacionales Actuales según Departamento Ventas 108
Tabla 59. Valores Organizacionales Actuales según Departamento de Operaciones 109
Tabla 60. Comparación de Valores Organizacionales Actuales según Departamento 111
Tabla 61. Valores Deseables General 112
Tabla 62. Valores Deseables según Género Femenino 113
Tabla 63. Valores Deseables según Género Masculino 114
Tabla 64. Comparación de Valores Deseables según Género 115
Tabla 65. Valores Deseables según Antigüedad 0 a 5 años 116
Tabla 66. Valores Deseables según Antigüedad 5 a 10 años 117
Tabla 67. Valores Deseables según Antigüedad 10 a 15 años 118
Tabla 68. Valores Deseables según Antigüedad 15 a 20 años 119
Tabla 69. Comparación de Valores Deseables según Antigüedad 120
Tabla 70. Valores Deseables según Sede Caracas 121
Tabla 71. Valores Deseables según Sede Maracay 122
Tabla 72. Valores Deseables según Sede Valencia 123
Tabla 73. Comparación Valores Deseables según Sede 124
Tabla 74. Valores Deseables según Cargo Mecánico 125
Tabla 75. Valores Deseables según Cargo Paramédico 126
Tabla 76. Valores Deseables según Cargo Operador de CECON 127
Tabla 77. Valores Deseables según Cargo Médico 128
Tabla 78. Valores Deseables según Cargo Personal Administrativo 129
Tabla 79. Valores Deseables según Cargo Supervisor 130
Tabla 80. Valores Deseables según Cargo Gerente 131
Tabla 81. Valores Deseables según Cargo Conductor 132
Tabla 82. Comparación de Valores Organizacionales Deseables según Cargo 133
Tabla 83. Valores Deseables según Departamento de Administración 134
Tabla 84. Valores Deseables según Departamento de Cuentas 135
Tabla 85. Valores Deseables según Departamento de Recursos Humanos 136

Tabla 86. Valores Deseables según Departamento de Soporte 137
Tabla 87. Valores Deseables según Departamento de Ventas 138
Tabla 88. Valores Deseables según Departamento de Operaciones..... 139
Tabla 89. Comparación de valores deseables según Departamento..... 140
Tabla 90. Alineación de acuerdo al índice BTP entre los valores Individuales y valores Organizacionales actuales 148
Tabla 91. Alineación de acuerdo al índice BTP entre los valores Organizacionales Actuales y valores Organizacionales Deseables. 148
Tabla 92. Alineación de acuerdo al índice BTP entre los valores Individuales y valores Organizacionales Deseables..... 149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de Valores Individuales 145
Gráfico 2. Distribución de Valores Organizacionales Actuales 146
Gráfico 3. Distribución de Valores Organizacionales Deseables 146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre las Necesidades Humanas y las Motivaciones Personales..... 19
Figura 2. Pirámide de las Jerarquías de las Necesidades de Maslow..... 19
Figura 3. Relación de las Necesidades Humanas y las Motivaciones Personales con los Siete Niveles de Conciencia Individual 21
Figura 4. Relación de los Siete Niveles de Conciencia del Personal con los Siete Niveles de Conciencia Organizacional. 24
Figura 5. Caracterización de Valores según los Niveles de Conciencia 41
Figura 6. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Individuales..... 150
Figura 7. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Organizacionales Actuales.... 152
Figura 8. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Organizacionales Deseables . 154

RESUMEN

La situación política, económica y social de Venezuela ha impactado negativamente todos los estratos de la sociedad. Esto ha contribuido entre otras cosas, a una disminución y priorización de unos valores por otros, lo cual conlleva a una fuerte crisis social que impacta directamente a las organizaciones. La incapacidad de las organizaciones de mantener sus operaciones, de satisfacer las necesidades básicas de sus trabajadores; los altos costos de los servicios, materia prima y la inflación de 1600% según el Fondo Monetario Internacional para el año del 2017 han ocasionado un malestar emocional que se traduce en una disminución productiva de sus actividades. Es por esto, que las organizaciones han sentido la necesidad de recurrir a sus valores para luchar y mantenerse ante estas adversidades. Esta es una de las razones más importantes, por las cuales las empresas han sentido la necesidad de implementar los valores como herramientas para gerenciar el capital humano que labora dentro de ellas. Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores representan la columna vertebral de sus comportamientos. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la alineación que existe entre los valores individuales, valores organizacionales y valores deseables de una Empresa de Servicios de Atención Médica Domiciliaria ubicada en el Área Metropolitana de Caracas. Para ello se encuestó a la población formada por 85 trabajadores. Se utilizaron las técnicas de estadística descriptiva basadas en la frecuencia modal, así como herramientas de diagnósticos de la alineación de los valores y los niveles de conciencia propuestos por el modelo de Richard Barrett. Los resultados indicaron que no existe alineación entre los valores individuales y organizacionales, sin embargo, se presentaron coincidencias en las tres categorías, con los siguientes valores Trabajo en Equipo, Compañerismo y Comunicación. De igual forma, se pudo determinar la distribución de los resultados en los Niveles Superiores, Inferiores y Medio de Conciencia indicando que la Organización se maneja a través de todos los Niveles de Conciencia.

Descriptores: Valores, Gestión basada en valores, Alineación Estratégica, Cultura Organizacional.

INTRODUCCIÓN

Con el correr años y sobre todo a raíz de la desaceleración económica y la descomposición social que aquejan nuestros tiempos, se ha observado como las organizaciones y sobre todo las grandes empresas han recurrido a sus valores para luchar y mantenerse, ahora más que nunca, unidos antes estas adversidades. Las empresas venezolanas no han sido la excepción, las mismas se encuentran inmersas en un contexto crítico que las ha llevado a evaluar sus esquemas de valores para tratar de mantener sus operaciones.

En medio de este contexto, surge el interés de conocer la alineación entre los valores individuales, los valores organizacionales actuales y deseados de una determinada Empresa, la cual ha hecho grandes esfuerzos por mantener a su personal cohesionado. La presente investigación se realizó en una Empresa del Sector Salud, ubicada en el área Metropolitana de Caracas, utilizando el Modelo de Gestión Basada en Valores de Richard Barrett como base para la investigación, junto con las teorías relativas al tema.

La estructura del trabajo está compuesta por cuatro capítulos, a saber: En el Capítulo I, se presenta el Planteamiento del Problema, en el cual se exponen los aspectos relacionados al planteamiento y formulación del problema. En el Capítulo II, se describen los objetivos, tanto el general como los específicos, los cuales permitieron determinar desde distintas perspectivas cómo se presenta la alineación de los valores anteriormente mencionados.

En el Capítulo III, se expone el Marco Teórico, en el cual se describieron las definiciones y teorías que avalan y sustentan la presente investigación. Adicionalmente, se expone los modelos teóricos referentes a la Gestión Basada en Valores propuestos por diversos autores. De igual forma se proporciona una explicación detallada del Modelo de Richard Barrett, el cual se utilizó para realizar el presente estudio.

En el Capítulo IV, se presenta el Marco Referencial, el cual contiene una breve descripción de la Empresa donde se realizó la investigación, su misión, visión y valores, con el objetivo de situar al lector en el contexto donde se realizó el presente estudio.

Posteriormente, en el Capítulo V, se describe el Marco Metodológico en el cual se detalla el diseño y tipo de investigación aplicado en este estudio, la población y muestra seleccionada, la definición de variables, así como también el cuadro de operacionalización de las variables. Asimismo, se describen las técnicas de recolección de información y las consideraciones éticas para la realización de este estudio.

En el Capítulo VI, se presenta el Análisis de los Resultados obtenidos en dicha investigación, los cuales permitieron determinar los diez valores individuales, los diez valores organizacionales actuales y los diez valores organizacionales deseables de la Empresa objeto de estudio. Los resultados obtenidos también permitieron analizar el grado de alineación de los valores anteriormente mencionados y la ubicación de los mismos en los Siente Niveles de Conciencia que propone Richard Barrett.

El Capítulo VII, contiene la discusión de los resultados obtenidos a partir del análisis de resultados y las teorías que se exponen en el Marco Teórico de la investigación.

Finalmente, se exponen las Conclusiones obtenidas luego de analizados los resultados, así como también las Recomendaciones las cuales servirán para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

"Una política laboral sana se fundamenta en el adecuado equilibrio entre la creación y la permanencia en el empleo, así como también en la garantía de suficiencia del salario". Lamentablemente esa no es la realidad que se vive actualmente en Venezuela donde el detrimento del poder adquisitivo y la precarización del salario han llevado a este país a la peor crisis económica en toda su historia. (De Freitas, 2016)

La vida para los trabajadores venezolanos cada vez es más costosa y esto conlleva a un malestar emocional que en muchos casos afecta las actividades y la cotidianidad que envuelve a la empresa. Las demandas laborales cada vez son mayores, exigen salarios que les permitan adquirir los alimentos básicos.

Las directrices del Estado en materia de derecho laboral, se han orientado a obstaculizar el aparato productivo del país según el empresariado venezolano, principalmente con la reforma de la Ley Orgánica del Trabajo, de impedir toda forma de despido. La carencia de seguridad jurídica y la erosión del derecho de la propiedad privada, y adicionalmente la libertad económica ha hecho que el ambiente empresarial tenga menos incentivos para producir. (De Freitas, 2016)

La limitada oferta de trabajo, aunada a la reducción de las operaciones de muchas unidades productivas, se ve reflejada en la calidad de los empleos. Los trabajadores no tienen un solo estímulo que no sea la supervivencia, para cumplir con sus labores, lo cual ha contribuido a que los venezolanos prioricen unos valores por otros. (De Freitas, 2016)

Hoy día, la sociedad venezolana se enfrenta ante una crisis de valores, producto de convulsiones económicas y políticas que involucran a toda la población, y que está marcada por una notable confusión en las ideas y en el modo de actuar de los venezolanos; ocasionando que los valores materiales se ubiquen por encima de los humanos. (Ferrer & Clemenza, 2004)

En este contexto resulta importante para las organizaciones tener bien definidos sus valores, así como asumirlos y compartirlos con sus miembros. Los valores constituyen los

cimientos de la cultura organizacional, proporcionan sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para el compromiso diario, inspirando la razón de ser de cada institución, evidenciándose en la misión y visión de la organización. (González Núñez & Parera Monfort, 2011)

Para Barrett (2001), los valores compartidos generan confianza y espíritu de comunidad, también crean cohesión y unidad. Barrett recomienda que para crear una cultura organizacional fuerte, los valores deben ser vividos por todos, especialmente por aquellos en posiciones de poder y niveles de conducción. Una cultura se fortalece sólo cuando hay congruencia entre los valores y los comportamientos en todos los niveles de la organización.

La Gerencia por Valores es una integración a un proceso más humano de gerencia donde se deja de lado el pragmatismo inmediatista en función de una visión integral de la sociedad que da preeminencia al ser humano.

Para Jarrín (2008), este modelo de gestión, incorpora los valores como medio insoslayable para la supervivencia de las organizaciones en el futuro, en consecuencia, una empresa sana es aquella donde toda su actividad es legitimada por sus miembros .Desde el punto de vista de la gerencia basada en valores, estamos ante un nuevo paradigma, en donde ya no solo importan los procesos, el cómo, sino también con quién, las personas; que a largo plazo esto continuará tomando cada vez más relevancia para el mundo empresarial. (Barrett, 2001)

Por lo anteriormente dicho, se ha evaluado a través de las siguientes investigaciones, de qué manera se presenta la alineación de los valores en las organizaciones:

Geraiss Castro (2010), abordó una investigación titulada Alineación de Valores del Personal de Empresas Privadas Venezolanas y concluyó que los empleados encuestados, se caracterizaron por tener fuertes nexos familiares, siendo estos los valores más arraigados de su personalidad, sienten el respeto como un valor indispensable en el manejo diario de su vida, y tienen un fuerte compromiso con todas las actividades que realizan en su quehacer diario.

Sánchez Ibarra en el año 2014, desarrolló un estudio donde el objetivo principal fue describir los valores Individuales, presentes y deseados del personal profesional y supervisorio de un grupo de Cuerpo de Bomberos ubicados en el Distrito Capital. La autora llegó a la conclusión que los valores personales de los empleados y los valores organizacionales muestran una baja consistencia a lo largo de los siete niveles de conciencia para la organización y el personal.

Gallo y Hernández en el año 2016, elaboraron un ajuste al instrumento "Auditoría de Valores" de Richard Barrett, en el cual se incluían los valores y conductas de la filosofía de la empresa junto con los valores relacionados al modelo de Barrett. Esto con el objetivo de determinar la alineación existente entre los valores individuales, organizacionales actuales y deseados, así como también el nivel de conciencia en el que se ubican los trabajadores. Se encontró que no existe alineación entre los valores individuales y organizacionales, sin embargo, los mismos comparten cuatro niveles de conciencia. También llegaron a la conclusión de que si existía alineación entre tres valores individuales y valores deseables, lo que les permitió estimar la potencialidad de la transición de los valores organizacionales actuales a los deseables.

Esta investigación se realizó en una empresa de Servicios de Asistencia Médica Domiciliaria, que opera en el territorio nacional desde el año 1996. Cuenta con cuatro sedes, tres en Venezuela y una en Centroamérica y posee aproximadamente una plantilla de 130 trabajadores en Venezuela.

Uno de los principales objetivos para esta organización es contar con personal capacitado y calificado para atender las necesidades de los clientes. Es por esto que la gerencia, se ha encargado de proveerles de conocimientos continuos para estar a la vanguardia en temas relacionados con la salud, el trato al cliente y a la vez generar un clima laboral positivo entre sus trabajadores. Continuamente se dictan cursos de crecimiento personal, cursos para mejorar y actualizar los conocimientos de los paramédicos, así como también de su personal administrativo y técnico. De igual forma, se ha establecido un programa riguroso de selección de personal y un programa de inducción cuya duración es de 15 días antes de que el trabajador pase a su puesto de trabajo. Existe un esquema de comunicación abierto entre los gerentes y todo el personal. Además se ha hecho que los

trabajadores internalicen que una mejora en los beneficios de la empresa se traduzca en una mejora de beneficios económicos para ellos, ya que en su misión se establece que la rentabilidad de la empresa viene aunada a los ingresos de los trabajadores.

El objetivo de todos estos cursos para la empresa es que sus trabajadores mejoren y perciban de manera tangible que la empresa se preocupa por ellos. Esto ha traído como consecuencia, la solidez y cohesión de una cultura organizacional mucho más fuerte, en donde el respeto y el trabajo en equipo forman parte de los valores de la compañía.

Los trabajadores de esta compañía rigen sus comportamientos a través de los siguientes valores: seguridad, rapidez y confiabilidad. Para esta empresa, éstos son los valores declarados en la misión, visión y sobre los cuales se apoyan diariamente para fortalecer su mística y calidad de servicio. Adicionalmente otros valores guían la conducta del personal que inciden directamente en la vida de los pacientes: servicio al cliente, salvar vidas, trabajo en equipo y compañerismo.

Es de gran interés estudiar cómo a pesar del contexto crítico en la que se encuentra envuelta esta empresa, la misma se ha mantenido y consolidado, superando obstáculos y ha buscado fortalecer sus valores con el objetivo de establecerse como una empresa con ánimos de seguir creciendo. La presente investigación determinará empíricamente, si el esfuerzo que ha hecho esta organización en invertir en su gente, independientemente de la coyuntura política, económica y social en la que está inmersa, ha logrado alinear los valores individuales de los trabajadores con los organizacionales y atribuir esta alineación al éxito obtenido por la empresa.

Para efectos de esta investigación, se utilizó como base teórica el Modelo de Gestión Basada en Valores propuesto por Richard Barrett, el cual permitió identificar cuáles son los valores individuales, los organizacionales actuales y deseados de los trabajadores de una empresa del Sector Salud ubicada en el Área Metropolitana de Caracas, durante el año 2017. Este tipo de estudio permitió evaluar los puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional de esta empresa y de equipos existentes.

Es necesario obtener información referente a este tema, ya que motivado a la situación que aquejan nuestros tiempos, se requiere de estudios que permitan tener una visión de cómo

operan las organizaciones en relación a su esquema de valores y que han tenido éxito aun estando inmersas en el entorno político, económico y social antes mencionado.

Por todo lo anteriormente expuesto, surge el interés de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe alineación entre los valores individuales, organizacionales actuales y deseados, en una Empresa del Sector Salud, ubicada en el área Metropolitana de Caracas, de acuerdo al Modelo de Richard Barrett en el año 2017?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar la alineación que existe entre los valores individuales, organizacionales actuales y deseables de una Empresa del Sector Salud, ubicada en el área Metropolitana de Caracas, durante el año 2017. Utilizando para ello el Modelo de Gerencia basada en Valores de Richard Barrett.

Objetivos Específicos:

- Identificar los Valores Individuales de los trabajadores de una Empresa del Sector Salud.
- Identificar los Valores Organizacionales Actuales de una Empresa del Sector Salud.
- Identificar los Valores Organizacionales Deseables de una Empresa del Sector Salud.
- Determinar el grado de alineación entre los valores individuales y los valores organizacionales actuales.
- Determinar el grado de alineación entre los valores organizacionales actuales y los deseables
- Determinar el grado de alineación entre los valores organizacionales deseables e individuales.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se exponen las teorías y términos básicos utilizados para explicar el problema planteado en el capítulo anterior.

En la denominada era del progreso, se vivía como si el ecosistema y el planeta fueran ilimitados. El modelo de negocio estaba enfocado en crecer cada vez más rápido con un consumo excesivo de recursos. Es pues, como esa era llevó a la sociedad a confundir los medios con los fines, dejando a un lado la importancia del crecimiento personal, el desarrollo emocional y espiritual, suplantándolos con productos y servicios (Jarrín, 2008).

Cuando se opera solo en función de satisfacer las necesidades económicas de la empresa, se dificulta la creación y establecimiento de relaciones a largo plazo, y es así como el mundo empresarial rota proveedores, trabajadores y clientes en adición a inventarios (Jarrín, 2008).

Con la llegada del siglo XXI, se comenzó a vivir una nueva era llamada la Era de la Conciencia, su principal enfoque es el Capital Cultural, centrado en la gente. Aquí los fines se comienzan a moldear con los medios, tiene como objetivo garantizar el aumento de la calidad de vida en las sociedades de manera sostenible, en armonía con el ambiente y mantener una visión integral de dicho concepto, ahora en sus dimensiones material, emocional y espiritual (Jarrín, 2008).

El reto principal que deben enfrentar las organizaciones de este siglo, es la búsqueda de herramientas que les permita cumplir con los objetivos organizacionales, tomando en cuenta la responsabilidad social y el bien común. Es pues, como la gerencia basada en valores, se ha convertido en una poderosa herramienta para la promoción y consecución de los cambios.

1) La Gerencia

La gerencia es la actividad administrativa de una organización, que incluye procesos de planificación, organización, staffing o personal, coordinación y control, como las que se

refieren a las funciones financieras, productivas, de mercadeo y contable, señaladas en todos los manuales sobre la estructura funcional de la empresa. (Urquijo, 2009)

En ese sentido, la gerencia es la encargada de la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización, para que a través de sus distintos procesos se logren los objetivos de la empresa.

Murad (2009) refiere el termino de gestión como la habilidad y al arte de liderar personas y coordinar procesos, para llevar a cabo la misión de cualquier organización. El termino gestión es la traducción actualizada de la palabra inglesa management.

1.1) Gerencia por objetivos

La Gerencia por objetivos surge en el año 1954 por su creador Peter Drucker, como un modelo administrativo y filosófico que refleja una forma proactiva de administración. Está orientada hacia los resultados y se afinca en el logro de los objetivos. (Raia, 1993)

Su punto focal generalmente está orientado en cambiar y mejorar tanto la eficacia individual como la organizacional. “Es una filosofía que fomenta una participación creciente en la administración de los negocios de la empresa en todos los niveles. Su estilo de administración participativa está de acuerdo con las necesidades y demandas de una sociedad moderna”. (Raia, 1993)

Para Raia (1993) la gerencia por objetivos consiste en un proceso que contiene una serie de pasos interdependientes e interrelacionados:

- La formulación de un enunciado claro y conciso de los objetivos.
- El desarrollo de planes de acción realistas el logro de los objetivos.
- La revisión y medición sistemática del desempeño y del logro.
- La toma de las medidas correctivas necesarias para lograr los resultados planteados.

En ese sentido la gerencia por objetivos es un sistema de administración diseñado para facilitar la planeación y el control de la empresa, la organización y la asignación de labores, la solución de problemas y la toma de decisiones, la motivación y el autocontrol, así como otras funciones.

Sin embargo, más adelante Drucker (1998) establece que "no puede existir una buena gerencia si no posee dirección, si no define los valores que la sostiene, si no establece las características de su negocio". Se puede evidenciar como se ha generado un cambio en la forma de gerenciar, ahora se contemplan nuevas dimensiones relacionadas con el ser humano.

1.2) Gerencia Basada en Valores

Jarrín (2008) define la Gerencia Basada en Valores como:

> "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 máxima expresión 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 estabilidades" (p.76)

Para tener una comprensión más amplia del concepto de Gerencia basada en Valores, es importante tener claro el significado de los Valores y lo que representan dentro de las organizaciones y la sociedad.

1.2.1) Valores

Los valores son convicciones básicas de que un "modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia" (Robbins, 2004)

En otras palabras, son creencias fundamentales que permiten orientar el comportamiento de un individuo a preferir, apreciar y escoger unas cosas en lugar de otras, en función de realizarse como persona. Proporcionan pautas para formular metas y propósitos personales o colectivos (Jiménez, 2010).

Así mismo Chiavenato (2009) define los valores como convicciones básicas sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante es decir, constituyen las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan

prioridad a ciertos valores que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas.

Parte de los valores que poseen los individuos son adoptados en los primeros años de vida por los padres, maestros, amigos y otros. Desde la niñez se establecen cuales son los comportamientos o resultados deseables y otros siempre indeseables. (Robbins, 2004)

En una organización los valores funcionan como una guía de comportamientos que deben seguir sus integrantes, y dependen de la misión de la empresa, los objetivos y de la visión (Jiménez, 2010). Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita los nuevos individuos los aceptan y los ponen en práctica, siendo esto lo que los demás miembros de la organización esperan de ellos.

Según Barrett (2001) "los valores son reglas de vida. Son creencias profundas que determinan que una cierta manera de ser o cierto resultado es preferible a otro, estos se demuestran externamente a través de los comportamientos" (p.107). En ese sentido, el propósito de establecer un conjunto de valores es adoptar un código de conducta que cree cohesión interna y sustente la visión y la misión de la organización.

1.2.1.2) Tipos de Valores

Existen distintos tipos de valores y su clasificación varía de acuerdo al autor y su objeto de estudio.

En 1973, Milton Rokeach diseñó la "Rokeach value Survey" una de las escalas más conocidas y aplicadas debido a su simplicidad. Dicha escala, está formada por 36 valores particulares de la sociedad norteamericana, que se encuentran distribuidos en dos subclases: valores instrumentales y valores terminales. (Durán, 2008)

- Los Valores Instrumentales son aquellos que se implementan mediante la conducta para lograr los valores terminales, también son denominados como modos preferidos de hacer las cosas y expresan las formas, maneras o modos de comportarse de cada persona (Durán, 2008)

- Los Valores Finales o Terminales reflejan las ideas, opiniones, convicciones o pensamientos que establecen los objetivos y las metas en la vida de los individuos. (Durán, 2008)

Partiendo de esta idea, García y Dolan (2003) en su libro "La Dirección por Valores" clasifican los valores de la siguiente manera:

- **Valores Instrumentales y Operativos:**

  Según García y Dolan (2003), los Valores Instrumentales son los modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales. A diferencia de Rokeach, los autores clasifican los valores instrumentales en dos tipos:

  - Valores ético-morales: se refiere a modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, entre ellos honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos.

  - Valores de Competencia: son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad, entre ellos se encuentran cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo.

- **Valores Finales:** García y Dolan (2003) subdividen los valores finales en personales y ético sociales:

  - Valores personales: son aquellos valores que aspira el individuo para sí mismo, a saber, Éxito, Prestigio, Trabajo, Paz.

  - Valores ético-sociales: se incluyen valores que constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Supervivencia ecológica, Justicia Social, entre otros.

Acotan además, que no existe necesariamente una correspondencia puntual entre valores finales e instrumentales: un modo de conducta puede ser instrumental para el logro de varios fines existenciales a la vez. Es necesario tomar en cuenta, según esta teoría que cuando un valor meramente instrumental se le atribuye un valor extraordinario, pasa a ser percibido como final por su poseedor. Haciendo analogía con la organización, por lo general, la gerencia se concentra en la cotidianidad y no llegan a realizar una verdadera formulación estratégica, mucho menos a pensar en las decisiones políticas y éticas que sustentan sus acciones diarias (García & Dolan, 2003).

Ahora bien, para fines de esta investigación la clasificación de valores que sustenta el estudio se presenta a continuación:

- **Valores Individuales:**

Son principios básicos propios de cada individuo en particular. Se relacionan con las creencias más profundas del individuo, con la forma en la que observa las cosas y, además, con los proyectos personales. Los valores de una persona se observan en sus comportamientos, en cualquier momento o circunstancia (Alles, 2011, p. 397).

Los valores individuales dictan la manera en que las personas se relacionan entre sí y con el medio ambiente y el planeta. Operan según las interacciones entre personas dentro de una sociedad, comunidad u organización. La forma para determinar los valores personales es a través de los comportamientos. Estos valores expresan las creencias más profundas acerca de las relaciones (Barrett, 2001, p. 184)

- **Valores Organizacionales:**

Son aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas (Alles, 2011, p. 397). Se refieren a las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Estos principios orientan y determinan cómo los miembros de una organización perciben e interpretan los problemas y toman decisiones.

"En la actualidad, la falta de coincidencia entre los valores individuales y organizacionales es quizá el problema más extendido entre las empresas" (Barrett, 2001, p. 142)

1.2.1.3) Importancia de los valores en la organización

Según Chiavenato (2009), la cultura organizacional es un sistema de significados que comparten los miembros de una organización, que la distinguen de las demás empresas. Dichos sistemas son establecidos por las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización (p.177). La cultura corporativa constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones.

La cultura organizacional es el conjunto de valores esenciales compartidos en una organización, los cuales proveen información implícita y/o explícita acerca de los comportamientos preferidos en ella. Implica ciertos supuestos, creencias aceptadas, percepciones y sentimientos (Alles, 2011).

Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Funcionan como la columna vertebral de sus comportamientos. Si los valores no poseen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se torna más difícil y pesado, trayendo como consecuencia un ambiente laboral tenso y los clientes suelen pagan las consecuencias (Jiménez, 2010).

Es por ello, que los valores no sólo necesitan ser definidos sino que también la empresa debe hacerles seguimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus colaboradores tendrán una mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias (Jiménez, 2010).

La cultura organizacional define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras, transmite una sensación de identidad a los integrantes, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales y aumenta la estabilidad del sistema social (Robbins, 2004).

Las organizaciones con éxito adoptan culturas no sólo flexibles, sino, sobre todo sensibles para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos, esparciéndose por distintas partes del mundo (Chiavenato, 2009).

En este orden de ideas, en la sociedad actual se requiere un nuevo tipo de gerencia, donde se expongan nuevos paradigmas. Richard Barrett (2001), establece que la organización debe concebirse como un organismo viviente, que trascienda los valores materiales en beneficios espirituales.

Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan el sentido y la finalidad de su trabajo y quieren relacionarse con otros seres humanos y ser parte de la comunidad (Robbins, 2004).

Por lo tanto, el modelo de la Gestión Basado en Valores se convierte en una evolución natural para reevaluar el modelo de inserción de las organizaciones en un contexto mundial en evolución, ya que incorpora las metas de valores y busca el equilibrio entre el interés propio y el interés colectivo, para tener un balance entre las evidentes necesidades de supervivencia organizacional dado por los aspecto financieros y por la necesidad de trascender en la sociedad y comenzar a revertir los desarreglos y desequilibrios (Jarrín, 2008).

Robbins (2004, p. 543) expone cinco características culturales que se hacen patentes en las organizaciones espirituales:

1. **Fuerte sentido de propósito:** las organizaciones espirituales forman su cultura alrededor de un fin significativo.
2. **Enfoque en el desarrollo individual:** las organizaciones espirituales reconocen la valía de las personas. No sólo dan trabajo, sino que tratan de crear culturas en las que las personas aprendan y crezcan continuamente. Como aceptan la importancia de las personas, también tratan de dar seguridad en el empleo.
3. **Confianza y franqueza:** las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, la honestidad y la franqueza. Los administradores no tienen miedo de admitir sus errores y son extremadamente directos con empleados, clientes y proveedores.

4. **Facultamiento de los empleados:** el ambiente de confianza en las organizaciones espirituales, cuando se combina con el deseo de fomentar el aprendizaje y el crecimiento de los empleados, conduce al facultamiento de éstos para que tomen la mayoría de las decisiones de trabajo. Los administradores de las organizaciones espirituales no tienen dificultades para delegar autoridad en empleados y equipos, pues confían en que tomarán decisiones meditadas.
5. **Tolerancia a la expresión de los empleados:** la última característica que distingue a las organizaciones espirituales de las demás, es que no sofocan las emociones de sus empleados y les permiten ser ellos mismos, manifestar sus sentimientos y estados de ánimo sin culpas ni temor a regaños.

3) Modelos de Gestión Basada en Valores

Existen varias teorías y modelos de la Gestión Basada en Valores. Para fines de esta investigación se desglosan los modelos que representan el marco de referencia de la misma, haciendo énfasis en el modelo de Richard Barrett, seleccionado para dar respuesta a la pregunta de investigación.

3.1) Modelo de Richard Barrett

El desafío de las organizaciones en el siglo XXI es crear un ambiente laboral que aliente la realización de las personas: satisfaciendo las necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales del personal (Barrett, 2001).

"La sociedad está reconociendo que el propio interés de las empresas está llevando a la destrucción de los ecosistemas del planeta y el tejido social" (Barrett, 2001, p. 2). Es por ello, que surge la necesidad de una nueva forma de gerenciar, donde el aspecto físico de las empresas (los beneficios y el crecimiento) no sean la esencia del negocio, sino que sea alentar a todo el personal a conectarse con su mayor nivel de productividad y creatividad a través de su trabajo (Barrett, 2001).

El modelo elaborado por Richard Barrett parte de la idea de entender la organización como un organismo viviente e independiente que refleje los valores colectivos. Para evolucionar y crecer las organizaciones deben transformarse y reconocer lo inútil que resulta

la búsqueda exclusiva del propio interés de la empresa y deben buscar el bien común (Barrett, 2001).

Barrett (2001) establece que cuando el bien común pasa a ser importante para un individuo o una organización, se entra en la esfera de los valores espirituales. Las empresas que funcionan de acuerdo a estos supuestos saben que para lograr un estado óptimo deben equilibrar las necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales.

Según el autor, la transformación organizacional implica una manera distinta de ser, que conlleva cabios en los valores, creencias y supuestos a un nivel más profundo. Facilita un cambio fundamental en la conducta personal y organizacional, tanto en los sistemas como en las estructuras. (Barrett, 2001).

Cuando las organizaciones o las personas atraviesan un cambio con éxito, se pasa a un nivel más elevado de conciencia y el proceso de transformación se repite. La evolución organizacional está adquiriendo cada vez mayor importancia al acelerarse el ritmo de los cambios económicos, tecnológicos y sociales (Barrett, 2001).

Es ese sentido, cuando Barrett (2001) habla de “liberar el alma de las empresas”, se refiere a crear una cultura organizacional que encuentre resonancia en las almas de la gente de la empresa (p. 159)

Bajo esta primicia, Barrett ha desarrollado un modelo integral para la transformación cultural de una organización, que funciona como una extensión de la pirámide de las jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow. Este modelo permite entender y trabajar la evolución de las organizaciones hacia una cultura vinculada con el medio ambiente interno y el externo, con las personas y sus grupos tanto dentro como fuera de la organización. Todo ello sin perder de vista la necesidad de generar prosperidad financiera, valor sostenido a largo plazo, valor para los empleados, clientes y la comunidad.

En su modelo Barrett (2001) considera que” todas las acciones humanas intentan satisfacer una de cuatro necesidades: físicas, emocionales, mentales o espirituales, las cuales corresponden con nueve motivaciones básicas” (p. 40). La motivación puede definirse como

la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar metas de la organización, condicionado por la capacidad de la voluntad para satisfacer alguna necesidad personal.

Las necesidades físicas estarán satisfechas en la medida en que se cuida la seguridad y la salud (motivación fisiológica y de seguridad). Las emocionales serán satisfechas cuando se tengan lazos fuertes de amistad y los individuos se sientan bien consigo mismos (motivación de relacionamiento y diferenciación). De igual manera las necesidades mentales estarán cubiertas a través de logros intelectuales o educativos y el crecimiento personal (motivación de realización y logro, y motivación de crecimiento personal). Y finalmente las espirituales serán satisfechas cuando se desarrollen actividades que den sentido a la vida del sujeto y le permita cubrir con el bien común mediante un servicio que contribuya con la humanidad (motivación de abrazar una causa, dejar una huella en el planeta y sentirse útil a la humanidad) (Barrett, 2001, p.40).

Es ese sentido, cuando una necesidad ubicada en el nivel inferior es satisfecha, inmediatamente se disparara una nueva necesidad y se activa el siguiente nivel, ya que una necesidad satisfecha deja de ser motivadora (Barrett, 2001).

Tomado de Maslow, básico para hacer Coaching de Blog del Coach (2010).

Figura 2. **Pirámide de las Jerarquías de las Necesidades de Maslow**

Tomado *de Liberando el Alma de las Empresas. Richard Barrett (2001)*

Figura 1. ***Relación entre las Necesidades Humanas y las Motivaciones Personales***

Existe una diferencia significativa en cuanto las primeras cinco motivaciones y las últimas cuatro. Las primeras cinco motivaciones satisfacen nuestra necesidades como individuos y las últimas cuatro motivaciones, satisfacen al bien colectivo. Como individuos

encontramos nuestra realización personal cuando logramos satisfacer nuestras necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales, pero el júbilo proviene de la realización espiritual, y este es el motivador humano más poderoso. (Barrett, 2001)

Las organizaciones exitosas del siglo XXI serán aquellas que apoyaran la salud física emocional, mental y espiritual de sus trabajadores, crearan un ambiente laboral que fomente la creatividad y la innovación. E incitaran a sus empleados a desarrollar sus talentos innatos, abrazar una causa y cumplir su misión, llegando a ser buenos ciudadanos contribuyentes con el planeta. (Barrett, 2001)

Ahora bien, Barrett es su modelo propone una escala de Siete Niveles de Conciencia desde los que operan los individuos y organizaciones. Cada nivel está centrado en una necesidad existencial común y los individuos o empresas tienen la capacidad para evolucionar satisfaciendo cada una de las necesidades inherentes a un nivel de conciencia especifico, hasta llegar a vivir libres de temores, y cubriendo el espectro completo de necesidades, para poder llegar a la plenitud individual. (Jarrín, 2008)

Los Siete Niveles de Conciencia Individual

Los primeros cuatro de los Siete niveles de Conciencia Individual se encuentran estrechamente relacionados con la pirámide de las necesidades de Maslow: Conciencia de Supervivencia, Conciencia de las Relaciones, Conciencia de Autoestima y Conciencia de Autorrealización. (Barrett, 2001)

En ese sentido las necesidades físicas son satisfechas cuando el individuo se siente seguro. Las necesidades emocionales son satisfechas cuando se establecen relaciones importantes con otros y cuando el sujeto se siente bien consigo mismo. Que el individuo se conozca y tenga el control de su ser ayuda a satisfacer las necesidades mentales. (Barrett, 2001).

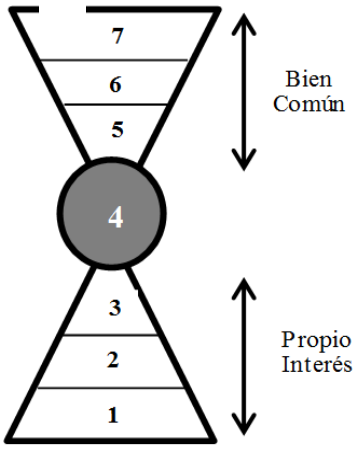
“Aunque Maslow no proyectó los estados superiores de conciencia, si identificó los valores esenciales que las personas integran a sus vidas, estos valores son: la verdad, la bondad, la unidad, la integridad, la unicidad, el sentido de estar vivo, la perfección, la justicia,

el orden, la simplicidad, la alegría, la autosuficiencia y el sentido de propósito" (Barrett, 2001, p. 59).

Para explicar los niveles superiores de conciencia individual Barrett (2001) indica que cada uno de los cuatro niveles corresponde a un sentido de identidad personal cada vez más amplio debido a un mayor sentido de conexión con el mundo. Entre ellos se encuentran: la Conciencia del Alma, Conciencia Cósmica, Conciencia Divina y Conciencia de Unidad.

La Conciencia del Alma está ligada con lo que Maslow denomina Autorrealización, en la conciencia cósmica la personalidad del individuo y el alma se vuelven indistinguibles, desea trabajar en su misión las veinticuatro horas del día. La Conciencia Divina está referida a una fuerte conexión del individuo con la totalidad de la creación, el sujeto desea que su trabajo deje una verdadera huella en el mundo y por último la Conciencia de Unidad en donde lo más importante para el individuo es sentir que es útil para los demás de alguna manera. (Barrett, 2001)

Necesidades	Motivaciones	Siete Niveles de Conciencia Individual
Espirituales	Ser útil	Conciencia de Servicio
	Dejar una Huella	Conciencia de Contribución
	Abrazar una causa	Conciencia de Misión
Mentales	Crecimiento Personal	Conciencia de Autorealización
	Realización y Logro	
Emocionales	Diferenciación	Conciencia de Autoestima
	De Relacionamiento	Conciencia de las Relaciones
Fisicas	Seguridad	Conciencia de Supervivencia
	Fisiológicas	



Tomado de *Liberando el Alma de las Empresas. Richard Barrett (2001)*

Figura 3. Relación de las Necesidades Humanas y las Motivaciones Personales con los Siete Niveles de Conciencia Individual

Aquellas personas que actúan en los niveles superiores de conciencia, suelen ser personas que encuentran problemas de adaptación con las estructuras predominantes en la

sociedad contemporánea, ya que suelen poseer un pensamiento avanzado que todavía no está presente en los modelos de desarrollo prevalecientes (Barrett, 2001).

A diferencia de aquellas personas que se ubican en los niveles inferiores de conciencia, que operan principalmente para satisfacer el interés propio, compuesto por necesidades físicas, mentales y emocionales (Barrett, 2001).

- **Siete Niveles de Conciencia del Personal de la Empresa**

Richard Barrett (2001) en su libro "Liberando el alma de las empresas" clasifica los siete niveles de conciencia del personal en: Conciencia de Supervivencia, Conciencia de las Relaciones, Conciencia de Autoestima, Conciencia de Cambio y Evolución, Conciencia de Realización y Logros Colectivos, Conciencia de Comunidad y Conciencia Global.

1. Conciencia de Supervivencia, está enfocada en cuestiones de supervivencia física, la primera necesidad básica es la seguridad económica, incluye valores como: estabilidad económica, riqueza, seguridad, autodisciplina y salud. Los valores limitantes incluyen el control y la excesiva cautela (Barrett, 2001).
2. Conciencia de las Relaciones, está centrada en la calidad de las relaciones interpersonales. Incluye valores como comunicación sincera, familia, amistad, resolución de conflictos y respeto. Como valores limitantes incluye: rivalidad, intolerancia. En este estado de conciencia la lealtad hacia los colegas de trabajo es más importante que la lealtad hacia la empresa (Barrett, 2001).
3. Conciencia de autoestima, se caracteriza por la necesidad de reconocimiento. Incluye valores como: ser el mejor, crecimiento profesional y ser recompensado. Algunos de sus valores limitantes son: status, arrogancia e imagen. Aquellos que operan bajo este nivel de conciencia buscan mejorar su salario (Barrett, 2001).
4. Conciencia de Cambio y Evolución, la autorrealización y el crecimiento personal son su base central. Contiene valores como: coraje, responsabilidad y hacerse cargo. En este nivel de conciencia se resuelven temores y se cuestionan creencias (Barrett, 2001).
5. Conciencia de Realización y Logros Colectivos, su punto focal es abrazar una causa. Las personas que trabajan bajo este nivel piensan en términos de misión, la cual está

estrechamente relacionada con la misión de la empresa. Esta constantemente buscando maneras de mejorar su efectividad. Contiene valores como: compromiso, creatividad, entusiasmo, generosidad y honestidad (Barrett, 2001).

6. Conciencia de Comunidad, en este nivel la importancia radica en dejar una huella en el mundo, es la participación activa en la comunidad, las personas se vuelven altamente intuitivas y creativas. Los valores que se aprecian en este nivel son: voluntariado, calidad de vida y conciencia ambiental (Barrett, 2001).
7. Conciencia Global, expresa una fuerte conexión interna y externa. El individuo que actúa bajo este nivel tiene claro que su misión de vida es contribuir al bien común, está caracterizado por su fuerte compromiso, y su frecuente alegría y satisfacción (Barrett, 2001).

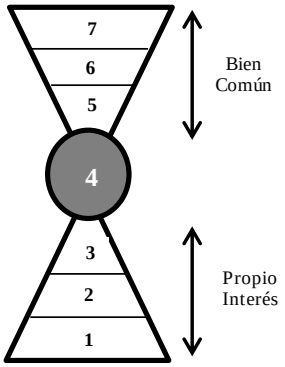
Entender los siete niveles de conciencia del personal representa importantes consecuencias para la empresa, ya que las organizaciones que no estén comprometidas con el progreso y realización de su personal, a través de su trabajo, permitiendo que estos dejen huellas que contribuyan al bien común, están limitando su potencial de éxito (Barrett, 2001).

Es poco frecuente encontrar personas centradas exclusivamente en un nivel particular de conciencia, los individuos muestran normalmente características relacionadas con varios niveles adyacentes. (Barrett, 2001)

Siete Niveles de Conciencia Organizacional

De la misma forma que los humanos funcionan en niveles de conciencia, las organizaciones al ser reconocidas como organismos vivientes poseen una conciencia colectiva. Cada empresa tiene su propia personalidad, llamada cultura organizacional, esta cultura debe tener una identidad propia, enfocada, en las motivaciones colectivas y los valores compartidos, de todos los trabajadores de la empresa (Barrett, 2001).

Necesidades	Siete Niveles de Conciencia del Personal de la Empresa	Siete Niveles de 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



Tomado de *Liberando el Alma de las Empresas. Richard Barrett (2001)*

Figura 4. Relación de los Siete Niveles de Conciencia del Personal con los Siete Niveles de Conciencia Organizacional.

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

1. Conciencia de Supervivencia, tiene como núcleo principal el estado financiero y el crecimiento económico de las organizaciones. Posee valores como ganancias, valor para el accionista, salud del personal y seguridad. Los posibles valores limitantes son: control, cautela y explotación. Las empresas que trabajan bajo este nivel de conciencia, ven el recurso humano y material, como recursos explotables, del cual pueden obtener ganancias. Cuando las organizaciones se centran en la conciencia de supervivencia, desarrollan una preocupación con respecto al cuadro de resultados y una profunda inseguridad acerca del futuro (Barrett, 2001).
2. Conciencia de las Relaciones, se trata de la calidad de las relaciones interpersonales y la buena comunicación entre el personal, clientes y proveedores. Sus principales valores son: comunicación sincera, solución de conflictos, satisfacción al cliente, cortesía y respeto. Las empresas que operan en este nivel tienden a ser fuertes en tradición e imagen pero débiles en flexibilidad y capacidad empresarial, y esto trae como consecuencia rivalidad, competencia interna y manipulación (Barrett, 2001).
3. En la Conciencia de Autoestima predominan los sistemas y procesos que mejoran los métodos de trabajo y entrega de servicios y productos. Incluye valores como:

productividad, eficiencia, progreso profesional y calidad. Sus valores potencialmente limitantes son: status, burocracia, arrogancia y complacencia. Este nivel de conciencia impulsa en las organizaciones un deseo de grandeza, en consecuencia, son muy competitivas y buscan constantemente maneras de mejorar la relación costo-efectividad (Barrett, 2001).

4. Conciencia de Transformación, enfocado en la renovación continúa y el desarrollo de nuevos productos y servicios, contiene valores como: hacerse cargo, participación del personal, aprendizaje, innovación, trabajo en equipo y compartir conocimiento. En este punto la empresa se encuentra en el límite que debe cruzar para transformarse en una organización enfocada en el bien colectivo (Barrett, 2001).

Las empresas que han ido evolucionando progresivamente por todos los niveles o que su supervivencia se encuentra en peligro llegan a este punto. El proceso de transformación de la cultura organizacional cambia control por confianza, castigo por incentivo y temor por verdad (Barrett, 2001).

5. El quinto nivel de conciencia, denominado Conciencia de Cohesión interna, se incorpora la visión del humano como un fin en sí mismo y no como un recurso, las organizaciones reconocen la importancia de que los trabajadores encuentren a través de su labor sentido o relación con su misión de vida. Los valores estipulados en este nivel son: confianza, integridad, honestidad, identificación con los valores y cooperación. En este nivel se valora la importancia del balance entre el interés propio y el bien común (Barrett, 2001).
6. Conciencia de Inclusión, en este nivel las organizaciones se preocupan integralmente por su personal: cuidan de sus necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales. Las empresas que adoptan la conciencia de inclusión reconocen la importancia de las alianzas estratégicas. Como valores característicos posee desarrollo de liderazgo, inspirar con el propio ejemplo, coaching y satisfacción del personal. Los valores en relación con lo externo son: colaboración de clientes y proveedores, asociaciones, alianzas estratégicas, compromiso con la comunidad y conciencia ambiental (Barrett, 2001).

7. Conciencia de Unidad refleja un orden superior de unión interna y externa, su principal enfoque está basado en el servicio a la humanidad y el planeta, valorando que todos compartimos en el largo plazo, un destino común. Incluye valores como: visión, sabiduría, tolerancia con los errores y compasión. Los valores en relación con lo externo son: justicia social, derechos humanos, perspectiva global, generaciones futuras y conciencia ecológica (Barrett, 2001).

Cabe acotar que las organizaciones no funcionan bajo un solo nivel de conciencia, los valores se encuentran distribuidos entre tres o cuatro niveles. Muchas organizaciones operan según los tres niveles inferiores de conciencia. Según Barrett (2001) las organizaciones más exitosas operan a lo largo de todos los niveles de conciencia, sin embargo otorgan mayor importancia a los cuatro niveles superiores.

Como se ha mencionado, las organizaciones están impulsadas por valores. Estos pueden ser valores positivos orientados al desarrollo y al bien común, y valores potencialmente limitantes que inducen comportamientos colectivos que impiden un adecuado uso y aprovechamiento de la organización (Barrett, 2001).

Ahora bien, basado en el modelo de los Siete Niveles de Conciencia Organizacional, el autor desarrolló una serie de herramientas e indicadores que "permite a las organizaciones desarrollar el capital cultural, reforzar la capacidad de sus recursos humanos, desarrollar un liderazgo basado en valores positivos y promover el desarrollo social y ambientalmente sustentable"(Barrett, 2001, p. 73). En conjunto estos instrumentos se denominan Herramientas para la Transformación Organizacional y pueden ser utilizadas para: evaluación de compatibilidad de valores culturales en fusiones y adquisiciones, determinar la percepción de los valores organizacionales por parte de los clientes, auditoría de valores del personal que ingresa a la empresa, auditoría de valores del personal que sale de la empresa, auditoría de valores de liderazgo y auditoría de valores organizacionales y de equipos (Barrett, 2001).

> "La auditoría de valores organizacionales es utilizada como una herramienta de diagnóstico para evaluar los puntos fuertes y débiles de las culturas organizacionales y de equipos existentes" (Barrett, 2001, p. 74).

Para realizar la auditoria de valores organizacionales y de equipos, los trabajadores de la empresa deben seleccionar los diez valores individuales que mejor los representan como personas, los diez valores organizacionales actuales que mejor describen como opera su organización y los diez valores deseables que creen que son esenciales para lograr que su organización o equipo alcance un nivel superior (Barrett, 2001).

En ese sentido, cada valor está relacionado con uno de los Siete Niveles de Conciencia Organizacional, clasificado como un valor positivo o potencialmente limitante y categorizado como un valor individual, relacional, organizacional o social, los cuales funcionan para determinar los cinco índices culturales: Índice BTP, Índice PL, Índice IROS, Índice IROS (P), Índice de Fortaleza e Índice BSI.

3.2) Modelo de Salvador García y Simón Dolan

Otro modelo de Dirección por valores es el de Salvador García y Simón Dolan, y consta de cinco etapas fundamentales:

Fase 0: ¿El cambio va en serio? Existencia de Liderazgo Legitimador.

Todo cambio significativo en la cultura de una organización implica la respuesta a la siguiente pregunta ¿va en serio la intención de cambio? Es por ello que en esta primera fase es importante la existencia crítica e imprescindible de un verdadero líder que se haga responsable de la ejecución y la capacidad de asignar los recursos necesarios para el éxito.

El liderazgo legitimador dependerá, de una gran capacidad y conocimiento profesional y la aplicación de grandes dosis de energía personal, por parte de quienes tengan la responsabilidad y el poder de desarrollar el proceso de cambio en la forma de pensar y hacer las cosas en una organización.

Fase I: Destilado de Valores Esenciales.

Luego de haber consolidado la intención política de cambio, con un liderazgo dispuesto a asignar recursos específicos, la fase I consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible entre los colaboradores involucrados.

Para ello se propone realizar una diferenciación y modificación de la misión, visión y valores estratégicos operativos, mediante intervalos de tiempo relativamente largos, ya que los mismos forman parte del núcleo constitucional de la empresa.

En esta fase es importante que la organización se pregunte: ¿hacia dónde vamos? ¿Para qué?, ¿Cómo somos?, ¿Dónde estamos ahora? Y ¿con que principios vamos a conseguir llegar?

Fase II: ¡Estamos Cambiando! Desarrollo de Equipos de Proyecto

A pesar de que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas inicia en la fase previa de reformulación de valores compartidos, es en esta fase II en donde se da el cambio propiamente dicho.

En ese sentido la reformulación de la visión, la misión y los valores operativos de la empresa, se definirán en líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por Equipos de Proyecto.

García y Dolan (2003) presentan una serie de características que deben poseer los equipos de proyecto:

- Contar con una persona con capacidad de liderazgo.
- El tamaño operativo del equipo debe ser entre seis o diez personas, dependiendo de la envergadura de cada proyecto.
- Dedicar un tiempo parcial al proyecto, sin dejar a un lado sus responsabilidades con la empresa.
- Se debe constituir de forma voluntaria.
- Los miembros deben estar potenciados mediante formación específica en habilidades de comunicación y desarrollo de equipo.

Fase III: Política de Personas Basada en Valores

En la mayoría de las empresas, los procedimientos internos relacionados con las personas (selección, formación, promoción, incentivación, evaluación, entre otros), carecen de dos características básicas:

1. No están relacionados con las estrategias planteadas por la Administración.
2. No se encuentran integrados bajo ningún tipo de modelo, lo que conlleva a que se desarrollen de forma independiente, perdiendo así parte de su capacidad para potenciarse mutuamente.

Fase IV: Auditoría de valores operativos

La clave del éxito consiste en evaluar y recompensar el cumplimiento de los valores, ya que los mismos se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana de los colaboradores.

La introducción de un diálogo colectivo para la reformulación de de los valores supone un cambio cultural y una oportunidad de aprendizaje colectivo, sin embargo más allá de eso, lo que supone realmente una mejora continua es el ejercicio de auditar la diferencia entre los valores asumidos y las realizaciones cotidianas en todos los niveles de la empresa.

3.3) Modelo de Ken Blanchard y Michael O'Connor

El modelo de administración por valores planteado por Blanchard y O'Connor (1997), trata de tres fases:

Fase I: Aclarar su misión y valores

En esta primera fase es imperativo tener bien definida la misión y los valores de la compañía, lo cual va de la mano de la aprobación de la junta directiva o de los dueños de la misma. Esta misión va a definir la razón de ser del negocio, una vez que se tenga, se decide cuáles son los valores que impulsarán la estrategia empresarial y establecer el aporte de cada uno de ellos para el logro de los objetivos.

Posteriormente, se debe determinar si los colaboradores se sienten identificados y están alineados con los valores y la misión, ya que la Administración por Valores es una estrategia a largo plazo y su éxito reside en la aplicación constante de estos valores y de la misión, desde los líderes hasta los empleados de menor rango.

Fase II: Comunicación

Para que la Administración por Valores sea exitosa, es importante que se comunique de manera eficaz la misión y los valores. Esto podría ser convocando reuniones de lanzamiento en las que participen todos los colaboradores, para que los mismos propaguen y pongan en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días.

Una forma de lograr que todos actúen de acuerdo a esos compromisos es con la utilización de una guía para la toma de decisiones basadas en valores.

Fase III: Alinear

La alineación es llamada por los autores como "el corazón y el alma de la Administración por Valores", la atención se concentra en las prácticas y las conductas organizacionales para asegurar que las mismas son compatibles con los objetivos y las correspondientes metas de rendimiento.

Para alinear las prácticas administrativas con los valores, Blanchard y O'Connor definen el método "ombudsman", que funciona como una especie de mediador imparcial que asegura que la solución que se aplique para resolver un conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.

Una manera poderosa de resolver un conflicto es a través de una sesión de Solución de Problemas Orientada a las Personas (SPOP) para realinear los valores personales y organizacionales y a su vez afianzar esta alineación.

El proceso SPOP sólo se recomienda cuando un problema interpersonal está claramente obstaculizando el progreso de un equipo, un departamento u organización. Este proceso consiste en una serie de interrogantes o pasos que los involucrados transitan juntos y establecer un plan de acción que asegure que una situación como esa no volverá a ocurrir. Dichas interrogantes constan de tres fases: Definición, Búsqueda de Soluciones e Implementación, y Seguimiento.

CAPITULO IV

MARCO REFERENCIAL

La presente investigación se realizó en una empresa de Servicios de Asistencia Médica Domiciliaria, ubicada en el área metropolitana de Caracas, que opera en el territorio nacional desde el año 1996. Cuenta con cuatro sedes, tres en Venezuela en los estados Distrito Capital, Maracay y Carabobo; y una en Centroamérica. Para mantener el anonimato de la misma, en el resto de esta investigación será denominada como Empresa del Sector Salud.

En 1996 se inician las actividades de la Empresa del Sector Salud, realizando servicios inter-hospitalarios para subir la demanda de traslados entre hospitales públicos y clínicas privadas.

El servicio se comercializa por evento con el nombre de "Ambulancia José Gregorio Hernández". Con la experiencia adquirida y el dominio sobre la respuesta inmediata, se comenzó a explorar nuevos segmentos del mercado: atención de emergencias.

De igual forma, se desarrollaron las afiliaciones personales y algunas otras variantes corporativas. En el 2002 son lanzados productos para compañías de seguros. Un productor, conformado por el servicio de ambulancias y una póliza de accidentes personales con gastos médicos incluidos, es puesto a la disposición del público en una campaña puerta a puerta. En el 2003 la experiencia de más de 20.000 atenciones en la Gran Caracas permite la expansión del servicio a La Guaira, Maracay y los Valles del Tuy, conformando así una red nacional de empresas asociadas para brindar servicio a nivel nacional.

La misión de la Empresa del Sector Salud, refleja su compromiso cuando dice: Salvar vidas, Brindar soporte médico pre-hospitalario, Servir a la Comunidad y Rentar a nuestra gente (asociados, empleados y accionistas).

Por su parte, la visión es ser la empresa privada líder en los servicios de atención de emergencias: Auxilio de Accidentes, Traslado de Pacientes, Asistencia Pre- hospitalaria, Cobertura Continental y Participación en todos los nichos de mercado.

Los valores declarados por esta empresa son Seguridad, Rapidez y Confiabilidad. A su vez, esta empresa cuenta con un listado de valores los cuales se implementan como instrumento de evaluación para los nuevos empleados que ingresan a la compañía. A continuación el listado:

- **Calidad de Trabajo:** exactitud, precisión, profundidad y perfección en los trabajos realizados.
- **Servicio al Cliente:** capacidad de brindarle al cliente la más amable, cortés y efectiva atención en todo momento y ocasión.
- **Conocimiento del Trabajo:** dominio de los conocimientos relacionados con el trabajo, manejo de equipos y efectividad de aplicación.
- **Planificación del Trabajo:** grado de efectividad para planificar sistemática y ordenadamente su trabajo.
- **Cantidad de Trabajo:** volumen de trabajo efectivo producido en relación a los requerimientos y el tiempo disponible.
- **Asistencia y Puntualidad**: cumplimiento de horario y asistencia al trabajo de acuerdo con las normas y políticas de la empresa.
- **Apariencia Personal:** cumplir con los principios de higiene, aseo y arreglo personal adecuado en especial lo referente al uniforme.
- **Integridad:** grado de confiabilidad, honestidad, responsabilidad, discreción en la realización de tareas asignadas.
- **Lealtad:** grado de adhesión sincera a la empresa y a sus compañeros de trabajo.
- **Coraje:** grado de valor para asumir situaciones de riesgo en el trabajo plantear puntos de vista impopulares o de cambio.
- **Iniciativa:** capacidad para iniciar tareas, desarrollar actividades por cuenta propia y obtener resultados por cuenta propia.
- **Toma de Decisiones:** juicio, prontitud en la selección, desarrollo y aplicación de alternativas apropiadas en acción en el trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** efectividad para trabajar con compañeros, supervisores y subordinados de manera armónica, constructiva e integrada.

- **Comunicación:** efectividad para transmitir información en forma clara, precisa y ordenada utilizando los medios pertinentes.
- **Relaciones Interpersonales:** efectividad para mantener relaciones equilibradas con otros en función de trabajo para contribuir al logro de resultados.
- **Sentido del Humor:** capacidad de divertirse realizando el trabajo diario. Capacidad de asumir con humor situaciones de fuerte presión

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

Según Arias (2012) "La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado". (p.45)

El objetivo de este capítulo es presentarle al lector el tipo de metodología que se llevó cabo para realizar el estudio y responder a la pregunta planteada en la formulación del problema. Este capítulo contiene todos aquellos elementos que participaron en la investigación en cuanto al diseño de investigación, población y muestra, unidad de análisis, operacionalización de las variables, así como también las técnicas de análisis de la información, con la finalidad de brindar confiabilidad y objetividad durante la realización de toda la investigación.

1. Tipo de Investigación

El presente estudio se enmarcó dentro del tipo de investigación Descriptiva-Exploratoria, pues el mismo pretende conocer cómo es la alineación de los valores individuales, organizacionales actuales y deseables de una determinada empresa a partir de un contexto específico como lo es el que atraviesa Venezuela en la actualidad.

El estudio descriptivo busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

El Estudio Exploratorio se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

2. Diseño de Investigación

El Diseño de Investigación para este estudio es No Experimental. Hernández Sampieri et al. (2010) afirman que este diseño de investigación, se basa en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En este tipo de investigaciones se observan situaciones ya existentes, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene el control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas.

3. Uso del Tiempo

La presente investigación se constituye bajo el Enfoque Transeccional o Transversal, pues la misma se realizó en un único momento. Sampieri et al. (2010), afirman que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Asimismo su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

4. Unidad de Análisis

La unidad de análisis representa el objeto social al que se refieren las propiedades estudiadas en la investigación empírica, es decir quiénes serán medidos durante la investigación. Para efectos de este estudio, la unidad de análisis estuvo compuesta por todos los trabajadores de una empresa del sector salud. (Corbetta, 2007)

5. Población y Muestra

Según Corbetta (2007) la población representa el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones y de los cuales se pretende obtener información del mismo. La muestra representa la observación de una porción de la población para extraer información sobre la totalidad de la misma.

Para efectos de esta investigación, la población está compuesta por 130 trabajadores pertenecientes a una empresa del Sector Salud, ubicada en el Área Metropolitana de Caracas, cuyo total está dividido en tres turnos por ser una empresa con horario nocturno.

Considerando el tamaño de la población se realizó un muestreo censal, es decir, se utilizó el total de la población para llevar a cabo la investigación. En este sentido, la muestra estuvo constituida por los 130 trabajadores que componen la plantilla de la Empresa de Atención Médica Domiciliaria.

Inicialmente, se pensaba abarcar la población constituida por 130 trabajadores. Sin embargo, dada la situación país, la Empresa tuvo que pasar por una reestructuración para poder mantener sus operaciones, de 130 trabajadores pasaron a ser 101. Al momento de aplicar el cuestionario, solamente se encontraban trabajando 85 colaboradores. Entre los 16 restantes, 3 se encontraban de reposo y el resto de los 13 empleados de vacaciones distribuidos en las 3 sedes.

La alineación de los valores se estudió de acuerdo a las siguientes variables:

- Sexo del trabajador (masculino o femenino).
- Departamento (administración, cuentas, recursos humanos, soporte, ventas, operaciones).
- Cargo del trabajador (mecánicos, paramédicos, operador de CECON (call center), médico, personal administrativo, supervisores, gerentes y conductores).
- Sede (Caracas, Maracay y Valencia)
- Antigüedad: de 0-5 años, 5-10 años, 10-15 años y de 15-20 años.

De igual forma, la población de estudio se analizó en relación a las siguientes variables demográficas. A continuación se presentan los datos (Tabla 1) que corresponden a los 85 cuestionarios aplicados.

Tabla 1

Características de la Población

Género		Antigüedad		Sede		Cargo		Departamento	
Femenino	32	0 – 5 años	42	Caracas	66	Mecánico	5	Administración	9
Masculino	53	5- 10 años	22	Maracay	11	Paramédico	12	Cuentas	3
		10- 15 años	18	Valencia	8	Operador de CECON	7	Recursos Humanos	2
		15-20 años	3			Médico	8	Soporte	19
						Personal Administrativo	23	Ventas	13
						Supervisor	8	Operaciones	39
						Gerente	14		
						Conductor	8		

6. Definición Conceptual de la Variable

De acuerdo a lo expresado por Arias (2012), “una variable es una característica o cualidad susceptible de sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición o control en una investigación” (p.57)

Una vez identificadas las variables, cada una de ellas debe ser definida conceptualmente. La definición conceptual es la expresión del significado. En este sentido, se presenta la definición y la tipología de valores, de acuerdo a lo que plantea Richard Barrett (2001) en su Modelo de Gerencia basada en Valores:

- Valores Organizacionales: valores que se encuentran presentes en la organización y determinan las conductas y la manera en que se desenvuelven los miembros de la misma. Son los principios que fundamentan la cultura organizacional y establecen los comportamientos considerados aceptables o no dentro de la dinámica organizacional. Los valores organizacionales declaran abiertamente cómo se espera que se comporten todas las personas de una organización.

- Valores Individuales: valores inherentes al individuo, que se manifiestan en creencias y guían su comportamiento.

- Valores Organizacionales Deseables: patrones de conducta esperados por los miembros de una organización, que orientan el comportamiento de las personas en la consecución de metas y objetivos.

7. Cuadro de Operacionalización de la Variable

Para Arias (2002) la operacionalización de la variable puede definirse como "el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores". (p.62)

Para efectos de esta investigación, se utilizó como guía el cuadro de operacionalización de la tesis denominada, Alineación de Valores del Personal de Empresas Privadas Venezolanas de acuerdo con el Modelo de Richard Barret, cuyo autor fue Elías Geraiss (2010), en el cual se descompone la variable en dimensiones, indicadores y sub-indicadores.

Tabla 2

Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	PREGUNTAS
VALORES ORGANIZACIONALES	1.0 VALORES INDIVIDUALES	1.1 Supervivencia 1.2 Relaciones 1.3 Autoestima 1.4 Autorrealización 1.5 Misión 1.6 Contribución 1.7 Servicio	1.1.1 Valores de Supervivencia 1.2.2 Valores de Relaciones 1.3.3 Valores de Autoestima 1.4.4 Valores de Autorrealización 1.5.5 Valores de Misión 1.6.6 Valores de Contribución 1.7.7 Valores de Servicio	Por favor, en la siguiente lista, marque con una “X” los diez (10) valores con los que usted personalmente esté de acuerdo.
	2.0 VALORES DE LA CULTURA ACTUAL	2.1 Supervivencia 2.2 Relaciones 2.3 Autoestima 2.4 Transformación 2.5 Cohesión Interna 2.6 Inclusión 2.7 Unidad	2.1.1 Valores de Supervivencia 2.2.2 Valores de Relaciones 2.3.3 Valores de Autoestima 2.4.4 Valores de Autorrealización 2.5.5 Valores de Misión 2.6.6 Valores de Contribución 2.7.7 Valores de Servicio	Por favor, en la siguiente lista, marque con una “X” los diez (10) valores que usted considera que se aplican en esta empresa actualmente.
	3.0 VALORES DE LA CULTURA DESEADA	3.1 Supervivencia 3.2 Relaciones 3.3 Autoestima 3.4 Transformación 3.5 Cohesión interna 3.6 Inclusión 3.7 Unidad	3.1.1 Valores de Supervivencia 3.2.2 Valores de Relaciones 3.3.3 Valores de Autoestima 3.4.4 Valores de Autorrealización 3.5.5 Valores de Misión 3.6.6 Valores de Contribución 3.7.7 Valores de Servicio	Por favor, en la siguiente lista, marque con una “X” los diez (10) valores que usted considera que deberían aplicarse en esta empresa.

8. Técnica de Recolección de Información

La técnica de recolección representa el conjunto de procedimientos o formas utilizadas en la obtención de la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación. (Arias, 2012)

En lo que respecta a la investigación planteada, se realizó un diseño de investigación de campo y se aplicó el cuestionario como técnica de recolección de información, ya que el objetivo principal es identificar y medir el grado de alineación de los valores individuales, organizacionales actuales y deseados de una determinada empresa.

Para la elaboración del cuestionario, se utilizó la Auditoría de Valores Organizacionales y de Grupos, propuesto por Richard Barrett. El autor establece que cada valor del cuestionario está relacionado con uno de los Siete Niveles de Conciencia Organizacional, clasificado como un valor positivo o potencialmente limitante y categorizado como un valor individual, relacional, valor organizacional y un valor social. De igual forma, Barrett (2001) indica que las encuestas de valores son diseñadas a medida para cada empresa y su contexto de operación, es decir, los valores deben ser seleccionados a partir de la declaración de misión, visión y valores de la organización; valores relacionado con el sector de su actividad y valores particulares de la cultura e idioma de la empresa.

Para este cuestionario, los trabajadores de la empresa del sector salud, identificaron en una lista de valores adaptadas a la razón de ser de la organización, los diez valores que mejor los representan como personas (valores individuales), los diez valores que mejor describen cómo opera su organización (valores organizacionales actuales) y los diez valores ellos consideran que deberían aplicarse en la empresa del sector salud (valores organizacionales deseados).

En este sentido, el instrumento de recolección fue diseñado de la siguiente manera:

1. Se identificaron los valores presentes en la misión, visión, valores y valores evaluados en el personal.
2. Se identificaron valores particulares de la cultura de la empresa del sector salud.
3. Se identificaron valores relacionados con el sector de actividad de la empresa.

4. Se seleccionaron en total 33 valores. Posteriormente fueron distribuidos en los Niveles de Conciencia Organizacional, categorizado en un valor individual, relacional, social y organizacional. Sumado a lo anterior, se clasificaron los 33 valores en valores positivos y potencialmente limitantes.

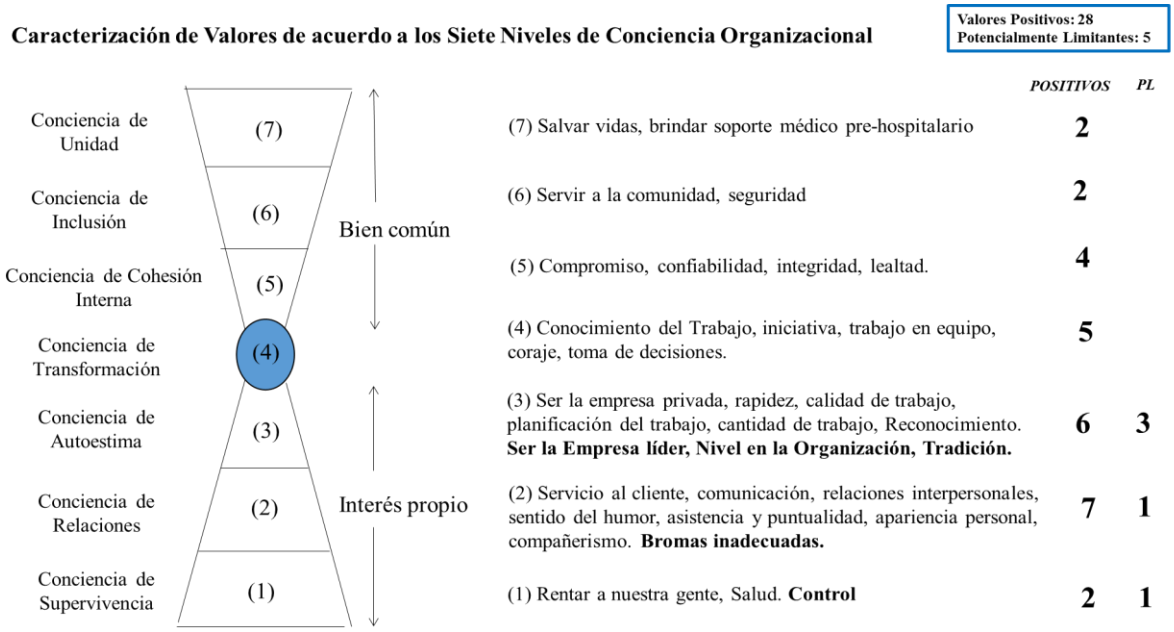


Figura 5. Caracterización de Valores según los Niveles de Conciencia

5. Finalmente se completó el cuestionario, se incluyeron las especificaciones del mismo y se le explicó al participante los fines de la investigación.

Posterior a la elaboración del cuestionario, el mismo se sometió a la validación por parte del Gerente General de la Empresa objeto de estudio. Se acordaron unos cambios en los departamentos y cargos de la empresa, los cuales fueron resueltos y revisados nuevamente por el Gerente General. Finalmente se dio la aprobación para pasar el cuestionario a los trabajadores de la empresa de sector salud.

Para efectos de este estudio no se realizó la confiabilidad del instrumento a través de Prueba Piloto, ya que el mismo es un cuestionario que ha sido validado por otros tesistas, los cuales persiguen los mismos objetivos. En el Estudio de Valores Organizacionales realizado por las estudiantes Karerina Hernández y Marialejandra Gallo, el Alpha de Cronbach arrojó un índice de 0,895 lo que indicó que el instrumento tiene una buena confiabilidad. De igual manera el Estudio de Valores Organizacionales propuesto por el Estudiante Elías Castro,

arrojó un índice de 0,922 el cual puede considerarse bastante elevado, garantizando así la confiabilidad y coherencia del instrumento.

Ahora bien, para medir la consistencia interna de los datos, se calculó el Alpha de Cronbach con los resultados obtenidos de esta investigación, el mismo arrojó un índice de 0, 829, el cual se considera elevado, lo que garantiza la confiabilidad y coherencia de dicho cuestionario. Por consiguiente, no fue necesario eliminar ninguno de los elementos que conformaron el instrumento.

Para el procesamiento de los datos, se realizó una base de datos en el programa SPSS Statistics, en la cual se vació la información proporcionada por el grupo de encuestados, y se sustrajeron las tablas con las frecuencias que se presentan más adelante con su respectivo análisis; puesto que la metodología de Barrett consiste en el análisis de frecuencia modal.

En ese sentido, se utilizaron las técnicas de estadística descriptiva, específicamente en la recolección, análisis e interpretación de los datos, con el fin de describir las características y comportamientos de la muestra estudiada, para poder cumplir con los objetivos de la investigación y responder a la pregunta formulada en el planteamiento del problema.

9. Análisis de Datos

En lo que se refiere al análisis de los datos, se utilizarán las herramientas de diagnóstico, que según Barret (2001), ayudan a la organización a desarrollar el capital cultural, reforzar la capacidad de sus recursos humanos, desarrollar liderazgos basado en valores positivos y promover el desarrollo social ambientalmente sustentable.

Estas herramientas permitieron evaluar:

- El grado de alineación entre los diez valores individuales, organizacionales actuales y organizacionales deseables en el modelo de los siete niveles de conciencia.
- La distribución de valores individuales, organizacionales actuales y organizacionales deseables en el modelo de los siete niveles de conciencia.
- Grado de orientación al propio interés, a la transformación y al bien común.
- Alineación entre los valores actuales de la organización y aquellos que dice sostener.

- Cambios de comportamientos necesarios para crear una cultura organizacional que contribuya a la sustentabilidad de la empresa.
- Valores positivos y valores potencialmente limitantes para la organización y la proporción de valores individuales, organizacionales actuales y organizacionales deseables.

De igual forma, para obtener un estudio más rico en cuanto a resultados se refiere, se incluyó en el análisis de los datos, los siguientes aspectos:

- Alineación de valores por departamentos (administración, cuentas, recursos humanos, soporte, ventas, operaciones).
- Alineación de valores por cargos (mecánicos, paramédicos, operador de CECON (call center), médico, personal administrativo, supervisor, gerente y conductor).
- Alineación de valores por Sede (Caracas, Maracay y Valencia)
- Alineación de valores por sexo del trabajador (femenino y masculino)

10. Factibilidad del Estudio y Consideraciones Éticas

Previo a la decisión de la investigación se habló con el Gerente General de la Empresa del Sector Salud para solicitar el permiso de utilizar la misma como objeto de estudio. La investigación resultó viable gracias a la disponibilidad y acceso que se tuvo a la organización. Se contó con el tiempo y los recursos materiales necesarios para recoger y analizar los datos obtenidos, pues no se requirió de instrumentos costosos ni inaccesibles.

Se le hizo saber a la empresa en estudio, que la información suministrada se utilizó únicamente con fines académicos, como último requisito de la Universidad para optar por el título de Industriólogo. Se puso a disposición, todos los datos y opiniones arrojados por sus empleados, a través de la exposición de los resultados luego de finalizada la investigación. Se garantizó y se mantuvo un manejo completamente confidencial de la información recolectada, así como también el anonimato de los empleados al momento de realizar la encuesta.

En todo el trabajo de investigación se consideraron y se respetaron los derechos de autor en los antecedentes y teorías a utilizar para defender el proyecto, se acataron las normas

para la ejecución de los trabajos de investigación de acuerdo a lo que establece la American Pshycological Association (APA). Así como también, se trabajó bajo la Guía para la elaboración formal de reportes de investigación de Zuleyma Santalla, el cual es un manual del cual se sirven los estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello para la creación de investigaciones. De igual forma, esta investigación se apegó a las Orientaciones de Trabajo de Grado propuestas por la Escuela de Ciencias Sociales, junto con la colaboración de un grupo de profesores metodólogos.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS RESULTADOS

El capítulo que se presenta a continuación contiene los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de datos. Este apartado estará dividido en tres categorías de análisis, en primer lugar, se presentarán los resultados tabulados en la sección de Valores Individuales de los trabajadores de la Empresa, posteriormente los resultados de Valores Organizacionales Actuales percibidos por los trabajadores y en tercer lugar, los resultados referentes a la sección Valores Organizacionales Deseables considerados por los trabajadores.

Una vez presentados los resultados anteriormente mencionados, se expone la alineación de estas categorías a través de los Índices Culturales propuestos por Barrett; y finalmente se presenta la caracterización de los valores obtenidos en función de los Siete Niveles de Conciencia.

Cabe señalar, que cada tabla contiene los diez valores más frecuentes, el nivel de conciencia de cada valor y el porcentaje de escogencia del factor entre el total de trabajadores.

1. Valores Individuales

A continuación se presenta la tabla resumen con los diez valores individuales escogidos por los trabajadores de la Empresa con mayor frecuencia. Los resultados se presentan en orden jerárquico, de mayor a menor, de acuerdo al número de frecuencia. Cada tabla contiene los diez valores más frecuentes, el nivel de conciencia de cada valor y el porcentaje de escogencia del factor entre el total de trabajadores.

Tabla 3

Resultados de Valores Individuales Generales

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	63	74,12
Trabajo en equipo	4	54	63,53
Compañerismo	2	49	57,65
Comunicación	2	48	56,47
Salvar Vidas	7	44	51,76
Compromiso	5	44	51,76
Iniciativa	4	42	49,41
Seguridad	6	37	43,53
Calidad del Trabajo	3	35	41,18
Confiabilidad	5	34	40,00

Los resultados de la tabla anterior (Tabla 3) indican que los valores Asistencia y Puntualidad, Trabajo en Equipo, Compañerismo y Comunicación representan los valores más votados por los trabajadores de la Empresa del Sector Salud, en relación al total de trabajadores al momento de la encuesta, con un (74,12%), (63,53%), (57,65%), (56,4%) respectivamente. Exceptuando Trabajo en Equipo que pertenece al Nivel 4 de conciencia (Nivel Transformacional), los otros valores pertenecen al Nivel 2, Conciencia de las Relaciones, la gente considera importante centrarse en la calidad y el mantenimiento de las relaciones interpersonales

A su vez, los valores Salvar Vidas (51,76%), Compromiso (51,76%) e Iniciativa (44,41%). Con menor frecuencia de selección, Seguridad (43,53%), Calidad del Trabajo (41,18%) y Confiabilidad (40%).

Cabe destacar que de los diez valores seleccionados por los trabajadores, seis se encuentran ubicados en los Niveles Superiores de Conciencia, lo que indica que existe una tendencia de los trabajadores a identificarse con una proyección al Bien Común.

Barrett (2001) establece que las personas que se encuentran orientadas al Bien Común producen una ventaja competitiva que se traduce en una fuerza laboral comprometida y motivada, lo que aumenta su capacidad para concentrarse en el trabajo y por ende su productividad.

- **Valores Individuales según Género**

Tabla 4

Valores Individuales Género Femenino

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	27	31,76
Compañerismo	2	22	25,88
Comunicación	2	20	23,53
Iniciativa	4	19	22,35
Compromiso	5	19	22,35
Trabajo en equipo	4	17	20,00
Calidad del Trabajo	3	16	18,82
Salvar Vidas	7	15	17,65
Confiabilidad	5	14	16,47
Servicio al cliente	2	14	16,47

De acuerdo a la tabla anterior (Tabla 4), los valores individuales más frecuentes escogidos por las mujeres de acuerdo a la totalidad de la población, son Asistencia y Puntualidad (31,76%), Compañerismo (25,88%) y Comunicación (23,53). Estos tres valores pertenecen al Nivel 2 de Conciencia, lo que indica que para las mujeres es más importante seguir manteniendo la calidad de las relaciones interpersonales.

Los siguientes valores escogidos por el grupo de las mujeres, Iniciativa (22,35%), Compromiso (22,35%), Trabajo en Equipo (20%), Salvar Vidas (17,65%) y Confiabilidad (16,47%), pertenecen a los Niveles Superiores de Conciencia, esto nos indica que aunque hay un trasfondo de nivel superior de conciencia, su primera prioridad son los tres primeros valores referidos al Nivel 2 que indican la necesidad de comunicación, apoyo y colaboración mutua.

Considerando los resultados de la Tabla 3, es importante destacar que se presenta una alineación entre los valores individuales generales y los valores individuales escogidos por el género femenino. Se presentan coincidencias en los siguientes valores: Asistencia y

Puntualidad, Compañerismo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Salvar Vidas, Iniciativa, Confiabilidad y Calidad del Trabajo.

Tabla 5

Valores Individuales Género Masculino

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Trabajo en equipo	4	37	43,53
Asistencia y Puntualidad	2	36	42,35
Salvar Vidas	7	29	34,12
Comunicación	2	28	32,94
Seguridad	6	28	32,94
Compañerismo	2	27	31,76
Compromiso	5	25	29,41
Iniciativa	4	23	27,06
Lealtad	5	22	25,88
Confiabilidad	5	20	23,53

El valor principal individual seleccionado por el género masculino es Trabajo en Equipo (43,43%), ubicado en el Nivel 4 de Conciencia, referido a Conciencia de Cambio y Evolución, lo que quiere decir que los hombres tienen mayor Conciencia a la Autorrealización y el Desarrollo Personal. En segundo lugar, Asistencia y Puntualidad (42,35%) ubicado en el Nivel 2 de Conciencia, Conciencia de las Relaciones, seguido por el valor Salvar Vidas (34,12%), siendo este el valor más alto de los Niveles Superiores de Conciencia.

De igual forma, en el quinto lugar de los valores de esta selección, se encuentra Seguridad considerado también como un valor ubicado en los Niveles Superiores de Conciencia, específicamente en el Nivel 6, referido a la Conciencia de Comunidad, en donde están muy presentes la participación activa en la comunidad por tratarse de una empresa que le brinda protección a la sociedad.

Finalmente con menor cantidad de selección, Lealtad (25,88%) y Confiabilidad (23,53%), ambos valores ubicados en el Nivel 5, Conciencia de Realización y Logros,

indicando que el género masculino se centra en la necesidad de abrazar una causa, ellos consideran que al aplicar este tipo de valores, se piensa en términos de misión de vida y contribución con la comunidad.

En cuanto al presente listado (Tabla 5), se encontraron dos diferencias de acuerdo al Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), Lealtad y Calidad del Trabajo son los únicos valores que no presentan congruencias con dicha tabla. A pesar de ello, existe una alineación significativa entre el género masculino con respecto a la población en general.

De acuerdo al Nivel de Conciencia, el género masculino apunta más a los niveles superiores, es decir, se encuentran orientados al Bien Común, para ellos es importantes ser leales consigo mismo y con sus compañeros y reconocer que realizan una contribución positiva a través del valor Salvar Vidas.

Tabla 6

Comparación de Valores Individuales según Género

Valores Género Femenino	Valores Género Masculino
Asistencia y Puntualidad (31,76%)	Trabajo en equipo (43,53%)
Compañerismo (25,88%)	Asistencia y Puntualidad (42,35%)
Comunicación (23,53%)	Salvar Vidas (34,12%)
Iniciativa (22,35%)	Comunicación (32,94%)
Compromiso (22,35%)	Seguridad (32,94%)
Trabajo en equipo (20%)	Compañerismo (31,76%)
Calidad del Trabajo (18,82%)	Compromiso (29,41%)
Salvar Vidas (17,65%)	Iniciativa (27,06%)
Confiabilidad (16,47%)	Lealtad (25,88%)
Servicio al cliente (16,47%)	Confiabilidad (23,53%)

De acuerdo al cuadro anterior (Tabla 6), se evidencian solamente dos diferencias entre ambos grupos. Para las mujeres, uno de los valores principales es servicio al cliente, mientras que para los hombres es lealtad. Estos valores son los únicos que presentan incongruencias, en consecuencia, se puede señalar que existe una alineación entre mujeres y hombres.

Los tres principales valores de las mujeres se refieren a las relaciones interpersonales referidas al propio interés y el género masculino tienen mayor tendencia a la transformación y a niveles superiores de conciencia.

- **Valores Individuales según Antigüedad**

En la siguiente sección se presentan los Valores Individuales seleccionados por la Empresa del Sector Salud de acuerdo a la variable Antigüedad. Para facilitar dicho análisis se realizaron cinco rangos comprendidos entre 0-5 años, 5-10 años, 10-15 años y 15-20 años.

Tabla 7

Valores Individuales según Antigüedad de 0 a 5 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	31	36,47
Compañerismo	2	25	29,41
Trabajo en equipo	4	25	29,41
Comunicación	2	24	28,24
Salvar Vidas	7	23	27,06
Compromiso	5	22	25,88
Confiabilidad	5	20	23,53
Iniciativa	4	17	20,00
Seguridad	6	17	20,00
Calidad del Trabajo	6	17	20,00

Los empleados de este rango seleccionaron Asistencia y Puntualidad (36,47%), Compañerismo (29,41%) y Trabajo en Equipo (29,41%) como los valores con los cuales se sienten más identificados en esta categoría. Con menor frecuencia de votos, Comunicación, Salvar Vidas, Compromiso y Confiabilidad con los siguientes porcentajes respectivamente (28,24%), (27,06%), (25,88%) y (23,53%). Finalmente se encuentra Iniciativa, Seguridad y Calidad del Trabajo con la misma frecuencia de votos representando al 20% de la población.

De los primeros cuatro valores seleccionados, tres corresponden al Nivel 2 de Conciencia (Asistencia y Puntualidad, Compañerismo y Comunicación), lo que quiere decir que los trabajadores con menor tiempo en la organización, consideran más significativo mantener la Asistencia y Puntualidad, el compañerismo y la comunicación como elementos importantes que apoyan la calidad de las relaciones interpersonales.

En este grupo, se encuentra Trabajo en Equipo, que referida a los individuos, Barrett lo describe como Conciencia de Cambio y Evolución ubicado en el Nivel 4, centrado a la autorrealización y el crecimiento personal, lo que se explica perfectamente por ser trabajadores de reciente ingreso.

Comparando este rango de Antigüedad contra el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), se puede expresar que existe alineación en los diez valores más importantes que seleccionaron los trabajadores de esta Empresa, los mismos coinciden en ambas tablas.

En cuanto al Nivel de Conciencia, los trabajadores de este rango se ubican en los niveles superiores de Conciencia, orientándose al Bien Común. Las personas que operan en estos niveles conservan fuertes lazos con sus familias y compañeros, así como también, se sienten con la necesidad de desarrollar su potencial constantemente. Desarrollan un alto sentido de identidad y reconocen que el interés propio es una parte del bien de todos.

Tabla 8

Valores Individuales según Antigüedad 5 a 10 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	16	19
Comunicación	2	14	16
Compañerismo	2	14	16
Trabajo en equipo	4	14	16
Seguridad	6	12	14
Compromiso	5	12	14
Iniciativa	4	11	13
Servicio al cliente	2	11	13
Calidad del Trabajo	3	10	12
Salvar Vidas	7	9	11

El 19% del total de 85 trabajadores encuestados, eligieron Asistencia y Puntualidad como el valor que fue seleccionado mayor cantidad de veces. Los tres valores escogidos mayor cantidad de veces pertenecen al Nivel 2 de Conciencia, llamado Conciencia de Relaciones, en este sentido, los trabajadores se centran en la calidad de las relaciones interpersonales. También se le da importancia a la comunicación sincera, amistad y familia.

El 16% seleccionó Comunicación, Compañerismo y Trabajo en Equipo; el 14% Seguridad y Compromiso; el 13% Iniciativa y Servicio al Cliente. El 12% de la población perteneciente a este rango, seleccionó Calidad del Trabajo y finalmente el 11% Salvar Vidas.

El único valor de esta lista que difiere del Listado General de Valores Individuales (Tabla 3) corresponde a Servicio al cliente. Se presentan 9 coincidencias entre ambas tablas, lo cual indica una alineación significativa entre este grupo y el resto de la población.

Para los trabajadores de esta empresa a título personal es muy importante las relaciones que conservan con sus familiares y amigos, es por esto que se ha notado hasta ahora, la misma selección de valores. Esto porque pareciera que fueron formados bajo el mismo esquema de valores, basadas en comunicaciones sinceras, fermentando el compañerismo y el trabajo en equipo.

También se puede destacar que el grupo perteneciente a este rango se manejan en función de la familia y las relaciones interpersonales, esto se evidencia ya que los valores votados para esta sección se encuentran ubicados en los niveles inferiores de conciencia.

Tabla 9

Valores Individuales según Antigüedad 10 a 15 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	14	16,47
Trabajo en equipo	4	14	16,47
Iniciativa	4	12	14,12
Salvar Vidas	7	11	12,94
Comunicación	2	10	11,76
Compañerismo	2	10	11,76
Lealtad	5	9	10,59
Integridad	5	9	10,59
Compromiso	5	8	9,41
Confiabilidad	5	7	8,24

De acuerdo a la tabla anterior, los valores que fueron más escogidos por los trabajadores con un rango de antigüedad de 10 a 15 años son Asistencia y Puntualidad (16,47%), ubicado en el Nivel 2 de Conciencia, referido a Conciencia de las Relaciones; y Trabajo en Equipo (16,47%) ubicado en el Nivel 4, referido a la Conciencia de Cambio y Evolución, lo que significa que este grupo de trabajadores, está orientado a la autorrealización y el crecimiento personal. Además, estos valores al tener el mismo porcentaje significa, explica que los trabajadores le dan igual importancia a asistir puntualmente al trabajo, y consideran el trabajo en equipo como un valor muy importante a la hora de trabajar.

Seguidos por Iniciativa (14,12%) ubicada en el Nivel 4 de Conciencia, Conciencia de Cambio y Evolución y Salvar Vidas (12,94%), ubicado en el Nivel 7, Conciencia Global, en el cual se busca ser útil a los demás.

En este sentido, estos cuatro valores considerados como los que tienen mayor porcentaje de esta selección, están situados en su mayoría en los Niveles Superiores de Conciencia, lo que indica que este grupo tiene una alta tendencia a la Transformación y al Bien Común. Para este grupo es más importante tener presente los valores de Compromiso,

Integridad, Lealtad y Confiabilidad como principios que guíen sus acciones y los conduzcan a la autorrealización como seres humanos.

Comparando esta variable con el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), solamente se presentan dos incongruencias, en este caso el grupo de este rango seleccionó Lealtad e Integridad como los Valores Individuales más importantes.

Tabla 10

Valores Individuales según Antigüedad 15 a 20 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Seguridad	6	3	3,53
Asistencia y Puntualidad	2	2	2,35
Coraje	4	2	2,35
Iniciativa	4	2	2,35
Servicio al cliente	2	2	2,35
Rapidez	3	2	2,35
Sentido del Humor	2	2	2,35
Integridad	5	2	2,35
Compromiso	5	2	2,35
Conocimiento del trabajo	4	2	2,35

Los resultados que se presentan en la Tabla 10, corresponden a la selección de los valores más importantes para los trabajadores cuya antigüedad, se encuentra comprendida entre 15 y 20 años. Para este grupo, el valor más importante es la Seguridad, el cual representa el 3,53% de los 85 trabajadores encuestados, el cual se encuentra ubicado en el Nivel 6 de Conciencia referido a Conciencia de Comunidad, en este Nivel la participación activa se dirige a la comunidad.

Luego sigue, Asistencia y Puntualidad, Coraje, Iniciativa, Servicio al Cliente, Rapidez, Sentido del Humor, Integridad, Compromiso y Conocimiento del Trabajo con la misma frecuencia y representando el mismo porcentaje para cada caso (2,35%).

De los diez valores seleccionados, solamente cuatro se encuentran alineados con el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), estos son, Seguridad, Asistencia y Puntualidad, Iniciativa y finalmente Compromiso.

La mayoría de los diez valores seleccionados se encuentran ubicados en los niveles superiores de conciencia. Los empleados que forman parte de este grupo, le dan prioridad a otros valores como Coraje, Rapidez e Integridad, pues son valores que han adquirido durante la relación laboral.

Tabla 11

Comparación de Valores Individuales según Antigüedad

Rango 0 a 5 años	Rango 5 a 10 años	Rango 10 a 15 años	Rango 15 a 20 años
Asistencia y Puntualidad (36,47%)	Asistencia y Puntualidad (19%)	Asistencia y Puntualidad (16,47%)	Seguridad (3,53%)
Compañerismo (29,41%)	Comunicación (16%)	Trabajo en equipo (16,47%)	Asistencia y Puntualidad (2,35%)
Trabajo en equipo (29,41%)	Compañerismo (16%)	Iniciativa (14,12%)	Coraje (2,35%)
Comunicación (28,24%)	Trabajo en equipo (16%)	Salvar Vidas (12,94%)	Iniciativa (2,35%)
Salvar Vidas (27,06%)	Seguridad (14%)	Comunicación (11,76%)	Servicio al cliente (2,35%)
Compromiso (25,88%)	Compromiso (14%)	Compañerismo (11,76%)	Rapidez (2,35%)
Confiabilidad (23,53%)	Iniciativa (13%)	Lealtad (10,59%)	Sentido del Humor (2,35%)
Iniciativa (20%)	Servicio al cliente (13%)	Integridad (10,59%)	Integridad (2,35%)
Seguridad (20%)	Calidad del Trabajo (12%)	Compromiso (9,41%)	Compromiso (2,35%)
Calidad del Trabajo (20%)	Salvar Vidas (11%)	Confiabilidad (8,24%)	Conocimiento del trabajo (2,35%)

De acuerdo a la tabla 11, se puede decir que los valores Asistencia y Puntualidad, Compromiso e Iniciativa se encuentran presentes en los cinco grupos que conforman la variable Antigüedad. A su vez, estos valores representan los mayores porcentajes de selección, lo que indica que son valores ejercidos y compartidos por estos trabajadores.

Por tratarse de una Empresa de Salud, los trabajadores comprenden el hecho de ser puntuales, confiables y comprometidos tanto a nivel personal como a nivel laboral. En esta variable también se evidencia la importancia de las relaciones interpersonales y la necesidad de conocer el trabajo que adquieren y presentarlo con la calidad que merecen.

De igual forma, los valores pertenecientes a esta variable mantienen una estrecha alineación con el listado general, lo que demuestra la alienación de valores totalizados en general y segmentado por variables.

- **Valores Individuales según Sede**

En la siguiente sección se encuentran los Valores Individuales seleccionados por los Trabajadores de la Empresa del Sector Salud, considerando la Sede a la cual pertenecen. Las tres sedes objeto de estudio son, Caracas, Maracay y Valencia.

Tabla 12

Valores Individuales Sede Caracas

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	46	54,12
Trabajo en equipo	4	44	51,76
Comunicación	2	39	45,88
Compromiso	5	37	43,53
Compañerismo	2	35	41,18
Salvar Vidas	7	34	40,00
Iniciativa	4	33	38,82
Seguridad	6	30	35,29
Lealtad	5	29	34,12
Confiabilidad	5	27	31,76

Para los trabajadores de la Sede Caracas, los valores con los cuales se sienten más identificados son Asistencia y Puntualidad (54,12%), Trabajo en Equipo (51,76%) y Comunicación (45,88%). Posteriormente, se encuentra Compromiso (43,53%), Compañerismo (41,18%), Salvar Vidas (40%), Iniciativa (38,82%), Seguridad (35,29%), Lealtad (34,12%) y por último Confiabilidad (31,76%).

Los resultados anteriormente mencionados demuestran la alineación de esta variable con respecto al listado general (Tabla 3). Lealtad es el único valor que difiere de la lista general. Pudiera interpretarse esta alineación debido a que Caracas, es la sede principal de la Empresa y esto conlleva a formar un personal más cohesionado y empleados que compartan los mismos valores.

De los cuatro valores con mayor frecuencia de selección entre los 85 trabajadores encuestados, Asistencia y Puntualidad (54,15%) y Comunicación (45,88%), se encuentran situados en Nivel 2 de Conciencia, Conciencia de las Relaciones. El valor Trabajo en Equipo (51,76%) en el Nivel 4 referido a la Conciencia de Cambio y Evolución, centrado en la autorrealización y el crecimiento personal.

Por último, el valor Compromiso situado en el Nivel 5, Conciencia de Realización y Logros Colectivos, el cual está enfocado en la necesidad de abrazar una causa. Por lo que, de acuerdo a la distribución de estos cuatro valores en los Siete Niveles de Conciencia, se puede decir que hay una alta tendencia al Propio Interés pero a su vez se percibe la necesidad de crecimiento personal dirigido al Bien Común.

Tabla 13

Valores Individuales Sede Maracay

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	10	11,76
Compañerismo	2	10	11,76
Comunicación	2	6	7,06
Salvar Vidas	7	6	7,06
Sentido del Humor	2	6	7,06
Trabajo en equipo	4	6	7,06
Servicio al cliente	2	5	5,88
Brindar Soporte Médico Pre - hospitalario	7	5	5,88
Conocimiento del trabajo	4	5	5,88
Coraje	4	4	4,71

De igual manera, en esta tabla se puede apreciar Asistencia y Puntualidad (11, 76%) como el valor más importante para los trabajadores de esta Sede y con la misma cantidad de frecuencia, se encuentra Compañerismo (11,76%). Ambos valores pertenecen al Nivel 2, el cual corresponde a Conciencia de Relaciones, para este grupo es importante la calidad de las relaciones interpersonales.

Seguido de estos, Salvar Vidas, Trabajo en Equipo con el mismo porcentaje respectivamente (7,06%). El valor Salvar Vidas, se encuentra ubicado en el Nivel 7 de

Conciencia, Conciencia Global, en el que se busca ser útil a los demás; mientras que Trabajo en Equipo se ubica en el Nivel 4, Conciencia de Cambio y Evolución, el cual se centra en la constante necesidad de autorrealización y crecimiento personal.

Con menor frecuencia de selección, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario y Conocimiento del Trabajo (5,88%) igual para cada caso; y finalmente, Coraje con (4,71%).

A diferencia de Caracas, y del Listado General, Maracay presenta otros valores considerados como los más importantes, Coraje y Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario. Sin embargo, sigue guardando una estrecha relación entre el Listado General de Valores Individuales, lo que quiere decir, que a pesar de ser de Sedes distintas, los trabajadores de esta Empresa, comparten los mismos valores.

De igual forma sucede con su ubicación en los Niveles de Conciencia, en este caso, los valores están distribuidos equitativamente, tanto en los niveles inferiores como en los superiores. Para Richard Barrett (2001), las empresas exitosas se manejan a lo largo de todos los Niveles de Conciencia.

Tabla 14

Valores Individuales Sede Valencia

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	7	8,24
Iniciativa	4	5	5,88
Servicio al cliente	2	5	5,88
Calidad del Trabajo	3	5	5,88
Confiabilidad	5	4	4,71
Seguridad	6	4	4,71
Salvar Vidas	7	4	4,71
Compañerismo	2	4	4,71
Compromiso	5	4	4,71
Trabajo en equipo	4	4	4,71

Para los trabajadores de la Sede Valencia, el valor más importante y con el cual se sienten más identificados es Asistencia y Puntualidad (8,24%) ubicado en el Nivel 2,

Conciencia de Relaciones, al igual que en casos anteriores, este valor es fundamental para este grupo. Seguido de éste, se encuentran los siguientes valores, Iniciativa, Servicio al Cliente y Calidad del Trabajo con la misma cantidad de votos (5,88%) respectivamente.

Finalmente con menor frecuencia de selección, Confiabilidad, Seguridad, Salvar Vidas, Compañerismo, Compromiso y Trabajo en Equipo con (4,71%) de igual forma para cada caso. De esta selección de valores, Seguridad, Salvar Vidas, Compromiso y Trabajo en Equipo se encuentran ubicados en los Niveles Superiores de Conciencia, orientándose al Bien Común, lo cual indica que para ellos es fundamental la necesidad de crecimiento personal, superación y contribución con la sociedad. El valor restante, Compañerismo se encuentra ubicado en el Nivel 2, Conciencia de Relaciones, pues para ellos también es importante, mantener la calidad de las relaciones interpersonales, a través de la amistad, colaboración y el apoyo mutuo entre compañeros. Sumado a lo anterior, existe una distribución equitativa de los valores en los Niveles de Conciencia. Los trabajadores de esta Sede, consideran importante las relaciones interpersonales, así como también que se cumplan los procedimientos sobre los cuales se hacen cargo.

Comparando los resultados con el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), se puede señalar que existe alineación. Sin embargo, el valor Servicio al Cliente, no forma parte de la lista general.-

Tabla 15

Comparación de Valores Individuales según Sede

Caracas	Maracay	Valencia
Asistencia y Puntualidad (54,12%)	Asistencia y Puntualidad (11,76%)	Asistencia y Puntualidad (8,24%)
Trabajo en equipo (51,76%)	Compañerismo (11,76%)	Iniciativa (5,88%)
Comunicación (45,88%)	Comunicación (7,06%)	Servicio al cliente (5,88%)
Compromiso (43,53%)	Salvar Vidas (7,06%)	Calidad del Trabajo (5,88%)
Compañerismo (41,18%)	Sentido del Humor (7,06%)	Confiabilidad (4,71%)
Salvar Vidas (40%)	Trabajo en equipo (7,06%)	Seguridad (4,71%)
Iniciativa (38,82%)	Servicio al cliente (5,88%)	Salvar Vidas (4,71%)
Seguridad (35,29%)	Brindar Soporte Médico Pre - hospitalario (5,88%)	Compañerismo (4,71%)
Lealtad (34,12%)	Conocimiento del trabajo (5,88%)	Compromiso (4,71%)
Confiabilidad (31,76%)	Coraje (4,71%)	Trabajo en equipo (4,71%)

Comparando las tres Sedes de la Empresa objeto de Estudio, se puede evidenciar que en los tres grupos se repiten los mismos valores. Para los empleados de esta Empresa, los valores más importantes y con mayor porcentaje, corresponden a Asistencia y Puntualidad, Trabajo en Equipo, Salvar Vidas y Compañerismo.

También es importante destacar, que los valores seleccionados en las sedes anteriormente mencionadas, están alineados con el Listado General de Valores Individuales. Los valores que difieren de esta lista son: Coraje, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario, Lealtad y Servicio al Cliente.

- **Valores Individuales según Cargo**

En esta sección, se presentan los diez valores individuales más importantes considerando el cargo del empleado. Actualmente, en la Empresa del Sector Salud existen ocho cargos dispuestos a saber, Mecánico, Paramédico, Operador de CECON (call center), Médico, Personal Administrativo, Supervisor, Gerente y Conductor.

Tabla 16

Valores Individuales según Cargo Mecánico

Valores	Nivel de Frecuencia	Frecuencia ABS	%
Comunicación	2	4	5
Calidad del Trabajo	3	4	5
Asistencia y Puntualidad	2	3	4
Iniciativa	4	3	4
Seguridad	6	3	4
Integridad	5	3	4
Trabajo en equipo	4	3	4
Conocimiento del trabajo	4	3	4
Confiabilidad	5	2	2
Reconocimiento	5	2	2

Para los empleados de este grupo, los valores con los que se sienten identificados, corresponden a Comunicación y Calidad del Trabajo con la misma frecuencia de resultados, representando el (5%) del total de los trabajadores encuestados. El valor Comunicación se ubica en el Nivel 2 de Conciencia, Conciencia de Relaciones, lo que significa que para ellos es fundamental la comunicación como un mecanismo favorecedor de las relaciones interpersonales. En cuanto al valor Calidad del Trabajo, éste se ubica en el Nivel 3, Conciencia de Autoestima, a través de este valor, los trabajadores reciben reconocimiento por su labor realizada, lo cual para ellos es muy importante.

Los valores Asistencia y Puntualidad, Iniciativa, Seguridad, Integridad, Trabajo en Equipo y Conocimiento de trabajo obtuvieron la misma cantidad de votos y porcentajes para cada caso (4%). Posteriormente, Confiabilidad y Reconocimiento, ambos con la misma frecuencia y porcentaje (2%).

Comparando la Lista de Valores Individuales Generales (Tabla 3) con esta variable, se puede decir, que ambas presentan congruencias en la mayoría de sus valores. Sin embargo, hay tres valores que difieren de la primera lista, éstos son, Integridad, Conocimiento del Trabajo y Reconocimiento.

Asimismo, los resultados para esta variable, al igual que las anteriores, la mayoría de sus valores se encuentran ubicados en los Niveles Superiores de Conciencia, orientándose al Bien Común, lo que indica que para este grupo de trabajadores, es fundamental contribuir con los demás y sentir que su labor beneficia a la comunidad. Asimismo, consideran importante la necesidad de superarse y la autorrealización como indicador de crecimiento personal. Por tratarse de una Empresa del Sector Salud, los mismos seleccionaron Conocimiento de Trabajo, Trabajo en Equipo y Reconocimiento como los valores que más los identifican como personas, pues sienten que a través de ellos, pueden contribuir con la mejora de la sociedad o comunidad a través de sus servicios.

Tabla 17

Valores Individuales según Cargo Paramédico

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Trabajo en equipo	4	11	13
Asistencia y Puntualidad	2	10	12
Comunicación	2	8	9
Apariencia personal	2	8	9
Seguridad	6	7	8
Salvar Vidas	7	7	8
Compañerismo	2	7	8
Compromiso	5	7	8
Servicio al cliente	2	5	6
Lealtad	5	5	6

Los Paramédicos de la Empresa objeto de estudio, seleccionaron Trabajo en Equipo (13%) como el valor con el cual se sienten más identificados como personas, lo que quiere decir que este grupo de trabajadores tienen mayor Conciencia a la Autorrealización y el Desarrollo Personal.

En segundo lugar, eligieron Asistencia y Puntualidad (12%), seguidamente Comunicación y Apariencia Personal con el mismo número de frecuencia y porcentaje (9%). Estos tres valores, se ubican en el Nivel 2, Conciencia de Relaciones, indicando la importancia que adquiere para ellos, mantener la calidad de las relaciones interpersonales.

Sumado a lo anterior, se encuentran con un 8% para cada caso los siguientes valores, Seguridad, Salvar Vidas, Compañerismo y Compromiso. De esta selección, Seguridad, Salvar Vidas y Compromiso se ubican en los Niveles Superiores de Conciencia, esto significa que para este grupo de trabajadores, es fundamental contribuir con la comunidad a través del servicio que ofrecen. Compañerismo por su parte, forma parte del Nivel 2, Conciencia de Relaciones, pues para ellos también es importante, mantener relaciones de amistad en su sitio laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta variable, y comparando los mismos con el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), se puede expresar, que hay tres valores que presentan incongruencias, éstos son, Apariencia Personal, Servicio al Cliente y Lealtad.

En resumen, de los diez valores presentados en esta tabla, existen cinco valores que se encuentran ubicados en los Niveles Inferiores de Conciencia (Asistencia y Puntualidad, Comunicación, Apariencia Personal, Compañerismo y Servicio Al Cliente) lo que significa que para los trabajadores es importante mantener y fortalecer las relaciones interpersonales. Los cinco valores restantes (Trabajo en Equipo, Seguridad, Salvar Vidas, Compromiso y Lealtad) se encuentran ubicados en los Niveles Superiores de Conciencia, lo que indica que son personas que se preocupan por la sociedad y comunidad, así como también por sus familias.

Tabla 18

Valores Individuales según Cargo Operador de CECON

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	6	7
Compromiso	5	6	7
Compañerismo	2	5	6
Iniciativa	4	4	5
Comunicación	2	4	5
Coraje	4	3	4
Confiabilidad	5	3	4
Lealtad	5	3	4
Salvar Vidas	7	3	4
Sentido del Humor	2	3	4

En la Tabla 18, se presentan los diez valores individuales más seleccionados por los Operadores de CECON (call center), entre los cuales se puede mencionar en primer lugar, Asistencia y Puntualidad y Compromiso con el mismo porcentaje de votos (7%). El valor Asistencia y Puntualidad se ubica en el Nivel 2, correspondiente a Conciencia de Relaciones, por lo que este grupo de trabajadores consideran importante ser puntuales y asistentes a su trabajo como mecanismo que fortalece el la efectividad organizacional. El valor Compromiso se ubica en el Nivel 5, referido a Conciencia de Realización y Logros, en el cual se manifiesta la necesidad de abrazar una causa y pensar en términos de misión.

En segundo lugar, Compañerismo (6%). Posteriormente, Iniciativa y Comunicación con el mismo porcentaje (5%); y con un porcentaje de 4% para cada caso, los siguientes valores, Coraje, Confiabilidad, Lealtad, Salvar Vidas y Sentido del Humor.

Junto a lo anterior, de acuerdo a lo expresado en esta Tabla, se puede mencionar que de los diez valores con mayor frecuencia de selección, cuatro están orientados al Propio interés, éstos se encuentran ubicados en el Nivel 2, Conciencia de las Relaciones, pues para ellos es vital mantener la calidad de las relaciones interpersonales. Los seis valores restantes, se encuentran orientados al Bien Común, pues no pueden dejar de lado, la necesidad de contribuir con los demás a través del servicio que ofrecen.

Al comparar esta variable con el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), se presenta congruencia en los siguientes valores a saber, Asistencia y Puntualidad, Compromiso, Compañerismo, Iniciativa, Comunicación, Salvar Vidas y Confiabilidad. De igual manera, es interesante mencionar, que los análisis de variables presentados hasta ahora comparten valores similares en cada caso, lo que indica que los trabajadores de esta empresa a nivel personal se encuentran alineados.

Tabla 19

Valores Individuales según Cargo Médico

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	6	7
Asistencia y Puntualidad	2	5	6
Iniciativa	4	5	6
Comunicación	2	5	6
Confiabilidad	5	5	6
Servicio al cliente	2	5	6
Salvar Vidas	7	5	6
Compañerismo	2	5	6
Trabajo en equipo	4	5	6
Salud	1	5	6

En la Tabla 19, se encuentran los Valores Individuales que identifican a los trabajadores del nivel de cargo médico. Con mayor frecuencia de selección, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (7%), el resto de los valores con el mismo porcentaje para cada caso (6%), los mismos son, Asistencia y Puntualidad, Iniciativa, Comunicación, Confiabilidad, Servicio al Cliente, Salvar Vidas, Compañerismo, Trabajo en Equipo y Salud.

Solamente tres valores difieren del Listado General de Valores Individuales, estos son, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario, Servicio al Cliente y Salud. El resto de los valores presenta alineación con el listado anteriormente dicho.

En relación a la ubicación de los valores en los Niveles de Conciencia, se puede mencionar que hay una distribución equitativa a lo largo de los Siete Niveles de Conciencia. Los médicos por su naturaleza, seleccionaron Brindar Soporte Médico, Salvar Vidas y Salud porque se identifican con ellos y además sienten que están contribuyendo con el bienestar de la sociedad.

Tabla 20

Valores Individuales según Cargo Personal Administrativo

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	22	26
Iniciativa	4	16	19
Compañerismo	2	13	15
Trabajo en equipo	4	12	14
Comunicación	2	11	13
Seguridad	6	11	13
Salvar Vidas	7	11	13
Compromiso	5	11	13
Servicio al cliente	2	10	12
Lealtad	5	10	12

El personal administrativo de la Empresa objeto de estudio, identifica como sus principales valores Asistencia y Puntualidad (26%) e Iniciativa (19%). Luego de estos, se encuentra Compañerismo (15%) y Trabajo en Equipo (14%), posteriormente, Comunicación, Seguridad, Salvar Vidas, Compromiso con el mismo porcentaje de votos para cada caso (13%). Finalmente, Servicio al Cliente y Lealtad con 12% para cada valor.

Los resultados obtenidos se encuentran equitativamente distribuidos a lo largo de los Siete Niveles de Conciencia que propone Barrett. Sin embargo, se presenta mayor énfasis en los Niveles Superiores de Conciencia (niveles 4, 5, 6 y 7). De esta lista de valores, Asistencia y Puntualidad, Comunicación y Servicio al Cliente se sitúan en el Nivel 2, Conciencia de Relaciones, para ellos es imperativo mantener la calidad de las relaciones interpersonales. Iniciativa y Trabajo en Equipo se ubican en el Nivel 4, Conciencia de Cambio y Evolución, pues para ellos es fundamental centrarse en el crecimiento y desarrollo personal. Asimismo, Compromiso y Lealtad, se ubican en el Nivel 5, Conciencia de Realización y Logros, por lo que consideran necesario pensar en términos de misión y contribución. Por su parte, el valor Seguridad, se ubica en el Nivel 6, Conciencia de Comunidad, a través de este nivel, los trabajadores mantienen una participación activa con la sociedad. Finalmente, Salvar Vidas, se ubica en el Nivel 7, Conciencia Global, los trabajadores consideran ser útiles para los demás.

En cuanto al Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), se presentan coincidencias en ocho valores a saber, Asistencia y Puntualidad, Iniciativa, Compañerismo, Trabajo en Equipo, Comunicación, Seguridad, Salvar Vidas y Compromiso; lo que demuestra una fuerte alineación entre este grupo y el total de la población.

Tabla 21

Valores Individuales según Cargo Supervisor

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	7	8
Confiabilidad	5	6	7
Compañerismo	2	6	7
Comunicación	2	5	6
Integridad	5	5	6
Compromiso	5	5	6
Relaciones Interpersonales	2	4	5
Salvar Vidas	7	4	5
Trabajo en equipo	4	4	5
Calidad del Trabajo	3	4	5

El personal que pertenece a este Nivel seleccionó Asistencia y Puntualidad (8%) como el valor con el cual más se identifican, seguido de Confiabilidad y Compañerismo con (7%) para cada caso; Comunicación, Integridad y Compromiso con el mismo porcentaje de votación (6%). Finalmente, Relaciones Interpersonales, Salvar Vidas, Trabajo en Equipo y Calidad del Trabajo con 5% de votación para cada valor.

Al realizar una comparación con el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), solamente se presentan dos incongruencias, los cuales corresponden a los valores Integridad y Relaciones Interpersonales. Sin embargo, el resto de los valores coinciden con el total de valores seleccionados por toda la población, lo que expresa un fuerte grado de alineación.

Sumado a lo anterior, se puede indicar que la mitad de valores expresados en la Tabla 21, se encuentran ubicados en los Niveles Superiores y la mitad restante en los Niveles Inferiores. Para este nivel de cargo, es esencial el manejo de las Relaciones Interpersonales,

en función del Trabajo en Equipo; esto último conlleva a que las personas se sientan más comprometidas y logren una mayor calidad en cuanto a sus trabajos se refiere.

Tabla 22

Valores Individuales según Cargo Gerente

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Compromiso	5	10	12
Trabajo en equipo	4	10	12
Lealtad	5	9	11
Servicio al cliente	2	8	9
Integridad	5	8	9
Calidad del Trabajo	3	8	9
Iniciativa	4	7	8
Comunicación	2	7	8
Salvar Vidas	7	7	8
Toma de decisiones	4	7	8

De acuerdo a esta variable, para los Gerentes de esta compañía los valores con los cuales sienten una mayor identificación corresponden a Compromiso y Trabajo en Equipo con el mismo porcentaje (12%) para cada caso. El valor Compromiso se ubica en el Nivel 5, Conciencia de Realización y Logros, para este grupo es fundamental sentir que están contribuyendo con una causa, a través del compromiso. Trabajo en Equipo, se ubica en el Nivel 4, Conciencia de Cambio y Evolución, a través del cual se consigue crecimiento y desarrollo personal.

Luego sigue, Lealtad (11%), Servicio al Cliente, Integridad y Calidad del Trabajo (9%) para cada valor. Finalmente con un 8% para cada variable, Iniciativa, Comunicación, Salvar Vidas y Toma de decisiones.

Dadas las características de los Gerentes y su nivel de responsabilidad es normal que elijan Toma de Decisiones, Lealtad e Integridad como valores con los cuales se identifiquen a nivel personal, puesto que son principios que sirven de ejemplo para el resto de los colaboradores.

De la selección de los diez valores, tres de ellos (Servicio al Cliente, Calidad del Trabajo y Comunicación) se ubican en los Niveles Inferiores de Conciencia y se orientan al Propio Interés, pues para ellos es fundamental en primer lugar, satisfacer las necesidades básicas para poder seguir escalando hacia los niveles posteriores. Los siete valores restantes, se encuentran ubicados en los Niveles Superiores de Conciencia, lo que significa que este grupo de trabajadores, también sienten la necesidad de contribuir con los demás a través de la calidad del servicio que ofrecen, con el fin de satisfacer las necesidades y contribuir con el bienestar de la sociedad.

Comparando estos resultados con el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), se puede mencionar que existe congruencia en cinco valores, tales como, Compromiso, Trabajo en Equipo, Iniciativa, Comunicación, Salvar Vidas y Calidad del Trabajo. El resto de los valores no guarda relación con dicho listado.

Tabla 23

Valores Individuales según Cargo Conductor

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	6	7
Compañerismo	2	6	7
Trabajo en equipo	4	6	7
Salud	1	6	7
Asistencia y Puntualidad	2	5	6
Planificación del Trabajo	3	5	6
Comunicación	2	4	5
Confiabilidad	5	4	5
Seguridad	6	4	5
Rapidez	3	4	5

En relación a esta variable, los conductores de esta Empresa, seleccionaron Salvar Vidas, Compañerismo, Trabajo en Equipo y Salud como los valores principales con los cuales mejor se identifican, cada uno con el mismo porcentaje de votos (7%). De los valores anteriormente mencionados, Salvar Vidas, se ubica en el Nivel 7, Conciencia Global, lo que significa que los trabajadores se enfocan en ser útiles para los demás. Compañerismo se ubica en el Nivel 2, Conciencia de Relaciones, lo que expresa que para ellos es importante,

mantener la calidad de las relaciones interpersonales. Trabajo en Equipo, se sitúa en el Nivel 4, Conciencia de Cambio y Evolución, escogencia que explica la necesidad de los trabajadores del crecimiento y desarrollo personal. Finalmente, Salud, se ubica en el Nivel 1, Conciencia de Supervivencia, ya que para ellos, este es un valor que garantiza el correcto funcionamiento de las demás funciones.

En segundo lugar, Asistencia y Puntualidad y Planificación del Trabajo con un porcentaje de selección del 6%. Finalmente, con el mismo porcentaje (5%) para cada valor, se encuentran los siguientes valores, Comunicación, Confiabilidad, Seguridad y Rapidez.

En este caso, la mayoría de los valores escogidos por los Conductores de esta Empresa se ubican en los Niveles Inferiores de Conciencia, los trabajadores que se encuentran ubicados en estos niveles, se manejan en función de las relaciones derivadas de sus familias y compañeros de trabajo. Para este grupo, es vital mantener comunicaciones abiertas y sinceras con sus compañeros, con el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo.

Del Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), se pueden mencionar tres incongruencias a saber, Salud, Planificación del Trabajo y Rapidez. Los siete valores restantes se encuentran alineados con el total general escogido por toda la población.

Tabla 24

Comparación de Valores Individuales según Cargo

Mecánico	Paramédico	Operador de CECON	Médico	Personal Administrativo	Supervisor	Gerente	Conductor
Comunicación (5%)	Trabajo en equipo (13%)	Asistencia y Puntualidad (7%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (7%)	Asistencia y Puntualidad (26%)	Asistencia y Puntualidad (8%)	Compromiso (12%)	Salvar Vidas (7%)
Calidad del Trabajo (5%)	Asistencia y Puntualidad (12%)	Compromiso (7%)	Asistencia y Puntualidad (6%)	Iniciativa (19%)	Confiabilidad (7%)	Trabajo en equipo (12%)	Compañerismo (7%)
Asistencia y Puntualidad (4%)	Comunicación (9%)	Compañerismo (6%)	Iniciativa (6%)	Compañerismo (15%)	Compañerismo (7%)	Lealtad (11%)	Trabajo en equipo (7%)
Iniciativa (4%)	Apariencia personal (9%)	Iniciativa (5%)	Comunicación (6%)	Trabajo en equipo (14%)	Comunicación (6%)	Servicio al cliente (9%)	Salud (7%)
Seguridad (4%)	Seguridad (8%)	Comunicación (5%)	Confiabilidad (6%)	Comunicación (13%)	Integridad (6%)	Integridad (9%)	Asistencia y Puntualidad (6%)
Integridad (4%)	Salvar Vidas (8%)	Coraje (4%)	Servicio al cliente (6%)	Seguridad (13%)	Compromiso (6%)	Calidad del Trabajo (9%)	Planificación del Trabajo (6%)
Trabajo en equipo (4%)	Compañerismo (8%)	Confiabilidad (4%)	Salvar Vidas (6%)	Salvar Vidas (13%)	Relaciones Interpersonales (5%)	Iniciativa (8%)	Comunicación (5%)
Conocimiento del trabajo (4%)	Compromiso (8%)	Lealtad (4%)	Compañerismo (6%)	Compromiso (13%)	Salvar Vidas (5%)	Comunicación (8%)	Confiabilidad (5%)
Confiabilidad (2%)	Servicio al cliente (6%)	Salvar Vidas (4%)	Trabajo en equipo (6%)	Servicio al cliente (12%)	Trabajo en equipo (5%)	Salvar Vidas (8%)	Seguridad (5%)
Reconocimiento (2%)	Lealtad (6%)	Sentido del Humor (4%)	Salud (6%)	Lealtad (12%)	Calidad del Trabajo (5%)	Toma de decisiones (8%)	Rapidez (5%)

La Tabla 24 muestra la comparación de los diez valores individuales de acuerdo a la variable Cargo, en la cual se observan varias similitudes. El valor Asistencia y Puntualidad se repite en siete de los ochos niveles de cargos presentes en la Empresa. Junto a lo anterior, otro valor que si se encuentra presente en los ochos niveles se refiere a la Comunicación, así como también, Salvar Vidas que también forma parte de siete categorías.

Dadas las características de cada cargo, hay niveles que le dan preferencia a unos valores por otros, este es el caso de los Gerentes se identifican con el valor Toma de Decisiones, pues ellos, por la naturaleza de su cargo deben asumir responsabilidades mucho más retadoras. Los resultados evidencia, el grado de alineación que tienen los empleados con respecto a los Valores que la Empresa declara.

- **Valores Individuales según Departamento**

En esta sección se presenta el análisis de los diez valores individuales con mayor cantidad de votos, de acuerdo al Departamento. La Empresa del Sector Salud, se encuentra conformada por seis departamentos a saber, Administración, Cuentas, Recursos Humanos, Soporte, Ventas y Operaciones. Los resultados se presentan en orden jerárquico, de mayor a menor, de acuerdo a la frecuencia de cada variable y con el porcentaje de selección.

Cabe recordar, que las tablas señaladas, contienen los diez valores más frecuentes seleccionados por el grupo, el nivel de conciencia en el que se sitúa cada valor, la frecuencia absoluta de cada valor y el porcentaje de escogencia del factor entre el total de trabajadores.

Tabla 25

Valores Individuales según Departamento de Administración

Valores	Nivel de Frecuencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	8	9,41
Trabajo en equipo	4	7	8,24
Lealtad	5	6	7,06
Salvar Vidas	7	6	7,06
Iniciativa	4	5	5,88
Comunicación	2	5	5,88
Servicio al cliente	2	5	5,88
Compañerismo	2	5	5,88
Compromiso	5	5	5,88
Seguridad	6	4	4,71

Los principales valores seleccionados por el Departamento de Administración son: Asistencia y Puntualidad (9,41%), Trabajo en Equipo (8,24%), Lealtad y Salvar Vidas con el mismo porcentaje de votos (7,05%). Luego de estos, se encuentra Iniciativa, Comunicación, Servicio al Cliente, Compañerismo y Compromiso también con el mismo porcentaje de votos para cada caso (5,88%). Finalmente, Seguridad (4,71%).

Comparando esta variable con el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), se puede mencionar que ambos se relacionan y presenta congruencia en nueve valores. Solamente Lealtad no coincide con los valores expresados en el total general. Lo que significa

que, existe una estrecha alineación entre el Departamento de Administración y el resto de los empleados que conforman la población.

De los diez valores seleccionados por este grupo de trabajadores, cuatro de ellos (Asistencia y Puntualidad, Comunicación, Servicio al Cliente y Compañerismo) se encuentran ubicado en el Nivel 2, Conciencia de Relaciones, lo que significa que para los trabajadores las relaciones entre familia, comunidad y compañeros de trabajo son esenciales para alcanzar un performance individual superior. Los seis valores restantes se encuentran ubicados en los Niveles Superiores de Conciencia, lo que significa que para los trabajadores es fundamental transformar sus vidas en servicio para la sociedad.

Tabla 26

Valores Individuales según Departamento de Cuentas

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	3	3,53
Compañerismo	2	3	3,53
Compromiso	5	3	3,53
Coraje	4	2	2,35
Iniciativa	4	2	2,35
Comunicación	2	2	2,35
Servicio al cliente	2	2	2,35
Relaciones Interpersonales	2	2	2,35
Sentido del Humor	2	2	2,35
Confiabilidad	5	1	1,18

Los trabajadores que forman parte del Departamento de Cuentas seleccionaron los siguientes valores con los cuales se sienten más identificados, Asistencia y Puntualidad (3,53%), Compañerismo (3,53%) y Compromiso (3,53%). También eligieron Coraje, Iniciativa, Comunicación, Servicio al Cliente, Relaciones Interpersonales y Sentido del Humor con el mismo porcentaje de votos para cada uno de los casos (2,35%). Finalmente, con menor porcentaje, Confiabilidad (1,18%).

Al comparar estos resultados con los valores individuales generales de la Tabla 3, se puede indicar que cuatro valores no coinciden con el listado general, entre los cuales se menciona, Coraje, Servicio al Cliente, Relaciones Interpersonales y Sentido del Humor.

De igual forma, es necesario mencionar que la mayoría de estos valores se encuentran ubicados en los Niveles Inferiores de Conciencia. Más de la mitad de los valores se encuentran ubicados en el Nivel 2, el cual indica la necesidad de los trabajadores desarrollar vínculos significativos con quienes comparten una identidad en común, es decir, familiares y amistades. Los valores restantes se encuentran distribuidos de la siguiente manera, Coraje e Iniciativa se ubican en el Nivel 4, Conciencia de Cambio y Evolución, pues al aplicar estos valores, los trabajadores sienten que promueven su crecimiento y desarrollo personal. Compromiso y Confiabilidad, se sitúan en el Nivel 5, Conciencia de Realización y Logros, lo que significa que ellos se centran en la necesidad de abrazar una causa.

Tabla 27

Valores Individuales según Departamento de Recursos Humanos

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	2	2,35
Confiabilidad	5	2	2,35
Compromiso	5	2	2,35
Iniciativa	4	1	1,18
Comunicación	2	1	1,18
Servicio al cliente	2	1	1,18
Reconocimiento	3	1	1,18
Ser empresa privada	3	1	1,18
Lealtad	5	1	1,18
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	1	1,18

Los principales valores individuales seleccionados para esta variable son: Asistencia y Puntualidad (2,35%), Confiabilidad (2,35%) y Compromiso (2,35%). Seguido de estos, con igual porcentaje de votos para cada caso (1,18%) se encuentran los siguientes valores, Iniciativa, Comunicación, Servicio al Cliente, Reconocimiento, Ser Empresa Privada, Lealtad y Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario.

Como se muestra en la Tabla 27, se evidencian cinco coincidencias con respecto al Listado General de Valores Individuales (Tabla 3), entre los cuales se destacan: Asistencia y Puntualidad, Confiabilidad, Compromiso, Iniciativa y Comunicación. Los cinco valores restantes no muestran alineación con la tabla indicada anteriormente.

De igual forma, se observan cinco valores (Confiabilidad, Compromiso, Iniciativa, y Lealtad) ubicados en los Niveles Superiores de Conciencia, orientándose al Bien Común, lo que significa que los trabajadores de este Departamento comparten un vínculo y una conexión especial con el mundo que los rodea, a partir de las relaciones con familiares, amistades y compañeros de trabajo.

Tabla 28

Valores Individuales según Departamento de Soporte

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	13	15,29
Comunicación	2	11	12,94
Compañerismo	2	11	12,94
Compromiso	5	11	12,94
Trabajo en equipo	4	11	12,94
Seguridad	6	10	11,76
Iniciativa	4	9	10,59
Servicio al cliente	2	8	9,41
Salvar Vidas	7	8	9,41
Integridad	5	8	9,41

Entre los principales valores seleccionados por este Departamento, destacan los siguientes: Asistencia y Puntualidad (15,29%), Comunicación, Compañerismo, Compromiso y Trabajo en Equipo con el mismo porcentaje de votos (12,94%). Seguido de estos, Seguridad (11,76%) e Iniciativa (10,59%). Finalmente, con menor porcentaje para ambos casos Salvar Vidas e Integridad (9,41%).

Comparando los resultados generales señalados en la Tabla 3 y los resultados obtenidos en esta variable, es preciso señalar que existe incongruencia en dos valores, los cuales corresponden a Servicio al Cliente e Integridad. El resto de los valores presenta alineación con la tabla anteriormente mencionada.

La mayoría de los valores que se presentan en dicha tabla, se encuentran ubicados en los Niveles Superiores de Conciencia orientándose al Bien Común, como ya se ha mencionado en varias oportunidades, los trabajadores que se ubican en estos niveles, presentan fuertes vínculos con la sociedad. Para ellos es esencial saber que están contribuyendo con la comunidad.

Tabla 29

Valores Individuales según Departamento de Ventas

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Iniciativa	4	11	12,94
Asistencia y Puntualidad	2	8	9,41
Comunicación	2	8	9,41
Sentido del Humor	2	8	9,41
Integridad	5	8	9,41
Compromiso	5	7	8,24
Trabajo en equipo	4	7	8,24
Calidad del Trabajo	3	7	8,24
Servicio al cliente	2	6	7,06
Lealtad	5	6	7,06

Los principales valores seleccionados para esta variable son los siguientes, Iniciativa (12,94%), Asistencia y Puntualidad, Comunicación, Sentido del Humor e Integridad con el mismo porcentaje de votos (9,41%). Seguido de estos, Compromiso (8,24%), Trabajo en Equipo (8,24%) y Calidad del Trabajo 8,24%. Finalmente con menor porcentaje de votos, Servicio al Cliente (7,06%) y Lealtad (7,06%).

Los valores Integridad, Servicio al Cliente y Lealtad no presentan congruencia con el Listado General de Valores Individuales (Tabla 3). Sin embargo, los valores restantes coinciden con lista general.

En cuanto a la distribución de los valores en los Niveles de Conciencia, se puede decir que existe una repartición equitativa de los mismos en los Siete Niveles de Conciencia propuestos por Richard Barrett. Cinco valores se ubican en los niveles inferiores y los cinco restantes en los superiores.

Tabla 30

Valores Individuales según Departamento de Operaciones

Valores	Nivel de Frecuencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	29	34,12
Trabajo en equipo	4	28	32,94
Compañerismo	2	25	29,41
Salvar Vidas	7	23	27,06
Comunicación	2	21	24,71
Seguridad	6	19	22,35
Confiabilidad	5	18	21,18
Apariencia personal	2	16	18,82
Compromiso	5	16	18,82
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	15	17,65

De acuerdo a esta variable, los valores principales seleccionados por este Departamento son los siguientes, Asistencia y Puntualidad (34,12%) y Trabajo en Equipo (32,94%). Luego, se encuentran Compañerismo (29,42%), Salvar Vidas (27,06%). Comunicación (24,71%), Seguridad (22,35%), Confiabilidad (21,18%), Apariencia Personal (18,82%) y Compromiso (18,82%). Finalmente, con menor porcentaje de votos, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (17,65%).

Los resultados obtenidos para esta variable presentan 3 coincidencias de valores respecto al Listado General de Valores Individuales (Tabla 3). Los dos valores restantes (Apariencia Personal y Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario) son incongruentes con el listado general anteriormente mencionado.

Seis de estos diez valores, se encuentran en Los Niveles Superiores de Conciencia y en consecuencia, se orientan al Bien Común. En este sentido, los resultados evidencian una gran conexión de la persona con su comunidad. Las personas que operan desde estos niveles, sienten la necesidad de contribuir con lo que le rodea.

Tabla 31

Comparación de Valores Individuales según Departamento

Administración	Cuentas	Recursos Humanos	Soporte	Ventas	Operaciones
Asistencia y Puntualidad (9,41%)	Asistencia y Puntualidad (3,53%)	Asistencia y Puntualidad (2,35%)	Asistencia y Puntualidad (15,29%)	Iniciativa (12,94%)	Asistencia y Puntualidad (34,12%)
Trabajo en equipo (8,24%)	Compañerismo (3,53%)	Confiabilidad (2,35%)	Comunicación (12,94%)	Asistencia y Puntualidad (9,41%)	Trabajo en equipo (32,94%)
Lealtad (7,06%)	Compromiso (3,53%)	Compromiso (2,35%)	Compañerismo (12,94%)	Comunicación (9,41%)	Compañerismo (29,41%)
Salvar Vidas (7,06%)	Coraje (2,35%)	Iniciativa (1,18%)	Compromiso (12,94%)	Sentido del Humor (9,41%)	Salvar Vidas (27,06%)
Iniciativa (5,88%)	Iniciativa (2,35%)	Comunicación (1,18%)	Trabajo en equipo (12,94%)	Integridad (9,41%)	Comunicación (24,71%)
Comunicación (5,88%)	Comunicación (2,35%)	Servicio al cliente (1,18%)	Seguridad (11,76%)	Compromiso (8,24%)	Seguridad (22,35%)
Servicio al cliente (5,88%)	Servicio al cliente (2,35%)	Reconocimiento (1,18%)	Iniciativa (10,59%)	Trabajo en equipo (8,24%)	Confiabilidad (21,18%)
Compañerismo (5,88%)	Relaciones Interpersonales (2,35%)	Ser empresa privada (1,18%)	Servicio al cliente (9,41%)	Calidad del Trabajo (8,24%)	Apariencia personal (18,82%)
Compromiso (5,88%)	Sentido del Humor (2,35%)	Lealtad (1,18%)	Salvar Vidas (9,41%)	Servicio al cliente (7,06%)	Compromiso (18,82%)
Seguridad (4,71%)	Confiabilidad (1,18%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (1,18%)	Integridad (9,41%)	Lealtad (7,06%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (17,65%)

La Tabla 31, demuestra el grado de coincidencias que guardan entre sí los Departamentos de la Empresa objeto de estudio. Al comparar estos seis departamentos, se observan varias similitudes en cuanto a la selección de valores. Asistencia y Puntualidad es uno de los valores que se repite en los seis grupos y con el mayor porcentaje de votos; lo que quiere decir que estos Departamentos se sienten fuertemente identificados con este tipo de valor. Otro valor que también se repite en los seis grupos es Compromiso; así como también, se presenta Comunicación en las seis variables.

2. Valores Organizacionales Actuales

En la siguiente sección, se presentan los resultados de los diez Valores Organizacionales Actuales, seleccionados por los encuestados. Los trabajadores de la Empresa del Sector Salud consideran que dichos valores están presentes en la cultura actual de la misma. Como se ha mencionado anteriormente, los resultados se presentan jerárquicamente, en cada tabla se presentan los diez valores más frecuentes, el nivel de conciencia y el porcentaje de escogencia del factor entre el total de trabajadores.

Es importante mencionar, que los valores organizacionales influyen decisivamente en el comportamiento de los colaboradores, ya que estos principios orientan y determinan cómo debería ser el comportamiento de los miembros en una organización. Cuando un individuo comparte los mismos valores de la empresa comienza a confiar en la misma porque se siente seguro (Barrett, 2001).

Tabla 32

Valores Organizacionales Actuales Generales

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	58	68,24%
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	54	63,53%
Ser empresa privada	3	43	50,59%
Servicio al cliente	2	41	48,24%
Sentido del Humor	2	39	45,88%
Trabajo en equipo	4	37	43,53%
Comunicación	2	35	41,18%
Salud	1	35	41,18%
Compromiso	5	32	37,65%
Servir a la comunidad	6	29	34,12%

Los principales Valores Organizacionales Actuales considerados por los trabajadores de esta empresa fueron: Salvar Vidas (68,24%) y Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario (63,53 %), ubicados en el último nivel de Conciencia de Unidad, que refleja un orden superior de conexión interna y externa. También se encuentran los valores Ser empresa privada (50,59%) situado en el nivel 3 Conciencia de Autoestima y Servicio al Cliente (48,24%) en

el nivel 2 Conciencia de las relaciones, enfocado en las relaciones interpersonales, siendo estos los valores que recibieron mayor respuesta dentro del grupo de los 85 encuestados. Esto indica que los trabajadores consideran que actualmente los valores de esta empresa están orientados al bien común, pero al mismo tiempo existe una tendencia hacia los niveles inferiores de conciencia.

A su vez, se encuentran en esta selección los valores Sentido del Humor ubicado en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones, Trabajo en Equipo en el nivel 4 Conciencia de Transformación, Comunicación en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones y Salud en el nivel 1 Conciencia de Supervivencia; con los siguientes porcentajes respectivamente: (48,24%), (45,88%), (43,53%), (41,18%) y (41,18%). Por último, los valores menos votados Compromiso con (37, 65%) situado en el nivel 5 Conciencia de Cohesión Interna y Servir a la comunidad con un (34,12%) ubicado en el nivel 6 Conciencia de Inclusión.

Pudiera interpretarse, que esta Empresa se maneja entre todos los Niveles de Conciencia propuestos por el autor, distribuidos equitativamente tanto en los niveles inferiores como en los superiores de conciencia. Barrett (2001) indica que las organizaciones más exitosas operan a lo largo de los siete niveles de conciencia otorgándole mayor importancia a los cuatro niveles superiores.

Junto con lo anterior, se puede señalar que los trabajadores se sienten identificados con la Misión de la Empresa del Sector Salud, pues para ellos los valores Compromiso, Salvar Vidas y Brindar Soporte Médico Pre-Hospitalarios son esenciales para su labor como empleados de esta compañía.

- **Valores Organizacionales Actuales Según Género**

Tabla 33

Valores Organizacionales Actuales según Género Femenino

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	24	28,24
Ser empresa privada	3	18	21,18
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	18	21,18
Salud	1	18	21,18
Servicio al cliente	2	16	18,82
Sentido del Humor	2	16	18,82
Compromiso	5	14	16,47
Compañerismo	2	13	15,29
Trabajo en equipo	4	13	15,29
Comunicación	2	12	14,12

Los valores organizacionales actuales considerados por el género femenino se distribuyen en: Salvar Vidas (28,24%) ubicado en el nivel 7 Conciencia de Unidad, Ser empresa privada (21,18%) en el nivel 3 Conciencia de autoestima, Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario (21,18%) en el nivel 7 Conciencia de Unidad y Salud (21,18%) situado en el nivel 1 Conciencia de Supervivencia. Se puede observar que las mujeres consideran el valor Salvar vidas como el más importante para la compañía lo que indica que para este grupo la empresa está orientada al Bien Común, pero también son importantes los valores Ser empresa privada y Salud, lo que establece que en esta empresa se aplican valores referidos a los sistemas y procesos que mejorar la calidad del trabajo y valores referidos a la supervivencia física.

Seguidos por Servicio al cliente, Sentido del Humor y Compromiso con un (18,82%), (18,82%) y (16,47%) respectivamente. Finalmente los valores con menor frecuencia Compañerismo con un (15,29%), Trabajo en equipo (15,29%) y Comunicación con un (14,12%).

A pesar de que la mayoría de los valores considerados por este género se encuentran en los niveles inferiores de conciencia, todavía se sigue manteniendo una coincidencia con los valores Salvar vidas, Ser empresa privada, Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario, Salud, Servicio al cliente, Comunicación, Compromiso, Trabajo en equipo y Sentido del humor, seleccionados en las tabla anterior, lo que indica que existe alineación entre los valores de las mujeres de esta empresa y los valores organizacionales actuales considerados por todos los trabajadores de la Empresa del Sector Salud.

Tabla 34

Valores Organizacionales Actuales según Género Masculino

Valores	**Nivel de Conciencia**	**Frecuencia ABS**	%
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	36	42,35
Salvar Vidas	7	34	40,00
Servicio al cliente	2	25	29,41
Ser empresa privada	3	25	29,41
Trabajo en equipo	4	24	28,24
Comunicación	2	23	27,06
Sentido del Humor	2	23	27,06
Seguridad	6	21	24,71
Conocimiento del trabajo	4	19	22,35
Compromiso	5	18	21,18

De acuerdo a la tabla 34, se puede observar que se siguen manteniendo en los primeros lugares los valores Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario (42,35%) y Salvar Vidas con un (40%) ubicados en el nivel 7 Conciencia de Unidad, de igual forma se encuentran los valores Servicio al cliente (29,41%) en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones y en el nivel 3 Conciencia de autoestima el valor Ser empresa privada (29,41%). En ese sentido, para los hombres encuestados, los valores de la cultura actual tienen mayor tendencia al bien común, sin dejar a un lado las relaciones interpersonales y los sistemas y procesos propios de la Empresa del Sector Salud.

Valores como Trabajo en equipo (28,24%), Comunicación (27,06%), Sentido del humor (27,06%), Seguridad (24,71%), Conocimiento del Trabajo (22,35%) y Compromiso (21,18%) también se encuentran presentes en esta selección. A diferencia del grupo anterior,

los valores escogidos por el género masculino se encuentran en su mayoría distribuidos en los niveles superiores de conciencia orientada al bien común.

Tabla 35

Comparación de Valores Organizacionales Actuales según Género

Valores Género Femenino	Valores Género Masculino
Salvar Vidas (28,24%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (42,35%)
Ser empresa privada (21,18%)	Salvar Vidas (40%)
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (21,18%)	Servicio al cliente (29,41%)
Salud (21,18%)	Ser empresa privada (29,41%)
Servicio al cliente (18,82%)	Trabajo en equipo (28,24%)
Sentido del Humor (18,82%)	Comunicación (27,06%)
Compromiso (16,47%)	Sentido del Humor (27,06%)
Compañerismo (15,29%)	Seguridad (24,71%)
Trabajo en equipo (15,29%)	Conocimiento del trabajo (22,35%)
Comunicación (14,12%)	Compromiso (21,18%)

Al comparar los dos géneros, se observa que las mujeres consideran que en la cultura actual están más presentes las relaciones interpersonales, ya que, escogieron el valor compañerismo como uno de los principales; a diferencia de los hombres que consideran que la cultura actual de la empresa está enfocada en la renovación continua y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Sin embargo ambos géneros se encuentran bien alineados a la cultura actual de la empresa, ya que, en su mayoría los valores seleccionados están presentes en el listado general (Tabla 32).

- **Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad**

Por otra parte, se presenta a continuación el análisis de los resultados obtenidos por antigüedad, siendo esta una de las variables de estudio. El análisis se realizó con cuatro

rangos comprendidos entre: de 0 a 5 años, de 5 años a 10 años, de 10 años a 15 y finalmente de 15 a 20 años.

Tabla 36

Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad de 0 a 5 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	30	35,29
Salvar Vidas	7	29	34,12
Comunicación	2	22	25,88
Servicio al cliente	2	21	24,71
Trabajo en equipo	4	19	22,35
Ser empresa privada	3	18	21,18
Salud	1	18	21,18
Sentido del Humor	2	17	20,00
Asistencia y Puntualidad	2	14	16,47
Iniciativa	4	14	16,47

Para los trabajadores comprendidos en el rango de 0 a 5 años, se encuentran presentes los siguientes valores en la cultura actual: Brindar soporte medico pre- hospitalario con un (35, 29%) y Salvar Vidas (34, 12%) situados en el nivel 7 Conciencia de Unidad, representando los porcentajes más altos. Más abajo se encuentran los valores Comunicación (25,88%) y Servicio al cliente (24,71%) ubicados en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones. Por lo tanto, según lo trabajadores con menos tiempo en la compañía, existe una alta tendencia al bien común y a su vez son importantes las relaciones interpersonales dentro de la misma.

Así mismo, se encuentra Trabajo en equipo con un (22,35%), con igual porcentaje se encuentran Ser empresa privada (21,18%) y Salud (21,18%), seguidos por el valor Sentido del humor con (20%) y por último los valores asistencia y puntualidad e Iniciativa con un mismo valor porcentual de (16,47%).

A diferencia de los análisis realizados anteriormente, este grupo de trabajadores considera que los valores Asistencia y Puntualidad e Iniciativa ubicados en los niveles de conciencia organizacional 2 y 4 respectivamente, están presentes en los valores organizacionales actuales de la empresa del sector salud. Siendo estos los únicos valores que no coinciden con el listado general de los valores organizacionales actuales expuestos en la (Tabla 32).

Tabla 37

Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad de 5 a 10 años.

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Ser empresa privada	3	16	18,82
Servicio al cliente	2	13	15,29
Sentido del Humor	2	13	15,29
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	12	14,12
Salvar Vidas	7	12	14,12
Tradición	3	11	12,94
Salud	1	10	11,76
Compromiso	5	9	10,59
Trabajo en equipo	4	9	10,59
Relaciones Interpersonales	2	8	9,41

En este rango de antigüedad que comprende a aquellos trabajadores que tienen de 5 a 10 años laborando en la Empresa del Sector Salud, los diez valores considerados por este grupo que están presentes en la cultura actual son: Ser empresa privada (18,82%) ubicado en el nivel 3 Conciencia de autoestima, Servicio al cliente (15,29%), y Sentido del Humor (15,29%) ubicados en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones. Se puede observar, que para este grupo de trabajadores los valores que están presentes en la compañía actualmente están orientados al propio interés, ya que, para este grupo se consideran más importantes mantener la calidad de las Relaciones Interpersonales entre el personal y clientes.

También incluye los valores Brindar soporte medico pre- hospitalario y salvar vidas con un porcentaje de (14,12%) para ambos casos. Seguidamente se encuentra el valor Tradición con un (12,94%), siendo este el primer valor potencialmente limitante presente en

esta categoría. A su vez, se consideran en esta tabla los valores Salud (11,76%), Compromiso (10, 59%), Trabajo en equipo (10,59%) y Relaciones Interpersonales (9,41%). Aunque, en este grupo de encuestados está presente un valor potencialmente limitante, se sigue manteniendo una fuerte alineación con la misión y los valores organizacionales actuales considerados por todos los trabajadores de la Empresa del Sector Salud (Tabla 32).

Tabla 38

Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad de 10 a 15 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	14	16,47
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	10	11,76
Ser empresa privada	3	8	9,41
Compromiso	5	8	9,41
Trabajo en equipo	4	8	9,41
Comunicación	2	7	8,24
Seguridad	6	7	8,24
Rapidez	3	7	8,24
Coraje	4	6	7,06
Confiabilidad	5	6	7,06

Con respecto al penúltimo rango de antigüedad representado por los trabajadores con 10 a 15 años en la organización se pueden observar los valores Salvar vidas (16,47%), Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario (11,76%) ubicados en el nivel 7 Conciencia de Unidad, siendo los valores más escogidos por este grupo. Seguidamente con igual porcentaje se consideran los valores Ser empresa privada, Compromiso y Trabajo en equipo con un (9,41%). así mismo, los valores Comunicación, Seguridad y Rapidez con un (8,24%) para los tres casos. Y por último con un (7,06%) se encuentra Coraje y Confiabilidad.

Considerando los niveles de conciencia que representan los diez valores organizacionales actuales escogidos por este grupo de encuestados, se puede decir, que los valores de la (Tabla 37) se encuentran en su mayoría distribuidos en los niveles superiores de conciencia orientado al bien común.

Tabla 39

Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad de 15 a 20 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	3	3,53
Sentido del Humor	2	3	3,53
Confiabilidad	6	2	2,35
Seguridad	6	2	2,35
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	2	2,35
Servir a la comunidad	6	2	2,35
Compromiso	5	2	2,35
Conocimiento del trabajo	4	2	2,35
Asistencia y Puntualidad	2	1	1,18
Coraje	4	1	1,18

Finalmente, en este rango de antigüedad se encuentran los 3 trabajadores con mayor tiempo laborando en la organización. Entre los valores considerados por este grupo como organizacionales actuales se encuentran: Salvar Vidas (3,53%) ubicado en el nivel 7 Conciencia de Unidad y Sentido del Humor (3,53%) en el nivel 2 Conciencia de las relaciones, con mayor porcentaje de frecuencia. Esto indica que para este grupo la organización está enfocada en la responsabilidad social y también en mantener las relaciones interpersonales dentro de la misma. De igual forma, son considerados los valores Confiabilidad, Seguridad, Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario, Servir a la Comunidad, Compromiso, Conocimiento del trabajo, representados todos por un (2,35%) ubicados en los niveles superiores de conciencia; y los valores Asistencia y Puntualidad; y Coraje con un (1,18%) para ambos casos.

De los valores que se han seleccionado en este rango de antigüedad existe una diferencia de los resultados obtenidos en el listado general de valores organizacionales actuales (Tabla 32) en los valores Seguridad, Conocimiento del trabajo, Asistencia y

Puntualidad y Coraje. Sin embargo sigue permaneciendo una fuerte alineación con los valores organizacionales actuales considerados por todos los trabajadores de la empresa del sector salud.

Tabla 40

Comparación de Valores Organizacionales Actuales según Antigüedad

Valores Rango 0-5 años	Valores Rango 5- 10 años	Valores 10- 15 años	Valores 15- 20 años
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (35,3%)	Ser empresa privada (18,82%)	Salvar Vidas (16,47%)	Salvar Vidas (3,53%)
Salvar Vidas (34,1%)	Servicio al cliente (15,29%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (11,76%)	Sentido del Humor (3,53%)
Comunicación (25,9%)	Sentido del Humor (15,29%)	Ser empresa privada (9,41%)	Confiabilidad (2,35%)
Servicio al cliente (24,7%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (14,12%)	Compromiso (9,41%)	Seguridad (2,35%)
Trabajo en equipo (22,4%)	Salvar Vidas (14,12%)	Trabajo en equipo (9,41%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (2,35%)
Ser empresa privada (21,2%)	Tradición (12,94%)	Comunicación (8,24%)	Servir a la comunidad (2,35%)
Salud (21,2%)	Salud (11,76%)	Seguridad (8,24%)	Compromiso (2,35%)
Sentido del Humor (20%)	Compromiso (10,59%)	Rapidez (8,24%)	Conocimiento del trabajo (2,35%)
Asistencia y Puntualidad (16,6%)	Trabajo en equipo (10,59%)	Coraje (7,06%)	Asistencia y Puntualidad (1,18%)
Iniciativa (16,5%)	Relaciones Interpersonales (9,41%)	Confiabilidad (7,06%)	Coraje (1,18%)

Al realizar una comparación de todos los rangos, se observa que en general los trabajadores consideran valores similares presentes en los valores de la cultura actual considerados en la lista general (Tabla 32) lo que indica que hay alineación.

Aunque un grupo escogió el valor Tradición considerado como un valor potencialmente limitante por Barrett, ya que frena el espíritu emprendedor y las nuevas ideas, la distribución de los valores constituye un signo alentador para la Empresa del Sector Salud. La mayor proporción de valores votados por esta categoría (Antigüedad) se encuentra en los niveles de Conciencia de Transformación, Conciencia de cohesión Interna y Conciencia de Unidad, ubicados en los niveles superiores. Lo que refleja la alta tendencia de esta compañía por la responsabilidad social y el bien común.

- **Valores Organizacionales Actuales según Sede**

Dado que esta investigación se realizó en las tres Sedes de Venezuela ubicadas en las ciudades, Caracas, Maracay y Valencia, se presenta a continuación los resultados obtenidos en cada una de ellas.

Tabla 41

Valores Organizacionales según Sede Caracas

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	45	52,94
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	39	45,88
Ser empresa privada	3	32	37,65
Servicio al cliente	2	31	36,47
Sentido del Humor	2	30	35,29
Trabajo en equipo	4	29	34,12
Comunicación	2	26	30,59
Salud	1	25	29,41
Servir a la comunidad	6	24	28,24
Compromiso	5	24	28,24

Considerada como la sede principal, con el mayor número de colaboradores y donde se encuentran las máximas autoridades de la organización. Los valores organizacionales actuales que obtuvieron mayor porcentaje de frecuencia considerados por los trabajadores de la sede de Caracas son: Salvar vidas (52, 94%) y Brindar soporte médico pre- hospitalario (45,88%), ubicados en el nivel 7 Conciencia de Unidad. A estos le siguen los valores Ser empresa privada (37,65%) ubicado en el nivel 3 conciencia de Autoestima, Servicio al cliente (36,47%) y Sentido del Humor (35,29%) ubicados en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones y Trabajo en equipo (34,12%) ubicado en el nivel 4 Conciencia de Transformación. De acuerdo con estos resultados, pudiera interpretarse que para los trabajadores de esta Sede los valores organizacionales actuales están orientados al bien común, sin embargo existe una alta tendencia en cuanto a las relaciones interpersonales y los procesos que brindan estructura a la misma.

Además dentro de este grupo están presentes los valores Comunicación (30,59%), Salud (29,41%). Por último Servir a la comunidad y Compromiso con un (28,24%) igual para ambos valores. En ese sentido, se puede decir que existe alineación de los valores organizacionales actuales considerados por la sede Caracas con los valores expresados en la tabla general de valores de la cultura actual.

Tabla 42

Valores Organizacionales según Sede Maracay

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	8	9,41
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	8	9,41
Salvar Vidas	7	7	8,24
Compromiso	5	7	8,24
Ser empresa privada	3	6	7,06
Sentido del Humor	2	6	7,06
Trabajo en equipo	4	6	7,06
Confiabilidad	5	5	5,88
Seguridad	6	5	5,88
Compañerismo	2	5	5,88

En esta sede, se consideran como valores principales presentes en la cultura actual Asistencia y Puntualidad ubicado en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones y Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario ubicado en el nivel 7 Conciencia de Unidad con un mismo porcentaje de votos (9,41%). De igual forma se consideran Salvar Vidas situado en el nivel 7 Conciencia de Unidad y Compromiso con un (8,24%) ubicado en el nivel 5 Conciencia de Cohesión Interna. Según los resultados de esta selección, se puede observar que en esta sede el valor más importante es Asistencia y puntualidad referido a las Relaciones interpersonales, sin embargo existe una alta tendencia al bien común.

A su vez, los valores Ser empresa privada, Sentido del humor y Trabajo en equipo con una representación porcentual de (7,06%) y finalmente confiabilidad, Seguridad y Compañerismo con un (5,88%) para los tres casos.

Cabe destacar que seis de los diez valores considerados como los presentes en la cultura actual para esta sede se encuentran ubicados en los niveles superiores de conciencia, y en comparación con los valores organizacionales actuales considerados por todos los trabajadores se puede decir que existe alineación con la (Tabla 32).

Tabla 43

Valores Organizacionales según Sede Valencia

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Servicio al cliente	2	7	8,24
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	7	8,24
Salvar Vidas	7	6	7,06
Salud	1	6	7,06
Comunicación	2	5	5,88
Ser empresa privada	3	5	5,88
Tradición	3	4	4,71
Cantidad de Trabajo	3	4	4,71
Conocimiento del trabajo	4	4	4,71
Rapidez	3	3	3,53

En la tabla anterior se exponen los valores considerados por los trabajadores de la sede Valencia como los presentes en la organización actualmente, entre ellos se encuentran: Servicio al cliente ubicado en el Nivel 2 Conciencia de las Relaciones y Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario ubicado en el nivel 7 Conciencia de Unidad con un (8,24%) para ambos casos. Encabezados por dichos valores se encuentran Salvar Vidas ubicado en el Nivel 7 Conciencia de Unidad y Salud en el Nivel 1 Conciencia de Supervivencia con el mismo porcentaje (7,06%). Al observar estos resultados se puede decir, que en esta sede los valores

considerados en la cultura actual en su mayoría están orientados al propio interés, sin embargo existe un trasfondo orientado al bien común.

También están presentes en la tabla los valores Comunicación y Ser empresa privada con un porcentaje de (5,88%), seguidos por Tradición, Cantidad de Trabajo y Conocimiento del Trabajo con un mismo porcentaje para los tres valores de (4,71%), y finalmente el valor Rapidez con un (3,53%).

A pesar de que estos valores no se diferencian mucho de los resultados obtenidos en las sedes anteriores, en esta sede se encuentra un valor potencialmente limitante que podría afectar negativamente a la organización.

Tabla 44

Comparación de Valores Organizacionales Actuales según Sede

Valores Sede Caracas	Valores Sede Maracay	Valores Sede Valencia
Salvar Vidas (52,94%)	Asistencia y Puntualidad (9,41%)	Servicio al cliente (8,24%)
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (45,88%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (9,41%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (8,24%)
Ser empresa privada (37,65%)	Salvar Vidas (8,24%)	Salvar Vidas (7,06%)
Servicio al cliente (36,47%)	Compromiso (8,24%)	Salud (7,06%)
Sentido del Humor (35,29%)	Ser empresa privada (7,06%)	Comunicación (5,88%)
Trabajo en equipo (34,12%)	Sentido del Humor (7,06%)	Ser empresa privada (5,88%)
Comunicación (30,59%)	Trabajo en equipo (7,06%)	Tradición (4,71%)
Salud (29, 41%)	Confiabilidad (5,88%)	Cantidad de Trabajo (4,71%)
Servir a la comunidad (28,24%)	Seguridad (5,88%)	Conocimiento del trabajo (4,71%)
Compromiso (28,24%)	Compañerismo (5,88%)	Rapidez (3,53%)

Cuando se comparan los resultados obtenidos en las tres sedes, pudiera interpretarse que los valores con más porcentaje de frecuencia de la Sede Maracay y Valencia tienen congruencia con los de la sede Caracas, en ese sentido, se encuentra una alineación entre tres valores considerados por los trabajadores de las tres sedes como valores organizacionales actuales, estos son: Salvar vidas, Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario y Ser empresa privada.

Ahora bien, la sede Caracas se diferencia de las otras sedes con el valor Servir a la comunidad, considerado como uno de los valores presentes en la cultura actual por todos los trabajadores en el listado general de la (Tabla 32) y que a su vez está presente en la Misión de la empresa. Así mismo, el valor Asistencia y puntualidad considerada en la sede Maracay marca una diferencia respecto a los valores escogidos en Caracas y Valencia.

Por su parte, la sede Valencia presenta una diferencia con los valores Tradición, Cantidad de trabajo, Conocimiento del trabajo y Rapidez, siendo el primero de ellos un valor limitante. Lo que confirma que los trabajadores de la sede Caracas se encuentran más alineados con la cultura actual de la empresa del Sector Salud, que los de la presente sede, esto se debe a la lejanía geográfica y que en la sede Caracas se encuentran las máximas autoridades donde se toman las decisiones y el curso de acción de las sedes restantes.

- **Valores Organizacionales según Cargo**

Como una de las variables consideradas para este estudio se encuentran los Cargos, en ese sentido la empresa del sector salud cuenta con una distinción de ocho cargos, siendo estos: Mecánico, Paramédico, Operador de CECON, Médico, Personal administrativo, Supervisor, gerente y Conductor. A continuación se presenta el análisis del Cargo Mecánico.

Tabla 45

Valores Organizacionales según Cargo Mecánico

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	5	5,88
Servicio al cliente	2	3	3,53
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	3	3,53
Apariencia personal	2	3	3,53
Conocimiento del trabajo	4	3	3,53
Coraje	4	2	2,35
Iniciativa	4	2	2,35
Confiabilidad	5	2	2,35
Seguridad	6	2	2,35
Reconocimiento	3	2	2,35

En la tabla 44 se muestran los diez valores principales presentes en la cultura actual para el Cargo Mecánico, en primer lugar se encuentra Salvar Vidas con un (5,88%) ubicado en el nivel 7 Conciencia de Unidad, siendo este un valor considerado en el listado general de los valores organizacionales actuales (Tabla 44) . Seguido por los valores Servicio al Cliente situado en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario en el nivel 7 Conciencia de Unidad, Apariencia Personal en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones y Conocimiento del Trabajo ubicado en el nivel 4 Conciencia de Transformación con un porcentaje de (3,53%) para todos los casos. Por último se encuentran los valores con un porcentaje de frecuencia de (2,35%) Coraje, Iniciativa, Confiabilidad, Seguridad y Reconocimiento.

Si bien es cierto, que los valores Apariencia personal, Conocimiento del trabajo, Coraje, Iniciativa, Confiabilidad, Seguridad y Reconocimiento no coinciden con los valores generales seleccionados, sigue permaneciendo una alineación con los valores organizacionales actuales.

También se puede observar que en su mayoría los valores considerados por este cargo se encuentran distribuidos a lo largo de los niveles superiores de conciencia, es decir, Conciencia de Unidad, Conciencia de Inclusión, Conciencia de cohesión Interna y conciencia de Transformación, lo que resulta interesante debido a que las actividades realizadas por estos trabajadores se centran únicamente en actividades manuales y operativas.

Tabla 46

Valores Organizacionales según Cargo Paramédico

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	8	9,41
Ser empresa privada	3	7	8,24
Salvar Vidas	7	7	8,24
Rapidez	3	7	8,24
Conocimiento del trabajo	4	7	8,24
Comunicación	2	6	7,06
Servicio al cliente	2	6	7,06
Trabajo en equipo	4	6	7,06
Tradición	3	5	5,88
Servir a la comunidad	6	5	5,88

Los valores organizacionales presentes en la cultura actual considerados por el Cargo Paramédico se encuentran compuestos por Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario con un (9,41%) situado en el nivel 7 Conciencia de Unidad, Ser empresa privada en el nivel 3 Conciencia de Autoestima, Salvar vidas en el nivel 7 Conciencia de Unidad, Rapidez en el nivel 3 Conciencia de Autoestima y Conocimiento del trabajo en el nivel 4 conciencia de Transformación con un porcentaje de (8,24%) igual para todos. Para estos trabajadores los valores principales considerados en la cultura actual tienen que ver con la responsabilidad social, la renovación continua y los sistemas y procesos de la compañía.

Así mismo, dentro de esta selección de valores con un (7,06%) se encuentra Comunicación, Servicio al Cliente y Trabajo en equipo coincidiendo dichos valores con el listado general (Tabla 32) de los valores organizacionales actuales presentes en la Empresa del Sector Salud. Seguidos por los valores Tradición (5,88%) considerado como un valor potencialmente limitante y Servir a la comunidad (5,88%)presente en la misión de esta empresa, por lo que existe alineación de algunos valores de este grupo de trabajadores respecto a los valores considerados como organizacionales actuales.

Es interesante saber que la mayoría de los valores considerados por el cargo paramédico también podrían interpretarse como competencias inherentes a la naturaleza del Cargo, como: Brindar soporte medico pre- hospitalario, Salvar vidas, Conocimiento del trabajo, Servicio al cliente, Comunicación, Trabajo en equipo y Servir a la comunidad.

Tabla 47

Valores Organizacionales según Cargo Operador de CECON

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Servicio al cliente	2	5	5,88
Ser empresa privada	3	5	5,88
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	4	4,71
Salvar Vidas	7	4	4,71
Sentido del Humor	2	4	4,71
Iniciativa	4	3	3,53
Confiabilidad	5	3	3,53
Relaciones Interpersonales	2	3	3,53
Ser empresa líder	3	3	3,53
Apariencia personal	2	3	3,53

De acuerdo a lo expresado en la Tabla 46 el (5,88%) de los Operadores de CECON consideran como valores principales en la cultura actual Servicio al cliente situado en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones y Ser empresa privada en el nivel 3 Conciencia de Autoestima. De igual forma los trabajadores de este cargo seleccionaron Brindar Soporte

Médico Pre- hospitalario y Salvar Vidas ubicados en el nivel 7 Conciencia de Unidad y Sentido del Humor en el Nivel 2 Conciencia de las Relaciones, donde cada uno tuvo el mismo porcentaje de frecuencia de (4,71%), valores que concuerdan con los resultados expresados en la (Tabla 32) de valores organizacionales actuales. También se encuentran los valores Iniciativa, Confiablidad, Relaciones Interpersonales, Ser empresa líder y Apariencia Personal con un porcentaje de (3,53%) para los cinco casos.

Aunque un valor potencialmente limitante (Ser empresa líder) está presente en este grupo, se sigue manteniendo una alineación con los valores considerados por este grupo y los valores organizacionales actuales presentes en el listado general (Tabla 32), a su vez se puede observar que estos valores se encuentran ubicados en su mayoría en los niveles 2 y 3 de conciencia organizacional.

Por la naturaleza del cargo, es importante que estos trabajadores identifiquen los valores Servicio al cliente y Relaciones Interpersonales como unos de los valores presentes en la organización, ya que son ellos los encargados de mantener la comunicación con los clientes nacionales e internacionales.

Tabla 48

Valores Organizacionales según Cargo Médico

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Ser empresa privada	3	7	8,24
Servicio al cliente	2	6	7,06
Salvar Vidas	7	6	7,06
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	5	5,88
Trabajo en equipo	4	5	5,88
Salud	1	5	5,88
Tradición	3	4	4,71
Servir a la comunidad	6	4	4,71
Comunicación	2	3	3,53
Compañerismo	2	3	3,53

Para los trabajadores de este Cargo el primer valor que encabeza la lista de valores organizacionales actuales de la empresa del Sector Salud es Ser empresa privada ubicado en el nivel 3 Conciencia de Autoestima con un (8,24%). Seguido por Servicio al cliente (7,06%) ubicado en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones y Salvar vidas con un (7,06%) situado en el nivel 7 Conciencia de Unidad. Lo que indica que para este cargo los valores actuales de la compañía están centrados en el propio interés, específicamente en las relaciones interpersonales y procesos de la misma.

A su vez, se consideran los valores Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario, Trabajo en equipo y Salud con un mismo porcentaje de (5,88%). Finalmente se encuentran los valores Tradición (4,71%), Servir a la Comunidad (4,71%), y con un porcentaje de frecuencia más bajo Comunicación (3,53%) y Compañerismo (3,53%).

Como se ha mencionado anteriormente, de este grupo de valores Ser empresa privada, Servicio al cliente, Salvar vidas, Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario, Trabajo en equipo, Salud, Servir a la comunidad y Comunicación coinciden con los valores organizacionales actuales considerados por todos los empleados de la empresa del Sector Salud, lo que indica una alineación respecto a dichos valores. Siendo los valores Tradición y Compañerismo los únicos que difieren del listado general (Tabla 32)

Tabla 49

Valores Organizacionales según Cargo Personal Administrativo

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	16	18,82
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	15	17,65
Compañerismo	2	11	12,94
Salud	1	11	12,94
Comunicación	2	10	11,76
Sentido del Humor	2	10	11,76
Compromiso	5	10	11,76
Trabajo en equipo	4	10	11,76
Asistencia y Puntualidad	2	9	10,59
Confiabilidad	5	9	10,59

Por otra parte, al observar los resultados obtenidos presentes en esta tabla 48, se puede decir que el valor Salvar Vidas con un (18,82%) ubicado en el nivel 7 Conciencia de Unidad sigue permaneciendo en los primeros lugares en comparación con los Cargos anteriores y en el listado general de valores organizacionales actuales (Tabla 32), de igual forma ocurre con el valor Brindar Soporte médico Pre-hospitalario (17,65%) situado de igual manera en el mismo nivel.

Los valores Compañerismo (12,94%) y Salud (12,94%) también se encuentran presentes en esta selección. Con un porcentaje de (11,76%) los valores Comunicación, Sentido del humor, Compromiso y Trabajo en equipo. Por último se encuentran los valores Asistencia y Puntualidad con un (10,59%) y Confiabilidad (10,59%)

A simple vista, pudiera interpretarse que para el personal administrativo mantener relaciones interpersonales dentro de la compañía es esencial para la cultura organizacional actual, ya que en su mayoría lo valores ubicados en los niveles inferiores de conciencia, están en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones.

Tabla 50

Valores Organizacionales según Cargo Supervisor

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	7	8,24
Brindar soporte Médico Pre- hospitalario	7	6	7,06
Comunicación	2	5	5,88
Servicio al cliente	2	5	5,88
Sentido del Humor	2	5	5,88
Compromiso	5	5	5,88
Salud	1	5	5,88
Ser empresa privada	3	4	4,71
Coraje	4	3	3,53
Trabajo en equipo	4	3	3,53

En este Cargo correspondiente a los supervisores (Tabla 49), los valores organizacionales actuales considerados por este grupo son: Salvar vidas (8,24%) y Brindar soporte médico Pre- hospitalario (7,06%) ubicados en el nivel 7 Conciencia de Unidad, obteniendo los porcentajes más altos de la selección . Seguidos por Comunicación, Servicio al cliente, Sentido del Humor ubicados en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones; Compromiso en el nivel 5 Conciencia de Cohesión Interna y Salud en el nivel 1 Conciencia de Supervivencia con un (5,88%) para todos los casos.

Finalmente con menor porcentaje de frecuencia Ser empresa privada (4,71%), Coraje (3,53%) y Trabajo en equipo (3,53%). Siendo Coraje el único valor que no coincide con los valores organizacionales actuales generales presentes en la (Tabla 32), se sigue manteniendo una alineación con respecto a este grupo.

Tiene sentido que este grupo identifique Comunicación como uno de los valores presentes en la organización, ya que es importante que los supervisores mantengan una buena comunicación con sus colaboradores.

Tabla 51

Valores Organizacionales según Cargo Gerente

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Sentido del Humor	2	13	15,29
Salvar Vidas	7	10	11,76
Brindar soporte Médico Pre-hospitalario	7	9	10,59
Ser empresa privada	3	8	9,41
Coraje	4	7	8,24
Comunicación	2	6	7,06
Trabajo en equipo	4	6	7,06
Conocimiento del trabajo	4	6	7,06
Iniciativa	4	5	5,88
Confiabilidad	5	5	5,88

A nivel gerencial dentro de la organización (Tabla 50) los valores presentes en la cultura actual son: Sentido del Humor (15,29%), Salvar vidas (11,76%), Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario (10,59%), Ser empresa privada (9,41%) y Coraje (8,24%). Además se incluyen en estos valores Comunicación, Trabajo en equipo y conocimiento del trabajo con un mismo porcentaje de frecuencia (7,06%). Finalmente Iniciativa y confiabilidad con un (5,88%) para cada valor.

Este grupo considera que los valores organizacionales actuales están orientados al bien común, ya que en su mayoría los valores seleccionados por los gerentes se encuentran ubicados en los niveles de conciencia 4 y 7, Conciencia de Transformación y Conciencia de Unidad.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que existe alineación entre los valores organizacionales actuales considerados por este grupo y los valores organizacionales seleccionados en la (Tabla 32), ya que, los valores Sentido del Humor, Salvar vidas, Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario, Ser empresa privada, Comunicación y Trabajo en equipo coinciden en ambos listados.

Tabla 52

Valores Organizacionales según Cargo Conductor

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Ser empresa privada	3	5	5,88
Seguridad	6	4	4,71
Servicio al cliente	2	4	4,71
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	4	4,71
Ser empresa líder	3	4	4,71
Rapidez	3	4	4,71
Compañerismo	2	4	4,71
Integridad	5	4	4,71
Control	1	3	3,53
Asistencia y Puntualidad	2	3	3,53

En el último Cargo considerado en la variable de estudio representado por los Conductores (Tabla 51) se muestran los siguientes valores organizacionales actuales: Ser empresa privada ubicado en el nivel 3 Conciencia de Autoestima con un (5,88%), seguido por los valores Seguridad, Servicio al cliente, Brindar Soporte Médico pre- hospitalario, Ser empresa líder, Rapidez, Compañerismo e integridad con un porcentaje de frecuencia de (4,71%) para cada valor. Por último se encuentran los valores Control (3,53%) y Asistencia y Puntualidad (3,53%).

Al observar los resultados obtenidos, se puede decir, que para este grupo los valores de la cultura actual de la empresa están distribuidos en los niveles inferiores de conciencia, demostrando una disonancia con la distribución de los valores organizacionales actuales del listado general (Tabla 32)

Entre los valores considerados por este grupo como presentes en la cultura actual se encuentran dos valores potencialmente limitantes Control y Ser empresa líder, que no coinciden con los valores organizacionales actuales en el listado general de la (Tabla 32). Sin embargo existe una congruencia en los valores Ser empresa privada, Servicio al cliente, Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario con los valores presentes en la cultura actual general de la Empresa del Sector Salud.

Tabla 53

Comparación de Valores Organizacionales según Cargo

Mecánico	Paramédico	Operador de CECON	Médico	Personal Administrativo	Supervisor	Gerente	Conductor
Salvar Vidas (5,88%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (9,41%)	Servicio al cliente (5,88%)	Ser empresa privada (8,24%)	Salvar Vidas (18,82%)	Salvar Vidas (8,24%)	Sentido del Humor (15,29%)	Ser empresa privada (5,88%)
Servicio al cliente (3,53%)	Ser empresa privada (8,24%)	Ser empresa privada (5,88%)	Servicio al cliente (7,06%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (17,65%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (7,06%)	Salvar Vidas (11,76%)	Seguridad (4,71%)
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (3,53%)	Salvar Vidas (8,24%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (4,71%)	Salvar Vidas (7,06%)	Compañerismo (12,94%)	Comunicación (5,88%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (10,59%)	Servicio al cliente (4,71%)
Apariencia personal (3,53%)	Rapidez (8,24%)	Salvar Vidas (4,71%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (5,88%)	Salud (12,94%)	Servicio al cliente (5,88%)	Ser empresa privada (9,41%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (4,71%)
Conocimiento del trabajo (3,53%)	Conocimiento del trabajo (8,24%)	Sentido del Humor (4,71%)	Trabajo en equipo (5,88%)	Comunicación (11,76%)	Sentido del Humor (5,88%)	Coraje (8,24%)	Ser empresa líder (4,71%)
Coraje (2,35%)	Comunicación (7,06%)	Iniciativa (3,53%)	Salud (5,88%)	Sentido del Humor (11,76%)	Compromiso (5,88%)	Comunicación (7,06%)	Rapidez (4,71%)
Iniciativa (2,35%)	Servicio al cliente (7,06%)	Confiabilidad (3,53%)	Tradición (4,71%)	Compromiso (11,76%)	Salud (5,88%)	Trabajo en equipo (7,06%)	Compañerismo (4,71%)
Confiabilidad (2,35%)	Trabajo en equipo (7,06%)	Relaciones Interpersonales (3,53%)	Servir a la comunidad (4,71%)	Trabajo en equipo (11,76%)	Ser empresa privada (4,71%)	Conocimiento del trabajo (7,06%)	Integridad (4,71%)
Seguridad (2,35%)	Tradición (5,88%)	Ser empresa líder (3,53%)	Comunicación (3,53%)	Asistencia y Puntualidad (10,59%)	Coraje (3,53%)	Iniciativa (5,88%)	Control (3,53%)
Reconocimiento (2,35%)	Servir a la comunidad (5,88%)	Apariencia personal (3,53%)	Compañerismo (3,53%)	Confiabilidad (10,59%)	Trabajo en equipo (3,53%)	Confiabilidad (5,88%)	Asistencia y Puntualidad (3,53%)

Ahora bien, al realizar una comparación entre los ocho Cargos presentes en la organización se puede decir que los valores Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario, Salvar vidas, Ser empresa privada y Servicio al cliente son valores que se hacen muy presentes para la cultura actual de estos grupos.

Así mismo, se puede observar que para los cargos paramédicos, Operador de CECON y Médicos es importante mantener el Servicio al cliente, Trabajo en equipo y Comunicación, ya que son estos cargos los que tienen relaciones con los clientes.

Aunque fueron considerados algunos valores limitantes que pudieran afectar negativamente a la compañía, los valores que obtuvieron mayor porcentaje de frecuencia se encuentran alineados con los valores organizacionales actuales generales de la Empresa del Sector Salud.

- **Valores Organizacionales según Departamento**

Como se ha mencionado previamente, la Empresa del Sector Salud cuenta con seis departamentos: Administración, Cuentas, Recursos Humanos, Soporte, Ventas y Operaciones, los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Tabla 54

Valores Organizacionales Actuales según Departamento de Administración

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia	%
Salvar Vidas	7	9	10,59
Compromiso	5	7	8,24
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	6	7,06
Servicio al cliente	2	5	5,88
Sentido del Humor	2	5	5,88
Trabajo en equipo	4	5	5,88
Salud	1	5	5,88
Servir a la comunidad	6	4	4,71
Comunicación	2	3	3,53
Ser empresa privada	3	3	3,53

En este departamento (Tabla 53) se puede observar que se considera en primer lugar el valor Salvar vidas (10,59%), en segundo lugar Compromiso con un (8,24%) y en tercer lugar Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (7,06%). Seguidos por los valores Servicio al cliente, Sentido del Humor, Trabajo en equipo y Salud con un (5,88%) para cada caso. Por

último con un menor porcentaje de frecuencia se encuentran los valores Servir a la comunidad (4,71%), Comunicación (3,53%) y Ser empresa privada (3,53%).

Con respecto al listado general de valores organizacionales actuales (Tabla 53) se encuentra una relación con los diez valores considerados en el departamento de administración, lo que indica que existe una fuerte alineación con los valores considerados en la cultura actual de la empresa del Sector Salud. De igual forma, estos valores se encuentran distribuidos a lo largo de los siete niveles de conciencia organizacional establecidos por Barrett.

Tabla 55

Valores Organizacionales Actuales según Departamento de Cuentas

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Control	1	2	2,35
Comunicación	2	2	2,35
Confiabilidad	5	2	2,35
Seguridad	6	2	2,35
Servicio al cliente	2	2	2,35
Salvar Vidas	7	2	2,35
Compañerismo	2	2	2,35
Compromiso	5	2	2,35
Asistencia y Puntualidad	2	1	1,18
Planificación del Trabajo	3	1	1,18

En la tabla anterior (Tabla 54), se presentan los valores organizacionales actuales considerados por el departamentos de cuentas, en este sentido, se encuentran con un mismo porcentaje de frecuencia de (2,35%) los valores Control, Comunicación, Confiabilidad, Seguridad, Servicio al cliente, Salvar vidas, Compañerismo y Compromiso. De la misma manera se presentan los valores Asistencia y puntualidad y planificación del Trabajo con un (1,18%) para cada valor.

Tomando en cuenta los resultados generales de los valores organizacionales actuales (Tabla 32), se puede observar que en este departamento solo coinciden los valores Salvar vidas, Servicio al cliente, comunicación y compromiso. Puesto que, la mayoría de los valores de este listado se encuentran ubicados en el nivel 2 (Conciencia de las Relaciones), lo que pudiera interpretarse que para este departamento es importante mantener relaciones interpersonales y buena comunicación con sus colegas.

Cabe acotar que el departamento de Cuentas fue uno de los más afectados en la reestructuración de personal, sin embargo se mantiene una alineación con los valores organizacionales actuales considerados por todos los trabajadores de la Empresa del Sector Salud.

Tabla 56

Valores Organizacionales Actuales según Departamento de Recursos Humanos

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Iniciativa	4	2	2,35
Relaciones Interpersonales	2	2	2,35
Coraje	4	1	1,18
Comunicación	2	1	1,18
Confiabilidad	5	1	1,18
Seguridad	6	1	1,18
Ser empresa privada	3	1	1,18
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	1	1,18
Salvar Vidas	7	1	1,18
Rentar a nuestra gente	1	1	1,18

De acuerdo a los resultados arrojados por este departamento (Tabla 55) se puede observar que los valores considerados presentes en la cultura actual son: Iniciativa situado en el Nivel 4 Conciencia de transformación con un (2,35%) y Relaciones Interpersonales

(2,35%) situado en el Nivel 2 Conciencia de las Relaciones. Se puede decir que este departamento considera que la cultura actual está centrada en la renovación continua y en la calidad de las Relaciones interpersonales.

De igual forma se presentan los valores Coraje, Comunicación, Confiabilidad, Seguridad, Ser empresa privada, Brindar soporte Médico Pre-hospitalario, Salvar vidas y Rentar a nuestra gente con un porcentaje de (1,18%) para cada caso.

Al observar los valores seleccionados por este departamento se puede decir que existe una diferencia de los resultados obtenidos en el listado general de valores organizacionales actuales (Tabla 32) en los valores Iniciativa, Relaciones interpersonales, Coraje, Confiabilidad, Seguridad y Rentar a nuestra gente.

No obstante, los valores Salvar vidas, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario y Ser empresa considerados con mayor porcentaje de frecuencia en el listado general (Tabla 32) permanecen en este grupo de encuestados, lo que indica que existe alineación de los valores considerados por el departamento de Recursos Humanos y los valores organizacionales actuales.

Tabla 57

Valores Organizacionales Actuales según Departamento de Soporte

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Ser empresa privada	3	12	14,12
Salvar Vidas	7	12	14,12
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	11	12,94
Sentido del Humor	2	11	12,94
Iniciativa	4	9	10,59
Servicio al cliente	2	8	9,41
Trabajo en equipo	4	8	9,41
Confiabilidad	5	7	8,24
Planificación del Trabajo	4	7	8,24
Ser empresa líder	3	7	8,24

Para este departamento se consideran los siguientes valores como organizacionales actuales: Ser empresa privada (14,12%), Salvar vidas (14,12%), Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (12,94%) y Sentido del Humor con un (12,94%). A su vez, se encuentran los

valores Iniciativa (10,59%), Servicio al cliente (9,41%) y Trabajo en equipo (9,41%). Y Por último con menor porcentaje de frecuencia (8,24%) se encuentran los valores Confiabilidad, Planificación del trabajo y Ser empresa líder.

En ese sentido, los valores de este departamento que coinciden con los valores organizacionales presentes en la tabla general (Tabla 32) son: Ser empresa privada, Salvar vidas, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario, Servicio al cliente y Trabajo en equipo, el resto difieren con los resultados iniciales.

Con respecto a los niveles de conciencia, se puede decir que la distribución de los valores organizacionales actuales considerados por este grupo se encuentran distribuidos en mayormente en los niveles 2, 3, 4, 5 y 7, lo que nos lleva a la conclusión de que este departamento considera que los valores presentes en la cultura actual están orientados al bien común.

Tabla 58

Valores Organizacionales Actuales según Departamento de Ventas

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario	7	11	12,94
Sentido del Humor	2	10	11,76
Salvar Vidas	7	8	9,41
Comunicación	2	7	8,24
Asistencia y Puntualidad	2	6	7,06
Iniciativa	4	6	7,06
Confiabilidad	5	6	7,06
Compañerismo	2	5	5,88
Integridad	5	5	5,88
Compromiso	5	5	5,88

Con respecto al departamento de ventas (Tabla 57) se puede observar los valores Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario (12,94%), Sentido del humor (11,76%) salvar vidas

(9,41%) y comunicación (8,24%) siendo los valores con mayor porcentaje de frecuencia considerados por este departamento y que a su vez, se encuentran presentes en los valores organizacionales actuales generales (tabla 32).

Seguidamente con igual porcentaje se consideran los valores Asistencia y Puntualidad, Iniciativa y Confiabilidad con un (7,06%). Así mismo, se encuentran los valores Compañerismo (5,88%), Integridad (5,88%) y Compromiso (5,88%).

Considerando los niveles de conciencia que representan los diez valores organizacionales actuales escogidos por este grupo de encuestados se puede decir que los valores de la (Tabla 57) se encuentran en su mayoría distribuidos en los niveles superiores de conciencia orientados al bien común, específicamente en los Niveles de Conciencia de Transformación, Conciencia de Cohesión Interna y Conciencia de Unidad. Según lo anterior, pudiera interpretarse que para este departamento los valores organizacionales actuales están enfocados en la creación de un espíritu de comunidad interna y externa.

Tabla 59

Valores Organizacionales Actuales según Departamento de Operaciones

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Salvar Vidas	7	26	30,59
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	24	28,24
Servicio al cliente	2	23	27,06
Ser empresa privada	3	23	27,06
Trabajo en equipo	4	18	21,18
Salud	1	18	21,18
Comunicación	2	17	20,00
Conocimiento del trabajo	4	17	20,00
Rapidez	3	14	16,47
Servir a la comunidad	6	14	16,47

En la (Tabla 58) se observa que los valores que más predominan en cuanto a los trabajadores pertenecientes al departamento de operaciones son: Salvar Vidas (30,59%), Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario (28,24%) ubicados en el nivel 7 Conciencia de Unidad, Servicio al cliente (27,06%) en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones y Ser empresa privada (27,06%) en el nivel 3 Conciencia de Autoestima. Este departamento considera que los valores presentes en la cultura actual van dirigidos al bien común, a la calidad de las relaciones interpersonales y a los procesos que dan estructura a la organización.

También se encuentran los valores Trabajo en equipo y Salud los cuales tienen el mismo porcentaje de frecuencia (21,18%), seguidos por Comunicación y Conocimiento del Trabajo con un (20%) para cada valor, y para finalizar también se unen a este grupo de valores Rapidez y Servir a la Comunidad siendo seleccionados con igual porcentaje de frecuencia (16,47%).

Si se realiza una comparación de estos valores con los valores organizacionales actuales generales presentes en la (Tabla 32), se puede observar que existe congruencia en los valores Salvar vidas, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario, Servicio al cliente, Ser empresa privada, Trabajo en equipo, Salud, Comunicación y Servir la comunidad. En este departamento están distribuidos equitativamente los valores en los niveles inferiores y superiores de conciencia.

Tabla 60

Comparación de Valores Organizacionales Actuales según Departamento

Administración	Cuentas	Recursos Humanos	Soporte	Ventas	Operaciones
Salvar Vidas (10,59%)	Control (2,35%)	Iniciativa (2,35%)	Ser empresa privada (14,12%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (12,94%)	Salvar Vidas (30,59%9
Compromiso (8,24%)	Comunicación (2,35%)	Relaciones Interpersonales (2,35%)	Salvar Vidas (14,12%)	Sentido del Humor (11,76%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (28,24%)
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (7,06%)	Confiabilidad (2,35%)	Coraje (1,18%)	Brindar Soporte Médico pre- hospitalario (12,94%)	Salvar Vidas (9,41%)	Servicio al cliente (27,06%)
Servicio al cliente (5,88%)	Seguridad (2,35%)	Comunicación (1,18%)	Sentido del Humor (12,94%)	Comunicación (8,24%)	Ser empresa privada (27,06%)
Sentido del Humor (5,88%)	Servicio al cliente (2,35%)	Confiabilidad (1,18%)	Iniciativa (10,59%)	Asistencia y Puntualidad (7,06%)	Trabajo en equipo (21,18%)
Trabajo en equipo (5,88%)	Salvar Vidas (2,35%)	Seguridad (1,18%)	Servicio al cliente (9,41%)	Iniciativa (7,06%)	Salud (21,18%)
Salud (5,88%)	Compañerismo (2,35%)	Ser empresa privada (1,18%)	Trabajo en equipo (9,41%)	Confiabilidad (7,06%)	Comunicación (20%)
Servir a la comunidad (4,71%)	Compromiso (2,35%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (1,18%)	Confiabilidad (8,24%)	Compañerismo (5,88%)	Conocimiento del trabajo (20%)
Comunicación (3,53%)	Asistencia y Puntualidad (1,18%)	Salvar Vidas (1,18%)	Planificación del Trabajo (8,24%)	Integridad (5,88%)	Rapidez (16,47%)
Ser empresa privada (3,53%)	Planificación del Trabajo (1,18%)	Rentar a nuestra gente (1,18%)	Ser empresa líder (8,24%)	Compromiso (5,88%)	Servir a la comunidad (16,47%)

Cuando se establece una comparación entre los seis departamentos se puede observar que en líneas generales, los mismos están alineadas con los valores organizacionales actuales de la organización presentados en la (Tabla 32). De los seis departamentos el que podría considerarse que tiene menor cantidad de valores congruentes con los valores del listado general (Tabla 32) seria Cuentas ya que solo coinciden los valores Salvar vidas, Servicio al cliente, Comunicación y Compromiso, lo cual llama la atención ya que, como se había mencionado este departamento acaba de pasar por una restructuración de personal.

3. Valores Organizacionales Deseables

Tabla 61

Valores Deseables General

A continuación se presenta la tabla resumen con los diez valores organizacionales deseables con mayor frecuencia escogidos por los empleados de la Empresa objeto de estudio. Los resultados se presentan en orden jerárquico, de mayor a menor, de acuerdo al número de frecuencia.

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	53	62,35
Comunicación	2	47	55,29
Rapidez	3	43	50,59
Compromiso	5	41	48,24
Compañerismo	2	40	47,06
Seguridad	6	39	45,88
Planificación del Trabajo	3	38	44,71
Trabajo en equipo	4	38	44,71
Integridad	5	35	41,18
Calidad del Trabajo	3	34	40,00

De acuerdo a lo expresado en la Tabla 61, el 62,35% de la población eligió Asistencia y Puntualidad como el primer valor que debería darse en la Organización. Para ellos es fundamental el cumplimiento de este valor dentro de la Compañía, lo que indica que es un supuesto que tienen bien arraigado y el cual quisiera que se mantenga a futuro.

De igual forma, los trabajadores de esta Empresa votaron por Comunicación (55,29%), Rapidez (50,59%), Compromiso (48,24%), Compañerismo (47,06%), Seguridad (45,88%) Planificación del Trabajo (44,71%), Trabajo en Equipo (44,71%) e Integridad (41,18%). Finalmente, con menor porcentaje de votos, Calidad del Trabajo (40%).

Los valores escogidos como deseables muestran una mayor orientación al propio interés, esto se debe a que la Empresa se centra en actividades altruistas. En consecuencia,

los trabajadores desearían tener una mayor participación en el manejo de los procedimientos, como planificación del trabajo, calidad del trabajo y rapidez.

Asimismo, los trabajadores de esta Empresa desean que se mantengan y se fortalezcan las relaciones con sus compañeros y se fomente una buena comunicación como se ha mantenido hasta los momentos.

- **Valores Deseables según Género**

Tabla 62

Valores Deseables según Género Femenino

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	24	28,24
Rapidez	3	17	20,00
Iniciativa	4	16	18,82
Comunicación	2	16	18,82
Integridad	5	16	18,82
Planificación del Trabajo	3	15	17,65
Compañerismo	2	15	17,65
Trabajo en equipo	4	15	17,65
Seguridad	6	14	16,47
Calidad del Trabajo	3	13	15,29

Tal como se observa en la Tabla 62, el 28,24% de la población correspondiente al género femenino, seleccionó el valor Asistencia y Puntualidad como el principio que debería darse en la Empresa objeto de Estudio. Es importante mencionar que la mayoría de los empleados a nivel individual se identifican con este valor, sin embargo, de acuerdo a lo observado en los análisis anteriores, pareciera no estar presente en la cultura actual de la compañía.

Seguido de ello, se encuentra Rapidez (20%), Iniciativa, Comunicación e Integridad con el mismo porcentaje de votos para cada caso (18.82%). También, las mujeres de esta empresa, eligieron Planificación del Trabajo (17,65%), Compañerismo (17,65%), Trabajo en

Equipo (17,65%) y Seguridad (16,47%) como valores que deberían darse en la compañía a futuro. Finalmente, con menor frecuencia de votos, Calidad del Trabajo (15,29%).

Integridad es el único valor que diferencia este grupo con el conjunto de valores seleccionado en la lista general de valores deseables (Tabla 61), lo que indica que las mujeres desearían que éste sea un valor reforzado en la compañía.

Considerando los Niveles de Conciencia, los resultados demuestran que los valores seleccionados por el grupo de mujeres, se ubican en los Niveles Inferiores de Conciencia, haciendo énfasis en la calidad de las relaciones interpersonales, comunicación, calidad y planificación en cuanto al trabajo se refiere.

Tabla 63

Valores Deseables según Género Masculino

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Comunicación	2	31	36,47
Asistencia y Puntualidad	2	29	34,12
Compromiso	5	29	34,12
Rapidez	3	26	30,59
Seguridad	6	25	29,41
Compañerismo	2	25	29,41
Planificación del Trabajo	3	23	27,06
Trabajo en equipo	4	23	27,06
Ser empresa líder	3	22	25,88
Calidad del Trabajo	3	21	24,71

Con relación al género masculino, entre los valores seleccionados se encuentran Comunicación (36,47%), Asistencia y Puntualidad (34,12%), Compromiso (34,12%), Rapidez (30,59%), Compañerismo (29,41%), Planificación del Trabajo (27,06%), Trabajo en Equipo (27,06%), Ser la empresa líder (25,88%) y Calidad del Trabajo (24,71%)

Ser la Empresa líder diferencia este grupo de la selección general realizada por todos los participantes del presente estudio. Asimismo, Ser la Empresa Líder califica como un valor potencialmente limitante, ya que para convertirse en ese ideal es necesario promover la competencia como fuente para lograrlo; esto puede ser contraproducente para la compañía.

De igual forma, la mayoría de los valores seleccionados por el género masculino se ubican en los Niveles Inferiores de los Siete Niveles de Conciencia, haciendo énfasis en que se mantengan y se fortalezcan las relaciones interpersonales y además se les brinde mayor estructura en cuanto a responsabilidades laborales se refiere.

Tabla 64

Comparación de Valores Deseables según Género

Femenino	Masculino
Asistencia y Puntualidad (28,24%)	Comunicación (36,47%)
Rapidez (20%)	Asistencia y Puntualidad (34,12%)
Iniciativa (18,82%)	Compromiso (34,12%)
Comunicación (18,82%)	Rapidez (30,59%)
Integridad (18,82%)	Seguridad (29,41%)
Planificación del Trabajo (17,65%)	Compañerismo (29,41%)
Compañerismo (17,65%)	Planificación del Trabajo (27,06%)
Trabajo en equipo (17,65%)	Trabajo en equipo (27,06%)
Seguridad (16,47%)	Ser empresa líder (25,88%)
Calidad del Trabajo (15,29%)	Calidad del Trabajo (24,71%)

Al comparar ambos grupos se puede observar que en general comparten la misma visión de la organización que desean tener. Sin embargo, las mujeres desean que se aplique y se fortalezca el valor Integridad, mientras que los hombres desean convertir a su compañía como la empresa líder, aun cuando éste sea un valor potencialmente limitante.

- **Valores Deseables según Antigüedad**

En esta sección se presenta la tabla resumen de los diez valores deseables seleccionados por la Empresa objeto de estudio, considerando la variable antigüedad. Para facilitar dicho análisis se realizaron cinco rangos comprendidos entre 0-5 años, 5-10 años, 10-15 años y 15-20 años.

Tabla 65

Valores Deseables según Antigüedad 0 a 5 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	28	32,94
Comunicación	2	25	29,41
Rapidez	3	24	28,24
Compañerismo	2	23	27,06
Seguridad	6	22	25,88
Planificación del Trabajo	3	21	24,71
Trabajo en equipo	4	19	22,35
Compromiso	5	17	20,00
Iniciativa	4	16	18,82
Calidad del Trabajo	3	16	18,82

Los trabajadores con antigüedad menor o igual a 5 años, consideran que el valor principal que debería darse en la compañía corresponde a Asistencia y Puntualidad (32,94%), seguido de Comunicación (29,41%), Rapidez (28,24%), Compañerismo (27,06%), Seguridad (25,88%), Planificación del Trabajo (24,71%), Trabajo en Equipo (22,53%), Compromiso (20%), Iniciativa (18,82%) y Calidad del Trabajo (18,82%).

De los valores seleccionados por este grupo, los diez pertenecen al conjunto de valores organizacionales deseables generales (Tabla 61) de la Empresa del Sector Salud. Lo que indica que el personal con esta antigüedad, se encuentra alineado con el total de la población.

En este caso, solamente cuatro de los valores presentes en esta sección se ubican en los Niveles Superiores de Conciencia (Seguridad, Trabajo en Equipo, Compromiso e Iniciativa), lo que indica que la Organización debería prestar importancia en aplicar o mantener los valores manifiestan sus empleados.

Tabla 66

Valores Deseables según Antigüedad 5 a 10 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	14	16,47
Trabajo en equipo	4	13	15,29
Comunicación	2	11	12,94
Ser empresa líder	3	11	12,94
Integridad	5	11	12,94
Compromiso	5	11	12,94
Rapidez	3	10	11,76
Compañerismo	2	10	11,76
Calidad del Trabajo	3	10	11,76
Confiabilidad	5	9	10,59

Los trabajadores con una antigüedad entre más de 5 años y 10 años, seleccionaron Asistencia y Puntualidad (16,47%) como el valor fundamental que debería aplicarse en la Empresa objeto de estudio; en segundo lugar, Trabajo en Equipo (15,29%). Seguido de ellos, con el mismo porcentaje de votos (12,94%) se encuentran Comunicación, Ser la Empresa líder, Integridad y Compromiso; posteriormente, Rapidez (11,76%), Compañerismo (11,76%) y Calidad del Trabajo (11,76%). Finalmente, con menor porcentaje de votos, Confiabilidad (10,59%).

De los valores seleccionados por este grupo, ocho de diez coinciden con el listado general de valores organizacionales deseables (Tabla 61). Integridad y Ser la Empresa Líder, no corresponden al listado anteriormente dicho.

Asimismo, se puede decir que, la mayoría de los valores elegidos por los trabajadores con esta antigüedad, se ubican en los Niveles Inferiores de Conciencia, lo cual es un indicador para que la Empresa evalúe la calidad de sus relaciones y la estructura de sus procesos.

Tabla 67

Valores Deseables según Antigüedad 10 a 15 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	11	12,94
Integridad	5	10	11,76
Compromiso	5	10	11,76
Iniciativa	4	9	10,59
Salvar Vidas	7	9	10,59
Comunicación	2	8	9,41
Seguridad	6	8	9,41
Planificación del Trabajo	3	8	9,41
Rapidez	3	8	9,41
Relaciones Interpersonales	2	7	8,24

Los trabajadores con una antigüedad mayor de 10 hasta 14 años, identifica Asistencia y Puntualidad (12,94%) como el principal valor deseable para la compañía. Seguido de Integridad y Compromiso con igual porcentaje de votos (11,76%); Iniciativa (10,59%) y Salvar Vidas (10,59%. Posteriormente, se encuentra Comunicación, Seguridad, Planificación del Trabajo y Rapidez con el mismo porcentaje (9,41%). Finalmente, con menor porcentaje de votos, Relaciones Interpersonales (8,24%).

En cuanto a los resultados generales de valores deseables (Tabla 61), se puede mencionar, que siete de los diez valores presentan coincidencias. Los tres valores restantes (Integridad, Salvar Vidas y Relaciones Interpersonales) no guardan relación con el listado general de valores organizacionales deseables.

De igual forma, se presenta una distribución equitativa a lo largo de los Siete Niveles de Conciencia. Sin embargo, los trabajadores exigen que se den valores como Integridad y Salvar Vidas, cuyo lugar se encuentra en los Niveles Superiores. También, es necesario fortalecer y mantener las relaciones interpersonales en la compañía.

Tabla 68

Valores Deseables según Antigüedad 15 a 20 años

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Comunicación	2	3	3,53
Servicio al cliente	2	3	3,53
Compromiso	5	3	3,53
Coraje	4	2	2,35
Lealtad	5	2	2,35
Sentido del Humor	2	2	2,35
Integridad	5	2	2,35
Control	1	1	1,18
Iniciativa	4	1	1,18
Confiabilidad	5	1	1,18

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 68, se puede mencionar que el personal con antigüedad de 15 a 20 años se identifica con los siguientes valores deseables, Comunicación, Servicio al Cliente y Compromiso con el mismo porcentaje de votos (3,53%). Seguido de estos, Coraje, Lealtad, Sentido del Humor e Integridad de igual forma con el mismo porcentaje de votos (2,35%). Finalmente, Control (1,18%), Iniciativa (1,18%) y Confiabilidad (1,18%).

De los diez valores seleccionados por este grupo de empleados, solamente tres valores (Comunicación, Compromiso e Iniciativa) coinciden con el listado general de valores deseables. El resto de los valores no son congruentes con dicha tabla. En este sentido, los trabajadores desean mantener estos tres valores y además que se apliquen los siete restantes. El valor Control, califica como un principio potencialmente limitante, lo que significa que este grupo de empleados desearía que a futuro haya más revisión y estructura de los procesos.

Asimismo, seis de diez valores se ubican en los Niveles Superiores de Conciencia, lo que significa que este grupo de trabajadores quisiera sentir que su labor contribuye con la sociedad.

Tabla 69

Comparación de Valores Deseables según Antigüedad

0 - 5 años	5-10 años	10-15 años	15- 20 años
Asistencia y Puntualidad (32,94%)	Asistencia y Puntualidad (16,47%)	Asistencia y Puntualidad (12,94%)	Comunicación (3,53%)
Comunicación (29,41%)	Trabajo en equipo (15,29%)	Integridad (11,76%)	Servicio al cliente (3,53%)
Rapidez (28,24%)	Comunicación (12,94%)	Compromiso (11,76%)	Compromiso (3,53%)
Compañerismo (27,06%)	Ser la empresa líder (12,94%)	Iniciativa (10,59%)	Coraje (2,35%)
Seguridad (25,88%)	Integridad (12,94%)	Salvar Vidas (10,59%)	Lealtad (2,35%)
Planificación del Trabajo (24,71%)	Compromiso (12,94%)	Comunicación (9,41%)	Sentido del Humor (2,35%)
Trabajo en equipo (22,35%)	Rapidez (11,76%)	Seguridad (9,41%)	Integridad (2,35%)
Compromiso (20%)	Compañerismo (11,76%)	Planificación del Trabajo (9,41%)	Control (1,18%)
Iniciativa (18,82%)	Calidad del Trabajo (11,76%)	Rapidez (9,41%)	Iniciativa (1,18%)
Calidad del Trabajo (18,82%)	Confiabilidad (10,59%)	Relaciones Interpersonales (8,24%)	Confiabilidad (1,18%)

Al comparar los seis rangos de la variable antigüedad, se pueden observar varias similitudes, entre las cuales se destacan las siguientes, Comunicación y Compromiso coinciden en los cuatro rangos que componen la variable antigüedad. Asistencia y Puntualidad aparece entre los principales valores deseables seleccionados por el personal de la compañía, sin embargo, no aparece en el último rango.

Es curioso señalar la existencia de dos valores potencialmente limitantes seleccionados, Ser la Empresa líder y Control. Esto pudiera traducirse en la necesidad de los empleados en recibir mayor estructura y seguimiento con respecto a las labores y trabajos otorgados.

A pesar de que la Comunicación es un valor de la Cultura Actual (Tabla 32), también aparece en los resultados de la Cultura Deseable, por lo que pudiera interpretarse que se deben evaluar los canales de comunicación, mantenerlos y fortalecerlos en caso de que sea necesario.

- **Valores Deseables según Sede**

A continuación se presenta la tabla resumen con los diez valores principales deseables seleccionados por los trabajadores de la Empresa, considerando la variable Sede, la cual se descompone en Caracas, Maracay y Valencia. Al igual que todas las secciones de análisis, los resultados están presentados en orden jerárquico, de mayor a menor, tomando en cuenta el número de frecuencia.

Tabla 70

Valores Deseables según Sede Caracas

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	43	50,59
Rapidez	3	35	41,18
Comunicación	2	33	38,82
Compromiso	5	32	37,65
Planificación del Trabajo	3	31	36,47
Compañerismo	2	31	36,47
Integridad	5	28	32,94
Trabajo en equipo	4	28	32,94
Ser la empresa líder	3	27	31,76
Iniciativa	4	25	29,41

Los principales valores deseables seleccionados por el personal de la Sede de Caracas son: Asistencia y Puntualidad (50,59%), Rapidez (41,18%), Comunicación (38,82%), Compromiso (37,65%) y con el mismo porcentaje (36,47%) Planificación del Trabajo y Compañerismo. Seguido de estos, Integridad (32,94%), Trabajo en Equipo (32,94%) y Ser la Empresa líder (31,76%). Finalmente con menor porcentaje, Iniciativa (29,41%).

Los valores Integridad y Ser la Empresa Líder no presentan congruencias con el listado general de valores deseables. Sin embargo, los ocho valores restantes si coinciden con los valores generales deseables Tabla 61. Como se ha mencionado anteriormente, el valor Ser la Empresa líder, califica como un valor potencialmente limitante, lo que significa que

los trabajadores de esta Sede, se han formado bajo un espíritu de competencia, lo cual no necesariamente a futuro puede convertirse bueno para la compañía.

Por otra parte, de acuerdo a los Niveles de Conciencia, se puede mencionar, que seis de estos diez valores, se ubican en los Niveles Inferiores de Conciencia, haciendo énfasis en el nivel de las Relaciones y Autoestima. Es por ello, que los trabajadores de esta sede desean fortalecer los vínculos referentes a la comunicación y fomentar la mejora en procesos de la compañía.

Tabla 71

Valores Deseables según Sede Maracay

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Comunicación	2	7	8,24
Seguridad	6	7	8,24
Asistencia y Puntualidad	2	6	7,06
Iniciativa	4	6	7,06
Rapidez	3	6	7,06
Compañerismo	2	6	7,06
Calidad del Trabajo	3	6	7,06
Reconocimiento	3	5	5,88
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	5	5,88
Salvar Vidas	7	5	5,88

Los principales valores deseables con los cuales el personal de la Sede Maracay se sienten mejor identificados, son los siguientes: Comunicación (8,24%) y Seguridad (8,24%). Seguido de estos, con el mismo porcentaje de votos (7,06%), Asistencia y Puntualidad, Iniciativa, Rapidez, Compañerismo y Calidad del Trabajo. Finalmente, con menor frecuencia de votos, pero con el mismo porcentaje (5,88%) se encuentran Reconocimiento, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario y Salvar Vidas.

Los valores Reconocimiento, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario y Salvar Vidas no presentan coincidencias con el listado general de valores deseables. El resto de valores si

son congruentes con dicha lista. En este sentido, los trabajadores de esta compañía, desean que se mantengan y fortalezcan estos tres valores.

De esta lista de diez valores deseables, seis de ellos se ubican en los Niveles Inferiores de Conciencia, lo que significa que los trabajadores desean fortalecer valores como Compañerismo, Comunicación y Asistencia y Puntualidad. Así como también, los valores relacionados al trabajo, tales como, Rapidez y Calidad del Trabajo. Además desean que se aplique el valor Reconocimiento como el principal incentivo para los empleados por su labor dentro de la compañía.

Tabla 72

Valores Deseables según Sede Valencia

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Comunicación	2	7	8,24
Seguridad	2	7	8,24
Trabajo en equipo	4	5	5,88
Asistencia y Puntualidad	2	4	4,71
Apariencia personal	2	4	4,71
Integridad	5	4	4,71
Compromiso	5	4	4,71
Confiabilidad	5	3	3,53
Planificación del Trabajo	3	3	3,53
Relaciones Interpersonales	2	3	3,53

En cuanto a la Sede Valencia, destacan los siguientes valores deseables, Comunicación (8,24%) y Seguridad (8,24%). En segundo lugar, Trabajo en Equipo (5,88%), seguido de estos, con el mismo porcentaje de votos (4,71%), Asistencia y Puntualidad, Apariencia Personal, Integridad y Compromiso. Finalmente, con menor frecuencia pero igual porcentaje (3,53%), Confiabilidad, Planificación del Trabajo y Relaciones Interpersonales.

De los resultados obtenidos en la tabla anterior, seis de diez valores coinciden con el listado general de valores deseables (Tabla 61). En este sentido, los trabajadores de esta Sede,

desean que se apliquen a futuro los siguientes valores: Apariencia Personal, Integridad, Confiabilidad y Relaciones Interpersonales.

Al igual que en resultados anteriores, esta Sede también se ubica en los Niveles Inferiores de Conciencia, haciendo énfasis en el Nivel Conciencia de Relaciones y Conciencia de Autoestima, lo que quiere decir que, es necesario que se evalúen las relaciones que se están dando en la compañía, bien sea para conservarlas, modificarlas o mejorarlas.

Tabla 73

Comparación Valores Deseables según Sede

Caracas	Maracay	Valencia
Asistencia y Puntualidad (50,59%)	Comunicación (8,24%)	Comunicación (8,24%)
Rapidez (41,18%)	Seguridad (8,24%)	Seguridad (8,24%)
Comunicación (38,82%)	Asistencia y Puntualidad (7,06%)	Trabajo en equipo (5,88%)
Compromiso (37,65%)	Iniciativa (7,06%)	Asistencia y Puntualidad (4,71%)
Planificación del Trabajo (36,47%)	Rapidez (7,06%)	Apariencia personal (4,71%)
Compañerismo (36,47%)	Compañerismo (7,06%)	Integridad (4,71%)
Integridad (32,94%)	Calidad del Trabajo (7,06%)	Compromiso (4,71%)
Trabajo en equipo (32,94%)	Reconocimiento (5,88%)	Confiabilidad (3,53%)
Ser empresa líder (31,76%)	Brindar soporte (5,88%)	Planificación del Trabajo (3,53%)
Iniciativa (29,41%)	Salvar Vidas (5,88%)	Relaciones Interpersonales (3,53%)

En cuanto a las similitudes que se presentan en la siguiente tabla, se puede mencionar que, Asistencia y Puntualidad como en resultados anteriores, se presenta en las tres sedes, pues los empleados consideran que este es un valor fundamental que se debería aplicar en la organización. Comunicación es otro de los valores que se observa en las tres variables, a pesar de ser un principio de la Cultura Actual (Tabla 32) los trabajadores desea que se aplique a futuro. Este es un indicador para la compañía para que evalúe los procesos de comunicación que se dan en la misma.

- **Valores Organizacionales Deseables según Cargo**

En el mismo orden de ideas, a continuación, se exponen el análisis de los resultados obtenidos según la variable Cargos dentro de la Empresa del Sector Salud, en el cual se consideran los valores que deberían estar presentes en la compañía de acuerdo a los distintos cargos.

Tabla 74

Valores Deseables según Cargo Mecánico

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia	%
Asistencia y Puntualidad	2	4	4,71
Seguridad	6	4	4,71
Nivel en la organización	3	4	4,71
Comunicación	2	3	3,53
Planificación del Trabajo	3	3	3,53
Rapidez	3	3	3,53
Calidad del Trabajo	3	3	3,53
Iniciativa	4	2	2,35
Confiabilidad	5	2	2,35
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	2	2,35

Los resultados presentados en la Tabla 74 correspondientes al cargo mecánico, indican que estos trabajadores consideran que los siguientes valores deberían estar como principales en la empresa del sector salud, estos son: Asistencia y puntualidad, Seguridad y Nivel en la organización con mayor representación porcentual de (4,71%) para los tres casos.

De igual forma, se incluyen los valores Comunicación, Planificación del Trabajo, Rapidez, Calidad del Trabajo con un mismo porcentaje de (3,53%), finalizando se destacan los valores Iniciativa (2,35%), Confiabilidad (2,35%) y Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (2,35%).

En comparación con los valores organizacionales deseables generales (Tabla 61), estos colaboradores consideran que es importante tener Nivel en la organización, considerado como un valor potencialmente limitante, Confiablidad y que se siga manteniendo el valor Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario, valor que se encuentra presente en la organización actual.

Para este grupo de encuestados la mayoría de los valores organizacionales deseables se encuentran en los niveles inferiores de conciencia, es decir, Conciencia de la Relaciones y Conciencia de Autoestima.

Tabla 75

Valores Deseables según Cargo Paramédico

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Iniciativa	4	7	8,24
Comunicación	2	7	8,24
Seguridad	6	7	8,24
Reconocimiento	3	7	8,24
Asistencia y Puntualidad	2	6	7,06
Planificación del Trabajo	3	6	7,06
Compañerismo	2	6	7,06
Compromiso	5	6	7,06
Confiabilidad	5	5	5,88
Ser empresa líder	3	5	5,88

Para este cargo (Tabla 75) se identifican como principales valores deseables: Iniciativa, Comunicación, Seguridad y Reconocimiento con el mismo porcentaje de frecuencia (8,24%). Seguidos por Asistencia y Puntualidad, Planificación del trabajo, Compañerismo y Compromiso con un (7,06%) para cada valor. Por último se identifican valores como Confiabilidad (5,88%) y Ser empresa líder (5,88%).

El grupo de paramédicos se diferencia de los resultados generales (Tabla 61) en los valores Reconocimiento y Ser empresa líder, presentado como un valor limitante en la caracterización de valores de este estudio. Por su parte, también identifican como deseable el valor Confiabilidad.

Según lo mencionado anteriormente, los niveles de conciencia que representan los valores deseables de este grupo de encuestados se encuentran entre los niveles 2, 3,4 ,5 y 6 con mayor inclinación hacia los niveles inferiores de conciencia lo que pudiera interpretarse como que los paramédicos desearían que los valores de esta compañía vayan dirigidos al propio interés de la misma.

Tabla 76

Valores Deseables según Cargo Operador de CECON

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	6	7,06
Ser empresa líder	3	5	5,88
Nivel en la organización	3	5	5,88
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7	4	4,71
Control	1	3	3,53
Confiabilidad	5	3	3,53
Seguridad	6	3	3,53
Salvar Vidas	7	3	3,53
Rapidez	3	3	3,53
Sentido del Humor	2	3	3,53

Según lo expresado en la Tabla 76, los Operadores de CECON consideran como principal valor deseable Asistencia y Puntualidad (7,06%). Así mismo se identifican los valores Ser empresa líder (5,88%), Nivel en la Organización (5,88%) y Brindar Soporte Médico Pre- hospitalario (4,71%).De igual forma, se encuentran los valores Control,

Confiablidad, Seguridad, Salvar vidas Rapidez y Sentido del humor con un porcentaje de (3,53%) para los seis casos.

Del listado general de valores deseables (Tabla 61) solo los valores Asistencia y puntualidad y Confiabilidad tienen congruencia con la tabla anterior. Es importante mencionar que este grupo identificó tres valores potencialmente limitantes que deberían existir en la empresa, a saber, Ser empresa líder, Nivel en la Organización y Control. Sin embargo, los resultados demuestran que este pareciera ser el grupo que se siente más identificado con los principios de la organización, ya que algunos de los valores considerados deseables están ubicados en los niveles superiores de conciencia.

Tabla 77

Valores Deseables según Cargo Médico

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia	%
Comunicación	2	6	7,06
Seguridad	6	6	7,06
Rapidez	3	5	5,88
Integridad	5	5	5,88
Calidad del Trabajo	3	5	5,88
Planificación del Trabajo	3	4	4,71
Salvar Vidas	7	4	4,71
Asistencia y Puntualidad	2	3	3,53
Iniciativa	4	3	3,53
Servicio al cliente	2	3	3,53

Por otra parte, en la Tabla 77 se exponen los diez valores que este cargo considera que deberían haber en la empresa del Sector salud, estos son: Comunicación (7,06%) y Seguridad (7,06%). Seguidos con un porcentaje de frecuencia de (5,88%) Rapidez, Integridad y Calidad del trabajo. También se encuentran los valores Planificación del Trabajo (4,71%) y Salvar vidas (4,71%). Finalizando con menor porcentaje Asistencia y Puntualidad (3,53%), Iniciativa (3,53%) y Servicio al cliente (3,53%).

En ese sentido, se puede observar que seis de los diez valores deseables considerados por este grupo coinciden con los valores deseables generales seleccionados por los trabajadores de esta organización (Tabla 61), a saber, Asistencia y Puntualidad, Comunicación, Rapidez, Seguridad, Planificación del Trabajo e Integridad.

Al igual que los Cargos anteriores, estos valores se mantienen en su mayoría en los niveles inferiores de conciencia. Otro aspecto a resaltar es que los médicos no consideran como deseables en la organización ningún valor potencialmente limitante.

Tabla 78

Valores Deseables según Cargo Personal Administrativo

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	16	18,82
Rapidez	3	16	18,82
Comunicación	2	13	15,29
Planificación del Trabajo	3	12	14,12
Compromiso	5	12	14,12
Compañerismo	2	11	12,94
Integridad	5	11	12,94
Iniciativa	4	9	10,59
Seguridad	6	9	10,59
Reconocimiento	3	9	10,59

Al analizar los resultados del Personal Administrativo (Tabla 78), se aprecia que hay mayor congruencia con los resultados de los valores deseables generales de todo el personal (Tabla 59). Los valores Asistencia y Puntualidad (18,82%), Rapidez (18,82%) y Comunicación (15,29%) son los valores de mayor porcentaje como deseables en la organización. A su vez, se consideran los valores Planificación del Trabajo (14,12%), Compromiso (14,12%), Compañerismo (12,94%) e Integridad (12,94%).

Como últimos valores de esta selección, con el mismo porcentaje (10,59%), se presentan Iniciativa, Seguridad y Reconocimiento. Siendo los valores Iniciativa y Reconocimiento los únicos que se diferencian del listado general (Tabla 61).

Tomando en consideración lo anterior, se puede decir, que para el Personal Administrativo se hace imperativo la presencia del Reconocimiento y la Iniciativa dentro de la organización.

Tabla 79

Valores Deseables según Cargo Supervisor

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Compañerismo	2	6	7,06
Asistencia y Puntualidad	2	5	5,88
Planificación del Trabajo	3	5	5,88
Ser empresa líder	3	5	5,88
Trabajo en equipo	4	5	5,88
Calidad del Trabajo	3	5	5,88
Comunicación	2	4	4,71
Rapidez	3	4	4,71
Conocimiento del trabajo	4	4	4,71
Iniciativa	4	3	3,53

Como se muestra en la Tabla 79, los Supervisores de la empresa del Sector Salud consideran como principal valor deseable el compañerismos (7,06%). Manteniendo un mismo porcentaje (5,88%) se identifican los valores Asistencia y Puntualidad, Planificación del Trabajo, Ser empresa líder, Trabajo en equipo y Calidad del Trabajo. Seguidos por los valores Comunicación (4,71%), Rapidez (4,71%) y Conocimiento del trabajo (4,71%), y representando el porcentaje más bajo se encuentra Iniciativa con un (3,53%).

El grupo de Supervisores se distingue de los resultados generales presentados en la (Tabla 61), con los valores Ser empresa líder, Conocimiento del trabajo e Iniciativa. Se puede observar que existe una mayor concentración de valores deseables en el nivel 3 de conciencia

(Conciencia de Autoestima), lo que pudiera ser un indicador de que la organización debería enfocarse en los sistemas y procesos que mejoren los métodos de trabajo.

Tabla 80

Valores Deseables según Cargo Gerente

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Compromiso	5	12	14,12
Servicio al cliente	2	10	11,76
Trabajo en equipo	4	9	10,59
Asistencia y Puntualidad	2	8	9,41
Lealtad	5	8	9,41
Integridad	5	8	9,41
Comunicación	2	7	8,24
Compañerismo	2	6	7,06
Iniciativa	4	5	5,88
Confiabilidad	5	5	5,88

El personal Gerencial (Tabla 80), considera que los valores que deberían estar aplicando en la cultura de la Empresa del Sector Salud son: Compromiso (14,12%), Servicio al cliente (11,76%) y Trabajo en equipo (10,59%). Además, se incluyen en estos valores Asistencia y Puntualidad, Lealtad e Integridad con un mismo porcentaje de frecuencia de (9,41%).Finalmente se encuentran los valores Comunicación (8,24%), Compañerismo (7,06%) e Iniciativa y Confiabilidad con un (5,88%) para cada valor.

A diferencia de los Cargos anteriores, este grupo considera que los valores deseables deberían estar orientados al bien común, ya que, en su mayoría los valores seleccionados por los gerentes se encuentran ubicados en los niveles de conciencia 4 y 5, Conciencia de Transformación y Conciencia de Cohesión Interna.

El grupo de gerentes se diferencia de los valores deseables generales considerados por todos los trabajadores (Tabla 61), ya que, hasta ahora son los únicos que consideran el valor Lealtad como un valor que debería aplicarse en la Empresa del Sector Salud.

Tabla 81

Valores Deseables según Cargo Conductor

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	5	5,88
Comunicación	2	5	5,88
Compañerismo	2	5	5,88
Seguridad	6	4	4,71
Salvar Vidas	7	4	4,71
Apariencia personal	2	4	4,71
Cantidad de Trabajo	3	4	4,71
Trabajo en equipo	4	4	4,71
Iniciativa	4	3	3,53
Confiabilidad	5	3	3,53

Para concluir con esta variable, en la tabla anterior (Tabla 81) se observan los resultados obtenidos por el último Cargo, es decir los Conductores, en ese sentido, los valores considerados como deseables para este grupo son: Asistencia y puntualidad, Comunicación y Compañerismo con un (5,88%) para cada valor. De igual forma se presentan los valores Seguridad, Salvar vidas, Apariencia personal, Cantidad de trabajo y Trabajo en equipo con un (4,71%) para cada caso. Y con menor porcentaje de frecuencia se encuentran los valores Iniciativa y Confiablidad con un (3,53%).

Entre los valores considerados por este grupo que deberían estar presentes en la organización, se encuentran Salvar vidas e Iniciativa ubicados en los niveles superiores de conciencia y que a su vez, no coinciden con el listado general expresado en la Tabla 61. Lo que indica que para este cargo la organización debería estar orientada al bien común.

Tabla 82

Comparación de Valores Organizacionales Deseables según Cargo

Mecánico	Paramédico	Operador de CECON	Médico	Personal Administrativo	Supervisor	Gerente	Conductor
Asistencia y Puntualidad (4,71%)	Iniciativa (8,24%)	Asistencia y Puntualidad (7,06%)	Comunicación (7,06%)	Asistencia y Puntualidad (18,82%)	Compañerismo (7,06%)	Compromiso (14,12%)	Asistencia y Puntualidad (5,88%)
Seguridad (4,71%)	Comunicación (8,24%)	Ser empresa líder (5,88%)	Seguridad (7,06%)	Rapidez (18,82%)	Asistencia y Puntualidad (5,88%)	Servicio al cliente (11,76%)	Comunicación (5,88%)
Nivel en la organización (4,71%)	Seguridad (8,24%)	Nivel en la organización (5,88%)	Rapidez (5,88%)	Comunicación (15,29%)	Planificación del Trabajo (5,88%)	Trabajo en equipo (10,59%)	Compañerismo (5,88%)
Comunicación (3,53%)	Reconocimiento (8,24%)	Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (4,71%)	Integridad (5,88%)	Planificación del Trabajo (14,12%)	Ser empresa líder (5,88%)	Asistencia y Puntualidad (9,41%)	Seguridad (4,71%)
Planificación del Trabajo (3,53%)	Asistencia y Puntualidad (7,06%)	Control (3,53%)	Calidad del Trabajo (5,88%)	Compromiso (14,12%)	Trabajo en equipo (5,88%)	Lealtad (9,41%)	Salvar Vidas (4,71%)
Rapidez (3,53%)	Planificación del Trabajo (7,06%)	Confiabilidad (3,53%)	Planificación del Trabajo (4,71%)	Compañerismo (12,94%)	Calidad del Trabajo (5,88%)	Integridad (9,41%)	Apariencia personal (4,71%)
Calidad del Trabajo (3,53%)	Compañerismo (7,06%)	Seguridad (3,53%)	Salvar Vidas (4,71%)	Integridad (12,94%)	Comunicación (4,71%)	Comunicación (8,24%)	Cantidad de Trabajo (4,71%)
Iniciativa (2,35%)	Compromiso (7,06%)	Salvar Vidas (3,53%)	Asistencia y Puntualidad (3,53%)	Iniciativa (10,59%)	Rapidez (4,71%)	Compañerismo (7,06%)	Trabajo en equipo (4,71%)
Confiabilidad (2,35%)	Confiabilidad (5,88%)	Rapidez (3,53%)	Iniciativa (3,53%)	Seguridad (10,59%)	Conocimiento del trabajo (4,71%)	Iniciativa (5,88%)	Iniciativa (3,53%)
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario (2,35%)	Ser empresa líder (5,88%)	Sentido del Humor (3,53%)	Servicio al cliente (3,53%)	Reconocimiento (10,59%)	Iniciativa (3,53%)	Confiabilidad (5,88%)	Confiabilidad (3,53%)

Al momento de comparar las ocho categorías correspondientes a los Cargos que existen en la organización, se puede observar que la mayor parte de los valores considerados como deseables tienen que ver con los procesos que dan orden y estructura a una organización y la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la misma, a saber, Asistencia y puntualidad, Planificación del trabajo, Rapidez, Comunicación e Iniciativa, lo cual refleja una necesidad de mejorar y fortalecer dichos valores en la compañía.

Además se consideraron valores potencialmente limitantes como deseables, a saber, Nivel en la organización, Ser empresa líder y Control, lo que pudiera ser un reflejo de que esta empresa no es competitiva.

- **Valores Deseables según Departamento**

A continuación se presenta los diez valores más frecuentes seleccionados por los trabajadores de la Empresa del Sector Salud, considerando la variable Departamento. Esta Empresa está formada por seis Departamentos: Administración, Cuentas, Recursos Humanos, Soporte, Ventas y Operaciones.

Tabla 83

Valores Deseables según Departamento de Administración

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	7	8,24
Comunicación	2	6	7,06
Compañerismo	2	6	7,06
Compromiso	5	6	7,06
Rapidez	3	5	5,88
Integridad	5	5	5,88
Reconocimiento	3	4	4,71
Lealtad	5	4	4,71
Trabajo en equipo	4	4	4,71
Coraje	4	3	3,53

En el departamento de administración (Tabla 83) se considera que el principal valor que debería estar presenta en la empresa del sector salud es Asistencia y puntualidad con un (8,24%), seguidos por Comunicación, Compañerismo y Compromiso con un porcentaje de (7,06%) para los tres casos. Así mismo, se consideran los valores Rapidez (5,88%) e Integridad con (5,88%). Igualmente se encuentran los valores Reconocimiento, Lealtad y Trabajo en equipo con un (4,71%) para cada valor. Y finalmente con un porcentaje de (3,53%) el valor Coraje.

De los valores expresados en la tabla anterior, solo los valores Reconocimiento, Lealtad y Coraje se diferencian de los valores deseables generales (Tabla 61) considerados por todos los trabajadores de la Empresa del Sector Salud.

Cabe mencionar que los valores presentados en la Tabla 83, están distribuidos en los niveles de conciencia 2, 3, 4 y 5; teniendo mayor concentración de valores el nivel conciencia de las Relaciones, lo que indica que para este departamento es importante que se sigan fortaleciendo las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo.

Tabla 84

Valores Deseables según Departamento de Cuentas

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Planificación del Trabajo	3	3	3,53
Asistencia y Puntualidad	2	2	2,35
Iniciativa	4	2	2,35
Comunicación	2	2	2,35
Rapidez	3	2	2,35
Compañerismo	2	2	2,35
Compromiso	5	2	2,35
Trabajo en equipo	4	2	2,35
Conocimiento del trabajo	4	2	2,35
Calidad del Trabajo	3	2	2,35

Así mismo, el departamento de cuentas considera como valor elemental Planificación del trabajo (3,53%), de igual forma consideran que para lograr una cultura deseable debería haber Asistencia y puntualidad, Iniciativa, Comunicación, Rapidez, Compañerismo, Compromiso, Trabajo en equipo, Conocimiento del Trabajo y Calidad con un mismo porcentaje (2,35%) para todos los casos.

Del listado general de valores deseables (Tabla 61) solo coinciden los valores Planificación del trabajo, Asistencia y Puntualidad, Comunicación, Rapidez, Compañerismo, Compromiso, Trabajo en equipo y Calidad del trabajo, lo que indica que existe alineación respecto a este departamento con los valores del listado general.

Solo cuatro de los valores considerados por este grupo como deseables, se encuentran ubicados en los niveles superiores de conciencia, por lo cual los valores seleccionados por este grupo están dirigidos al propio interés.

Tabla 85

Valores Deseables según Departamento de Recursos Humanos

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Servicio al cliente	2	2	2,35
Integridad	5	2	2,35
Salud	1	2	2,35
Comunicación	2	1	1,18
Seguridad	6	1	1,18
Reconocimiento	3	1	1,18
Planificación del Trabajo	3	1	1,18
Ser empresa privada	3	1	1,18
Lealtad	5	1	1,18
Relaciones Interpersonales	2	1	1,18

De acuerdo a la Tabla 85, se puede observar que los valores considerados como deseables en la cultura actual por este departamento, son: Servicio al cliente (2,35%), Integridad (2,35%) y Salud (2,35%). De igual forma se presentan los valores Comunicación, Seguridad, Reconocimiento, Planificación, Ser empresa privada, Lealtad y Relaciones interpersonales con un porcentaje de (1,18%) para cada caso. Este departamento se diferencia del resultado general (Tabla 59), ya que, consideran como valores deseables Servicio al cliente, Salud, Reconocimiento, Ser empresa privada, Lealtad y Relaciones interpersonales.

Al observar los niveles de conciencia podría interpretarse que para este grupo las relaciones con los clientes y el equipo de trabajo, así como también los procesos dentro organización son considerados indispensables para la organización .Resulta interesante mencionar que a pesar de ser uno de los departamentos con menor número de trabajadores, los mismos están claros del tipo de organización que desean mantener.

Tabla 86

Valores Deseables según Departamento de Soporte

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	13	15,29
Ser empresa líder	3	11	12,94
Trabajo en equipo	4	10	11,76
Servicio al cliente	2	9	10,59
Integridad	5	9	10,59
Confiabilidad	5	8	9,41
Seguridad	6	8	9,41
Rapidez	3	8	9,41
Compañerismo	2	8	9,41
Comunicación	2	7	8,24

Los principales valores deseables con los cuales el Departamento de Soporte se siente identificado son: Asistencia y Puntualidad (15,29%), Ser la Empresa Líder (12,94%), Trabajo en Equipo (11,76%), Servicio al Cliente (10,59%) e Integridad (10,59%). Seguido de estos, se encuentra con el mismo porcentaje de votos (9,41%), los siguientes valores: Confiabilidad, Seguridad, Rapidez y Compañerismo. Finalmente, con un porcentaje de votos Comunicación (8,24%).

Ser la Empresa Líder y Servicio al Cliente son valores que no presentan coincidencias con el listado general de valores deseables (Tabla 61). El resto de la lista es congruente con dicha lista.

En cuanto a la distribución en los Niveles de Conciencia, existen seis valores ubicados en los Niveles Inferiores de Conciencia, haciendo énfasis en los Niveles de Relaciones y Autoestima. El resto de los valores, se ubican en los Niveles Superiores de Conciencia, específicamente en Autorrealización, Cohesión Interna y Conciencia de Unidad.

Tabla 87

Valores Deseables según Departamento de Ventas

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Asistencia y Puntualidad	2	8	9,41
Trabajo en equipo	4	8	9,41
Comunicación	2	7	8,24
Planificación del Trabajo	3	7	8,24
Rapidez	3	7	8,24
Compañerismo	2	7	8,24
Compromiso	5	7	8,24
Salvar Vidas	7	6	7,06
Ser empresa líder	3	6	7,06
Integridad	5	6	7,06

Los principales valores deseables seleccionados por el Departamento de Ventas son los siguientes, en primer lugar, Asistencia y Puntualidad (9,41%) y Trabajo en Equipo (9,41%). Luego de estos, con el mismo porcentaje de votos (8,24%), Comunicación, Planificación del Trabajo, Rapidez, Compañerismo y Compromiso. Finalmente, con menor e igual porcentaje de votos para cada caso (7,06%), Salvar Vidas, Ser la Empresa Líder e Integridad.

Con respecto a los resultados de valores deseables generales, existe alineación en todos los valores menos en los siguientes: Salvar Vidas y Ser la Empresa Líder, éste último representa un valor potencialmente limitante.

De los diez valores presentados en la tabla anterior, seis de ellos se ubican en los Niveles Inferiores de Conciencia, haciendo énfasis en los Niveles de Relaciones y Autoestima. Al igual que otros Departamentos, el de Ventas, considera necesario que se apliquen estos valores en un futuro, pues para ellos, éstos son los ideales para alcanzar un performance superior.

Tabla 88

Valores Deseables según Departamento de Operaciones

Valores	Nivel de Conciencia	Frecuencia ABS	%
Comunicación	2	24	28,24
Asistencia y Puntualidad	2	23	27,06
Seguridad	6	22	25,88
Rapidez	3	21	24,71
Planificación del Trabajo	3	20	23,53
Compromiso	5	18	21,18
Calidad del Trabajo	3	18	21,18
Iniciativa	4	17	20,00
Compañerismo	2	17	20,00
Apariencia personal	2	14	16,47

Los principales valores deseables seleccionados por el Departamento de Operaciones son los siguientes, Comunicación (28,24%), Asistencia y Puntualidad (27,06%), Seguridad (25,88%) y Rapidez (24,71%). Seguido de estos, Planificación del Trabajo (23,53%), Compromiso (21,18%), Calidad del Trabajo (21,18%), Iniciativa (20%) y Compañerismo (20%). Finalmente, Apariencia Personal (16,47%).

De acuerdo a los resultados de valores deseables generales (Tabla 61), se presenta incongruencia en los siguientes valores: Iniciativa y Apariencia Personal. El resto de valores indican una estrecha alineación con el total de la población encuestada.

En cuanto a los Niveles de Conciencia, siete de diez valores se encuentran ubicados en los Niveles Inferiores de Conciencia. En este sentido, los trabajadores de este Departamento consideran que deben aplicarse estos valores en un futuro, bien sea porque no están presentes en la Cultura Actual o porque si están pero no se aplican de forma adecuada.

Tabla 89

Comparación de valores deseables según Departamento

Administración	Cuentas	Recursos Humanos	Soporte	Ventas	Operaciones
Asistencia y Puntualidad (8,24%)	Planificación del Trabajo (3,53%)	Servicio al cliente (2,35%)	Asistencia y Puntualidad (15,29%)	Asistencia y Puntualidad (9,41%)	Comunicación (28,24%)
Comunicación (7,06%)	Asistencia y Puntualidad (2,35%)	Integridad (2,35%)	Ser empresa líder (12,94%)	Trabajo en equipo (9,41%)	Asistencia y Puntualidad (27,06%)
Compañerismo (7,06%)	Iniciativa (2,35%)	Salud (2,35%)	Trabajo en equipo (11,76%)	Comunicación (8,24%)	Seguridad (25,88%)
Compromiso (7,06%)	Comunicación (2,35%)	Comunicación (1,18%)	Servicio al cliente (10,59%)	Planificación del Trabajo (8,24%)	Rapidez (24,71%)
Rapidez (5,88%)	Rapidez (2,35%)	Seguridad (1,18%)	Integridad (10,59%)	Rapidez (8,24%)	Planificación del Trabajo (23,53%)
Integridad (5,88%)	Compañerismo (2,35%)	Reconocimiento (1,18%)	Confiabilidad (9,41%)	Compañerismo (8,24%)	Compromiso (21,18%)
Reconocimiento (4,71%)	Compromiso (2,35%)	Planificación del Trabajo (1,18%)	Seguridad (9,41%)	Compromiso (8,24%)	Calidad del Trabajo (21,18%)
Lealtad (4,71%)	Trabajo en equipo (2,35%)	Ser empresa privada (1,18%)	Rapidez (9,41%)	Salvar Vidas (7,06%)	Iniciativa (20%)
Trabajo en equipo (4,71%)	Conocimiento del trabajo (2,35%)	Lealtad (1,18%)	Compañerismo (9,41%)	Ser empresa líder (7,06%)	Compañerismo (20%)
Coraje (3,53%)	Calidad del Trabajo (2,35%)	Relaciones Interpersonales (1,18%)	Comunicación (8,24%)	Integridad (7,06%)	Apariencia personal (16,47%)

Al observar los resultados de los seis departamentos (Tabla 89), se puede concluir que se repiten valores como: Asistencia y Puntualidad, Comunicación, compañerismo, compromiso y Rapidez. Valores que coinciden con los valores con más porcentaje en el listado general (Tabla 61).

A su vez estos valores comparten una característica en común y es que en su mayoría se encuentran en los niveles inferiores de conciencia, específicamente en Conciencia de las Relaciones y Conciencia de Autoestima lo que pudiera interpretarse como que los

trabajadores que representan estos grupos desean fortalecer las Relaciones interpersonales y los procesos de la empresa del Sector Salud.

4. Índices Culturales

A continuación se presenta la alineación de las tres categorías objeto de estudio, a través de los índices culturales que propone Barrett, los cuales permiten identificar los puntos débiles y fuertes de la cultura organizacional.

- **Índice IROS**

Para determinar el Equilibrio de Valores se utilizó el índice IROS, el cual permite medir la proporción de Valores Individuales, Relacionales, Organizacionales y Deseados presentes en los diez valores organizacionales actuales y deseables más importantes del grupo encuestado.

Los valores que se utilizaron como objeto de estudio, pueden agruparse en cuatro tipos:

- Individuales: Valores que se ponen de manifiesto cuando se exige a los individuos actuar en base a determinados principios.
- Relacionales: Valores que se ponen de manifiesto cuando nos relacionamos con los demás.
- Organizacionales: Valores que se ponen de manifiesto cuando se gestionan cuestiones vinculadas con los productos y servicios de la organización.
- Sociales: Valores que se ponen de manifiesto cuando se gestionan cuestiones vinculadas al bien común, fuera del entorno operativo de la organización.

El índice de equilibrio entre valores individuales del personal se denomina IRS, pues no se incluyen los valores organizacionales.

Análisis del Índice IRS

IRS: 2-2-4

- (I) Valores Individuales: Asistencia y Puntualidad, iniciativa.
- (R) Valores Relacionales: Compañerismo, Comunicación.

- (S) Valores Sociales: Salvar Vidas, Compromiso, Seguridad, Confiabilidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión Valores Individuales, se agruparon los 10 valores escogidos con mayor frecuencia por los trabajadores de la Compañía, y se ubicaron de la siguiente manera: en el Nivel Individual se encuentran dos valores, asistencia y puntualidad e iniciativa. En el nivel siguiente, correspondiente al de Relaciones, se ubica Compañerismo y Comunicación. Finalmente, en el Nivel Social, se encuentran cuatro valores, salvar vidas, compromiso, seguridad y confiabilidad.

Análisis del Índice IROS para la Cultura Actual

IROS Positivo: 1-2-3-4

Este índice incluye solamente los valores positivos en la distribución de valores individuales, relacionales, organizacionales y sociales. Los valores positivos son aquellos que promueven el desarrollo personal y conductas basadas en el bien común.

- (I) Valores Individuales: Salud.
- (R)Valores Relacionales: Sentido del Humor, Comunicación.
- (O) Valores Organizacionales: Ser la Empresa privada, Trabajo en Equipo, Servicio al Cliente
- (S) Valores Sociales: Salvar vidas, Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario, Compromiso, Servir a la Comunidad.

En cuanto a la Cultura Actual, se puede observar que en el Nivel Individual, solamente se ubica el valor salud **(1),** en el Nivel Relacional se encuentra, sentido del humor y comunicación **(2).** Seguido de estos, el Nivel Organizacional contiene los siguientes valores, ser la empresa privada, trabajo en equipo y servicio al cliente **(3).** Finalmente, en el Nivel Social se encuentra, salvar vidas, brindar soporte médico pre-hospitalario, compromiso y servir a la comunidad **(4).** A través de estos resultados, el índice indica que la cultura organizacional existente es baja en valores individuales y relacionales, lo que indica muy poca confianza y cohesión interna.

EL índice IROS establece que la cultura organizacional se centra más en los valores sociales, con menos fuerza en los valores organizacionales y muy baja o nula en los valores individuales y relacionales.

Análisis del Índice IROS para la Cultura Deseada

IROS positivo: 2-2-4-2

- (I) Valores Individuales: Integridad, Asistencia y Puntualidad
- (R) Valores Relacionales: Comunicación, Compañerismo.
- (O)Valores Organizacionales: Trabajo en Equipo, Rapidez, Planificación del Trabajo, Calidad del Trabajo
- (S) Valores Sociales: Compromiso, Seguridad

En cuanto a la Cultura Deseada, se observan dos valores individuales que los trabajadores desean que se cumplan: Integridad y Asistencia y Puntualidad, dos valores relacionales, Comunicación y Compañerismo. Asimismo, en el Nivel Organizacional se ubican cuatro valores que deberían aplicarse en la compañía, éstos corresponden a trabajo en equipo, rapidez, planificación del trabajo y calidad del trabajo. Por último en el Nivel Social, se encuentra compromiso y seguridad.

A través de este índice se puede considerar que los valores organizacionales deseados por los trabajadores incluyen Planificación del Trabajo y Calidad del Trabajo, lo que puede indicar la necesidad de organizarse desde el punto de vista laboral a la vez que se hagan esfuerzos necesarios para una mayor calidad en los logros. También se piensa que trabajar en equipo es importante, por lo tanto se debería hacer un esfuerzo en mejorar todo lo conducente a la mejora de los equipos de trabajo. Asimismo, consideran que la rapidez es importante y que puede ser mejorada.

Para que esta compañía alcance un performance superior, debe tenerse una fuerte base de valores individuales y relacionales.

- **Índice PL**

Este índice permite medir la proporción de los diez valores principales que son Positivos o Potencialmente Limitantes. Los valores potencialmente limitantes están basados en los temores personales en función de aquellos miedos que, de no controlarse, pueden influir en la conducta y percepción de la realidad.

- Valores Individuales: 10-0
- Valores Organizacionales Actuales: 10-0
- Valores Organizacionales Deseables: 10-0

De acuerdo a los resultados obtenidos para cada categoría, se observa la inexistencia de valores potencialmente limitantes, lo que significa que esta organización opera a través de valores altamente positivos. Esto en su esquema de valores es una buena señal, ya que los valores existentes pueden ser mejorados algunos, reforzados otros, pero todos son valores que promueven el desarrollo personal y conductas basadas en el bien común.

- **Índice de Fortaleza**

El índice de Fortaleza representa el porcentaje de votos que obtuvieron los diez valores principales, en comparación con el número total de votos emitidos por los miembros de la organización. A continuación se presenta dicho porcentaje para cada categoría de Valores Individuales, Valores Organizacionales Actuales y Valores Organizacionales Deseables.

En cuanto a la categoría Valores Individuales, se obtuvo como índice de fortaleza 53, lo que indica que los trabajadores de esta empresa se caracterizan por presentar una cultura fuerte a nivel individual.

Para los Valores Organizacionales Actuales, el índice de fortaleza obtenido es 47, esto significa que la Cultura Organizacional Actual de la Empresa es fuerte.

Finalmente, el índice de fortaleza obtenido para la categoría Valores Organizacionales Deseables corresponde a 48. Al igual que las categorías anteriores, ésta se caracteriza por ser fuerte.

- **Índice Cultural BTP**

A través del índice Cultural BTP, se miden los porcentajes de valores votados por un grupo particular que se sitúan en los Niveles Superiores de Conciencia, orientados al Bien Común, el Nivel Medio orientado a la Transformación y el Nivel Inferior de Conciencia, orientado al Propio Interés.

Índice Cultural BTP para los Valores Individuales

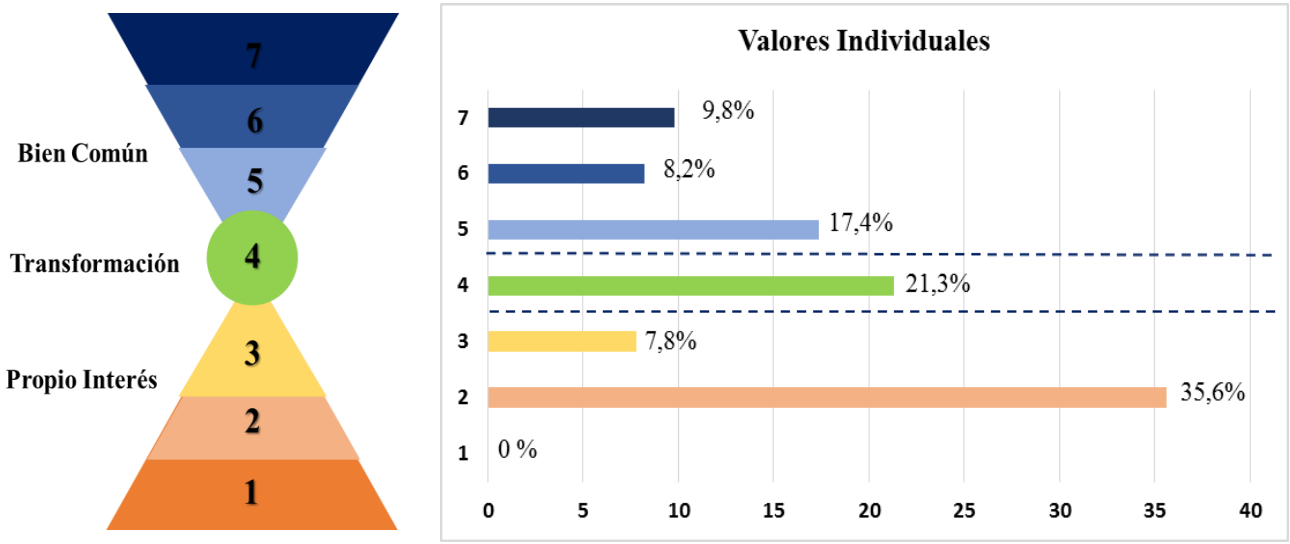


Gráfico 1. Distribución de Valores Individuales

De acuerdo a lo expresado en el Gráfico 1, se puede observar la distribución de los valores individuales de los trabajadores de la empresa del sector salud, a lo largo de los siete niveles de conciencia del personal establecidos por el autor.

En ese sentido, el (35,6%) de los valores se encuentra en el segundo nivel de conciencia, a saber, Conciencia de las Relaciones, el (21,3%) en Conciencia de Cambio y Evolución y el (17,4%) en el quinto nivel Conciencia de Realización y Logros colectivos.

Por otro lado, los niveles que obtuvieron menor porcentaje fueron: con un (9,8%) el Nivel 7 Conciencia Global, el Nivel 6 Conciencia de Comunidad con un (8,2%) y finalmente el Niveles 3 Conciencia de Autoestima con un (7,8%). Para el primer nivel de conciencia no fue considerado importante ningún valor por parte de los trabajadores.

Índice Cultural BTP para Valores Organizacionales Actuales

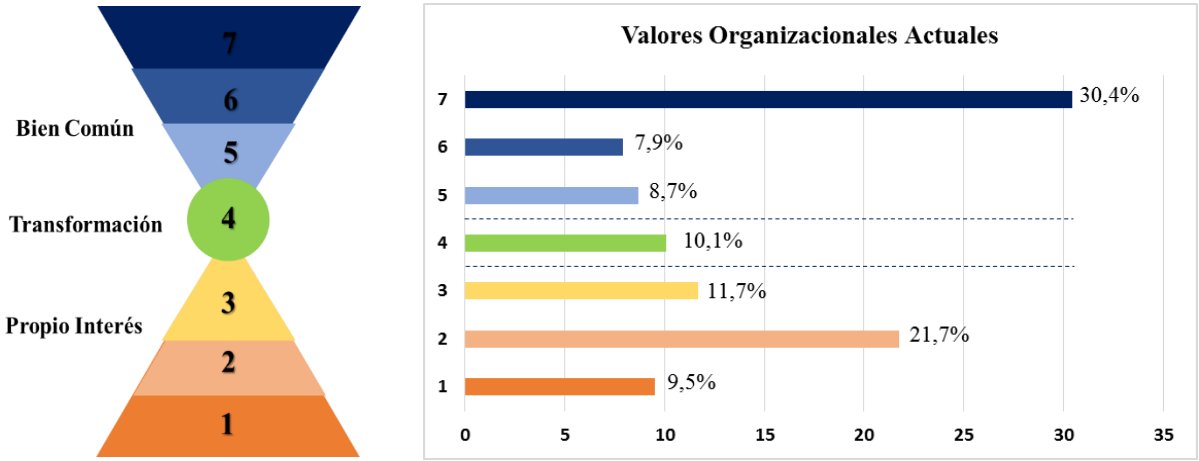


Gráfico 2. Distribución de Valores Organizacionales Actuales

Los valores organizacionales actuales, que fueron considerados por los trabajadores se encuentran distribuidos en los siente niveles de conciencia organizacional de la siguiente manera: con un (30,4%) en el nivel 7 Conciencia de Unidad, con un (21,7%) en el nivel 2 Conciencia de las Relaciones, con (11,7%) Conciencia de Autoestima, con (10,1%) el nivel 4 Conciencia de Transformación, con (9,5%) en el nivel 1 Conciencia de Supervivencia, con (8,7%) el nivel 5 Conciencia de Cohesión Interna, y finalmente el nivel 6 Conciencia de Inclusión con un (7,9%).

Índice Cultural BTP para los Valores Organizacionales Deseables

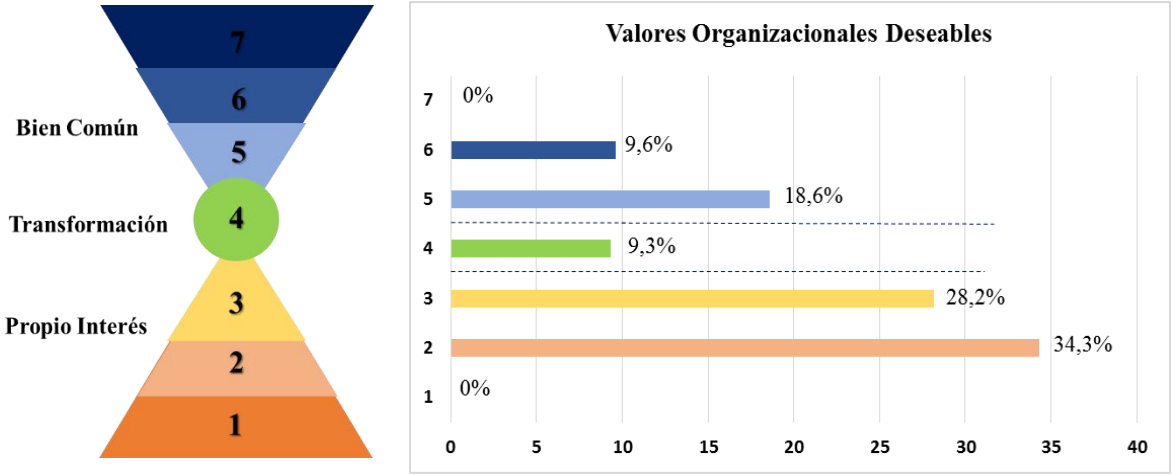


Gráfico 3. Distribución de Valores Organizacionales Deseables

En el Grafico 3, se muestra la distribución de los valores deseables considerados por los trabajadores de la empresa en los siete niveles: con el porcentaje más alto (34,3%) el nivel 2 Conciencia de las Relaciones, en el nivel 3 conciencia de Autoestima con un (28,2%), en el nivel 5 Conciencia de Realización y Logros colectivos con un (18,6%)

Representando los porcentajes más bajos en esta distribución se encuentran los niveles 4 y 6 (Conciencia de Cambio y Evolución; y Conciencia de Comunidad) con un (9,3%) y (9,6%) respectivamente. Cabe destacar que en el Nivel 1, Conciencia de Supervivencia y en el Nivel 7 Conciencia global, no se registraron valores deseables.

Alineación de Valores de acuerdo al Índice BTP

A continuación se presenta, la alienación de los Valores Individuales, los Valores Organizacionales Actuales y Organizacionales de acuerdo al Índice BTP, esto con el fin de dar respuesta a los objetivos de investigación que se presentaron al inicio de la misma.

Barrett (2001) plantea que los siete niveles de conciencia pueden estar orientados a las siguientes áreas:

- **Bien común:** representado por los niveles superiores de conciencia, en donde predominan el amor y la sensación de conexión, ya que, cada nivel corresponde a un sentido de identidad más amplio debido a un mayor sentido de conexión con el mundo. Y se obtienen internamente a través de las contribuciones realizadas.
- **Transformación:** ubicado en el nivel medio de conciencia, aquí los temores que impulsan las necesidades primitivas dejan de ser dominantes. Se desarrolla la habilidad de comprender que el propio interés está ligado con el bien común.
- **Propio interés:** concentrado en los niveles inferiores de conciencia, estrechamente relacionados con la jerarquía de las necesidades de Maslow: seguridad, relaciones y autoestima. Estos niveles se obtienen externamente a través de la riqueza, el status o la belleza.

- **Alineación de los Valores Individuales y Valores Organizacionales Actuales según índice cultural BTP**

Tabla 90

Alineación de acuerdo al índice BTP entre los valores Individuales y valores Organizacionales actuales

Orientación de los valores	Valores Individuales	Valores Organizacionales Actuales
Bien Común	35	47
Transformación	21	10
Propio interés	43	44

Se puede observar que existe una falta de alineación entre los valores individuales y los organizacionales actuales. De acuerdo a la tabla 90, el índice BTP individual muestra una mayor orientación al propio interés (35-21-43), que el índice BTP organizacional actual (47-10-44). Esto se debe a que los trabajadores de esta empresa están más centrados en las relaciones interpersonales.

Es importante señalar que el componente transformacional del índice BTP de la cultura actual es muy bajo (10), lo que podría estar indicando que existe poca predisposición hacia la innovación, el aprendizaje y la participación del personal de la Empresa del Sector Salud.

- **Alineación de los Valores Organizacionales Actuales y Valores Organizacionales Deseables según índice cultural BTP**

Tabla 91

Alineación de acuerdo al índice BTP entre los valores Organizacionales Actuales y valores Organizacionales Deseables.

Orientación de los valores	Valores Organizacionales Actuales	Valores Deseables
Bien Común	47	29
Transformación	10	9
Propio interés	44	62

Según la tabla 91, se encuentran diferencias entre el índice BTP de la cultura actual de la empresa y el organizacional deseables. En ese sentido, el índice BTP organizacional deseable muestra una mayor orientación al Propio interés (29-9-62), que el índice BTP

organizacional actual (47- 10-44). Claramente hay muy poca alineación entre los valores organizacionales actuales y deseables. Esto se debe a que la mayoría de los valores de la cultura actual se encuentran en los niveles superiores de conciencia, por lo que los trabajadores de esta compañía quieren seguir fortaleciendo las relaciones interpersonales y desean seguir mejorando en cuanto a los procesos que le dan orden y estructura a la organización.

Sumado a lo anterior, dada la preocupación de la empresa por el bien común, los trabajadores aparentemente piensan que sería necesario preocuparse más por ellos individualmente.

- **Alineación de los Valores Individuales y Valores Organizacionales Deseables según índice cultural BTP**

Tabla 92

Alineación de acuerdo al índice BTP entre los valores Individuales y valores Organizacionales Deseables

Orientación de los valores	Valores Individuales	Valores Deseables
Bien Común	35	29
Transformación	21	9
Propio interés	43	62

En la tabla 92, se observa una estrecha alineación entre el índice BTP individual y el índice BTP de la cultura deseable. En ambos casos la mayoría de los valores se encuentran en los niveles inferiores de conciencia (orientación al Propio Interés). También se puede observar que el aspecto transformacional es bajo, esto implica que ni la institución ni las personas están trabajando en cambios que les permitan lograr el éxito

Por lo que se puede concluir que en esta organización mantener y fortalecer la calidad en las relaciones interpersonales resulta indispensable.

5. Caracterización de los Resultados de acuerdo a los Siete Niveles de Conciencia

El análisis que a continuación se presenta, corresponde a la caracterización de los valores en función de los niveles de conciencia establecidos en el modelo teórico de Barrett, de acuerdo a los resultados generales obtenidos en las tres categorías: Valores Individuales, Valores Organizacionales Actuales y Valores Organizacionales Deseables.

Como se ha señalado en capítulos anteriores, Barrett (2001) manifiesta que los valores pueden ser de dos tipos, valores positivos o valores potencialmente limitantes, estos últimos surgen de los temores acerca de sentirnos incapaces de cubrir algunas o todas las necesidades de subsistencia. Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos, no se encuentran valores potencialmente limitantes en las categorías.

Asimismo, el autor señala que todo ser humano a medida que crece y se desarrolla se maneja en función de Siete Niveles de Conciencia, y a su vez, éstos pueden situarse en los Niveles Superiores de Conciencia (orientados al bien común), en el Nivel Medio (orientado a la transformación y en los Niveles Inferiores de Conciencia (orientados al propio interés). Tanto las organizaciones como los seres humanos operan a lo largo de los niveles de conciencia, dadas las circunstancias a las cuales se tenga que enfrentar.

- **Valores Individuales**

Valores	Nivel
Asistencia y Puntualidad	2
Trabajo en equipo	4
Compañerismo	2
Comunicación	2
Salvar Vidas	7
Compromiso	5
Iniciativa	4
Seguridad	6
Calidad del Trabajo	3
Confiabilidad	5

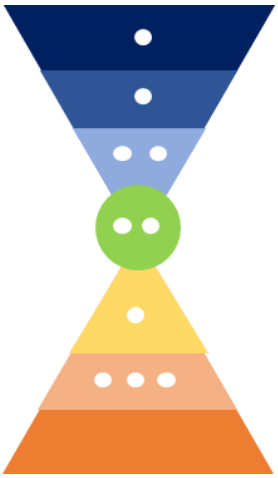


Figura 6. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Individuales

En la Figura 6, se exponen los valores más frecuentes que han seleccionado los trabajadores a nivel individual con los cuales se sienten mejor identificados. Barrett (2001) señala que es poco frecuente encontrar personas centradas únicamente en un nivel particular de conciencia. En este sentido, los trabajadores de la Empresa del Sector Salud, se encuentran ubicados en seis de siete Niveles de Conciencia.

A través de la siguiente figura, se puede observar que tres de los valores seleccionados (Asistencia y Puntualidad, Compañerismo y Comunicación), se encuentran en el Nivel 2, el cual corresponde a Conciencia de Relaciones, lo que significa que los trabajadores actúan en función del propio interés y consideran importante la calidad de las relaciones. Asimismo, le dan una gran importancia a la comunicación y al compañerismo.

De igual forma, los trabajadores de esta Empresa se ubican en el Nivel 3, Conciencia de Autoestima, el valor que forma parte de este nivel corresponde a Calidad del Trabajo, lo que indica que para ellos es fundamental el reconocimiento de otros, a través de los procesos que se lleven a cabo en la compañía.

Los niveles anteriormente mencionados, se sitúan en los Niveles Inferiores de Conciencia y se orientan al Propio Interés, pues para los trabajadores es fundamental satisfacer este tipo de necesidades primarias para posteriormente poder alcanzar un performance superior e ir escalando hasta los Niveles Superiores de Conciencia.

En el Nivel 4, Conciencia de Transformación, se ubica Trabajo en Equipo e Iniciativa, lo que significa que los trabajadores comprenden que el propio interés se encuentra ligado con el bien común. A través del Trabajo en Equipo y la Iniciativa se promueve la necesidad de trabajar en conjunto y pueden reaccionar ante cualquier situación adversa que pueda presentarse. Este valor además se orienta a la Transformación, ubicándose en el Nivel Medio.

Por otro lado, en el Nivel 5, Conciencia de Cohesión Interna, se ubican dos valores, Compromiso y Confiabilidad, lo que significa que los trabajadores de esta Empresa, tienen una fuerte conciencia de valores y buscan expresarlo activamente a través de su trabajo.

En el nivel 6, Conciencia de Inclusión, se sitúa un solo valor, Seguridad; para los trabajadores de esta Empresa, el hecho de ofrecerle Seguridad a sus clientes adquiere importancia, ya que de esta manera sienten que contribuyen con la sociedad.

Finalmente, en el Nivel 7, Conciencia de Unidad se ubica el valor Salvar Vidas, los trabajadores se sienten identificados con este valor, ya que esa es la razón principal de su labor dentro de la compañía. En este sentido, es vital para ellos contribuir con la comunidad y la sociedad para la cual le prestan este tipo de servicios.

Sumado a lo anterior, cabe señalar que los niveles anteriormente señalados se ubican en los Niveles Superiores y se orientan al Bien Común. Para Barrett (2001) las organizaciones más exitosas operan a lo largo de todo el espectro de conciencia. En consecuencia, esta Empresa va en el camino correcto.

- **Valores Organizacionales Actuales**

Valores	Nivel
Salvar Vidas	7
Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario	7
Ser empresa privada	3
Servicio al cliente	2
Sentido del Humor	2
Trabajo en equipo	4
Comunicación	2
Salud	1
Compromiso	5
Servir a la comunidad	6

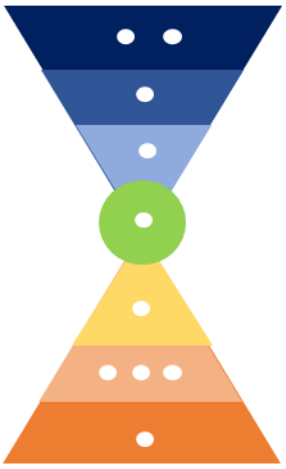


Figura 7. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Organizacionales Actuales

Barrett (2001) comenta que una organización casi nunca opera desde un solo nivel de conciencia. Tal como se presenta en la Figura 7, se evidencia lo planteado por Barrett, lo cual indica que la organización opera desde los Siete Niveles de Conciencia.

El valor Salud se ubica en el Nivel 1, el cual corresponde al Nivel de Supervivencia. Este valor representa un principio básico de supervivencia tanto para los trabajadores de la compañía, para que puedan laborar sanos y lejos de enfermedades, como para los clientes, ya que ellos deben proteger la salud de los mismos.

En el Nivel 2, Conciencia de Relaciones, se sitúan tres valores, Comunicación, Sentido del Humor y Servicio al Cliente, lo que significa lo importante que es para esta Empresa, mantener

esquemas de comunicación acordes y veraces; así como también, el sentido del humor para no dejarse influenciar o descontrolar ante situaciones difíciles o de estrés.

En el Nivel 3, Conciencia de Autoestima, se encuentra el valor Ser Empresa Privada, como un principio fundamental para ofrecer el mejor servicio de atención medica domiciliaria. El hecho de que los trabajadores hayan seleccionado este valor como uno organizacional actual, demuestra el compromiso que tienen con su empresa y el orgullo que sienten al formar parte de la misma.

Los Tres Niveles anteriormente mencionados, se ubican en los Niveles Inferiores de Conciencia y se orientan al Interés Propio, lo que significa que buscan satisfacer sus necesidades primarias e individuales.

El Nivel 4, Conciencia de Transformación, incluye el valor Trabajo en Equipo, pues los colaboradores consideran que laborar bajo esta modalidad, puede conseguir que la empresa alcance un performance superior, al igual que a manera individual permite aumentar y compartir conocimientos de cada integrante. Esto sin duda es un indicador que promueve la cohesión organizacional. Asimismo, Trabajo en Equipo se ubica en el Nivel Medio y se orienta a la Transformación.

En el Nivel 5, Conciencia de Cohesión Interna, se encuentra Compromiso el cual es uno de los principales valores para esta Empresa, pues a través de este valor los trabajadores se comprometen con brindar el mejor servicio de atención médica. En cuanto al Nivel 6, Conciencia de Inclusión, se ubica Servir a la Comunidad, lo que significa que la Empresa busca contribuir con la comunidad.

Finalmente, en el Nivel 7, se encuentran dos valores, Salvar Vidas y Brindar Soporte Médico Pre-hospitalario, los cuales confirman la necesidad de servir a la humanidad.

Los niveles anteriormente mencionados se ubican Niveles Superiores de Conciencia y se orientan al Bien Común, a través de estos niveles se desarrollan sentidos de identidad más amplios y se promueve la contribución con la sociedad.

- **Valores Organizacionales Deseables**

Valores	Nivel
Asistencia y Puntualidad	2
Comunicación	2
Rapidez	3
Compromiso	5
Compañerismo	2
Seguridad	6
Planificación del Trabajo	3
Trabajo en equipo	4
Integridad	5
Calidad del Trabajo	3

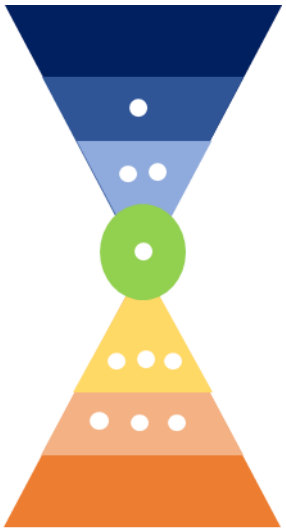


Figura 8. Representación de Niveles de Conciencia de los Valores Organizacionales Deseables

Los valores que componen la Figura 8 también se encuentran distribuidos a lo largo de los Siete Niveles de Conciencia, específicamente en cinco niveles. A continuación, se presentan los valores que han sido seleccionados por los trabajadores como deseables en la organización, los cuales fueron distribuidos en los Niveles de Conciencia.

En el Nivel 2, Conciencia de Relaciones, se encuentran ubicados tres valores, Asistencia y Puntualidad, Comunicación y Compañerismo. Estos valores promueven que las relaciones se den de manera adecuada y se mantengan a futuro como se ha venido haciendo hasta ahora.

En el Nivel 3, Conciencia de Autoestima, Rapidez, Planificación del Trabajo y Calidad del Trabajo. Los valores seleccionados para este nivel indican que los trabajadores esperan de la Compañía que se les brinde mayor estructura en cuanto a sus labores y responsabilidades se refiere.

Los tres niveles anteriormente mencionados se enfocan en la satisfacción del interés propio de la organización y en cubrir sus necesidades.

Trabajo en Equipo, representa el Nivel 4 de Conciencia de Transformación, lo que significa que es un valor que desean que se siga aplicando y manteniendo dentro de la

Compañía. Dada la naturaleza de esta Empresa, trabajo en equipo es un valor que se promueve en todo momento. Este valor se enfoca en el Nivel Medio, orientándose a la Transformación, en donde el trabajador deja su individualidad, deja de lado sus temores y comienza a formar parte de un equipo que le permita compartir y aumentar sus conocimientos.

De igual forma, se presenta Compromiso e Integridad, valores que forman parte del Nivel 5 y representan la Conciencia de Cohesión Interna. Por último, en el Nivel 6, Conciencia de Inclusión, se ubica el valor Seguridad. Estos dos últimos niveles se ubican en los Niveles Superior de Conciencia, orientándose al Bien Común. Cuando estas necesidades se cumplen se generan niveles más profundos de motivación y compromiso.

CAPITULO VII

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos que se han presentado en el Capítulo anterior permiten dar respuesta a la interrogante de estudio de esta investigación, a su vez permitieron cumplir con los objetivos específicos de la misma.

En ese sentido, de la auditoría de valores realizada en la Empresa del Sector Salud, se puede deducir que no existen valores compartidos entre el personal de esta empresa y la organización, puesto que, los resultados muestran una baja consistencia de los valores con más frecuencia a lo largo de los siente niveles de conciencia, por lo tanto no existe alineación entre la cultura actual y los colaboradores.

De acuerdo al Índice Cultural BTP, la mayoría de los diez valores individuales considerados por el personal están orientados al propio interés a diferencia de los valores organizacionales actuales que están orientados al bien común. Para Barrett (2001) esto suele ser un indicador de una cultura disfuncional.

Sin embargo, se encontraron cuatro coincidencias entre los valores seleccionados por los trabajadores y los valores presentes en la cultura actual, entre los cuales destacan los siguientes, Comunicación, Trabajo en equipo, Compromiso y Salvar vidas, caracterizando estos tres últimos en los niveles superiores de conciencia.

A pesar de que se presentan algunas congruencias entre dichos valores, esta organización debe realizar un esfuerzo para que exista una alineación más fuerte entre los empleados y la compañía, ya que, cuando las personas operan de acuerdo a un conjunto de valores compartidos, crean un sentido de comunidad, es decir, una cultura de confianza (Barrett 2001).

En cuanto a la Distribución en los Siete Niveles de Conciencia, los más votados por el personal de la empresa se ubicaron en el Nivel 2 Conciencia de las Relaciones y en el Nivel 4 Conciencia de Cambio y Evolución, mientras que los valores organizacionales actuales se situaron en el Nivel 7 Conciencia de Unidad y Nivel 2 Conciencia de las Relaciones.

Según Jarrín (2008), cuando existe una desalineación entre los valores y niveles de conciencia individual y, los valores y niveles de conciencia predominantes en la cultura de la empresa, es posible que la relación de trabajo dure poco, al menos con aquellos trabajadores que viven libres de temores y han encontrado su propósito en la vida. Este tipo de trabajador no opera solo en función de la mejor compensación económica, sino que busca la mayor suma de bienestar.

Por otra parte, en el caso de los Valores Organizacionales y Valores Deseables se encontró una coincidencia en tres de los diez valores seleccionados, sin embargo no se podría afirmar que existe una alineación, ya que, para que una Empresa pueda alcanzar un performance superior debe tener coincidencias a partir de cuatro valores (Barrett 2001).

Según el Índice Cultural BTP arrojado por estas dos categorías de valores, los valores organizacionales actuales están orientados en su mayoría al bien común y los valores deseables están orientados al propio interés. En este sentido, los valores que coinciden son los siguientes, Comunicación, Compromiso y Trabajo en Equipo, éstos se encuentran distribuidos en niveles de conciencia distintos. Como se mencionó anteriormente cuanto mayor sean las correspondencias, no sólo en los valores, sino también en los niveles de conciencia, serán aún mayores los niveles de identificación del trabajador con la organización.

Los Valores Organizacionales Deseables con mayor número de votos, están distribuidos en el Nivel 2 Conciencia de las Relaciones y en el Nivel 3 Conciencia de Autoestima, ambos ubicados en los niveles inferiores de conciencia.

Ahora bien, a diferencia de los resultados obtenidos en las categorías anteriores, se puede decir que existe una estrecha alineación entre los valores individuales y los valores organizacionales deseables. En ambos casos el índice cultural BTP está orientado al Propio interés. De igual forma, se encontró congruencia en los valores Asistencia y Puntualidad, Trabajo en equipo, Compañerismo, Comunicación, Compromiso, Seguridad y Calidad del trabajo.

Cabe destacar que, en los trabajadores a nivel individual, predomina el Nivel 2: Conciencia de las Relaciones, lo que indica que para los individuos es importante desarrollar

vínculos significativos con quienes comparten una identidad en común. Además, este nivel de conciencia también se encuentra presente en los valores deseables, indicando así que la organización busca mantener y fortalecer las Relaciones interpersonales dentro de la misma.

Con respecto al Índice Cultural IRS, se obtuvieron únicamente valores positivos, siendo éstos ubicados de la siguiente manera, en el Nivel Individual dos valores, asistencia y puntualidad e iniciativa. En el nivel posterior, correspondiente al de Relaciones, se ubicaron Compañerismo y Comunicación. Finalmente, en el Nivel Social, se encontraron cuatro valores, salvar vidas, compromiso, seguridad y confiabilidad.

En el mismo orden de ideas, para el índice IROS organizacional actual, solamente en el nivel Individual se ubicó el valor Salud, en el Nivel Relacional se incluyeron valores como: sentido del humor y comunicación. Seguido de estos, el Nivel Organizacional contiene los siguientes valores, ser la empresa privada, trabajo en equipo y servicio al cliente. Finalmente, en el Nivel Social se encuentra, brindar soporte médico pre-hospitalario, compromiso y servir a la comunidad. A través de estos resultados, el índice indica que la cultura organizacional existente es baja en valores individuales y relacionales.

En cuanto a la Cultura Deseable, el índice IROS arrojó los siguientes resultados: en cuanto a los Valores Individuales que los trabajadores desean que se cumplan, se encontró Integridad y Asistencia y Puntualidad. A su vez, se identificaron dos valores relacionales, Comunicación y Compañerismo. En el Nivel Organizacional se ubicaron cuatro valores que deberían aplicarse en la compañía, estos corresponden a Trabajo en Equipo, Rapidez, Planificación del Trabajo y Calidad del Trabajo. Por último en el Nivel Social, se encuentra Compromiso y Seguridad.

En importante mencionar que de acuerdo a los resultados obtenidos para cada categoría, se observó la inexistencia de valores potencialmente limitantes, lo que significa que esta organización opera a través de valores altamente positivos.

CONCLUSIONES

Siguiendo lo establecido en el modelo teórico de Barrett, se logró dar respuesta a la pregunta de investigación y determinar que no existe alineación entre los valores individuales y organizacionales actúales de esta compañía.

Los trabajadores de la Empresa del Sector Salud se caracterizan por tener fuertes nexos con sus compañeros de trabajo, lo que indica que el desarrollo de vínculos significativos con quienes comparten una identidad en común resulta ser un valor arraigado de su personalidad. El sentido de pertenencia es importante, ya que, el ser humano es una criatura social por naturaleza, sin embargo cuando la necesidad de relacionarse es fuerte, las personas llegan a hacer cosas que van en contra del sentido común para probar que son dignos integrantes del grupo.

De acuerdo con lo anterior, se identificó que los Valores Individuales de los colaboradores que obtuvieron mayor frecuencia, se encuentran situados en el Nivel 2 Conciencia de las Relaciones, en el Nivel 4 Conciencia de Cambio y Evolución; y en el Nivel 5 Conciencia de Realización y Logros Colectivos, lo que significa que este grupo de personas están centradas en la calidad de las relaciones interpersonales, el compromiso con los compañeros es casi igual que con la organización. Esto sin dejar a un lado el aprendizaje continuo que necesitan para su desarrollo personal y profesional.

En lo que concierne a los Valores Organizacionales Actuales considerados por los trabajadores, se encontró una alta tendencia hacia el Nivel 7 Conciencia de unidad, que refleja un orden superior de conexión interna y externa. Pudiera interpretarse que esta organización comprende la responsabilidad social para construir organizaciones exitosas. También los valores presentes en la cultura actual se ubicaron en los Niveles 2 Conciencia de las Relaciones y 3 Conciencia de Autoestima lo que demuestra una vez más la importancia de las relaciones interpersonales y el mejoramiento de los procesos que dan orden y estructura a la organización.

Aunque se presenta una desalineación entre los valores individuales y los valores organizacionales actuales, esto no significa que la filosofía de la organización debe ser

descartada, ya que, tanto los valores individuales y valores deseables responden a dicha filosofía.

Por otro lado, se pudo determinar que no existe alineación entre los valores organizacionales actuales y los valores deseables. Puesto que los valores considerados deseables en la compañía responden en su mayoría a los niveles inferiores de conciencia, en ese sentido, los niveles que presentaron alta tendencia fueron: nivel 2 Conciencia de las Relaciones, nivel 3 Concia de Autoestima y nivel 5 Conciencia de Cohesión interna. Esto indica la necesidad de mantener y seguir fortaleciendo las relaciones y los procesos de la empresa. Cuando existe una falta de alineación de entre los valores culturales de la institución y de los empleados el resultado puede ser un bajo rendimiento y afectara el compromiso.

A diferencia de los resultados obtenidos en las categorías anteriores, si se observó alineación entre los valores individuales y los valores organizacionales deseables. Como se ha mencionado anteriormente, los valores individuales y los valores organizacionales deseables están orientados al propio interés, por lo que se encontró congruencia en la mayoría de los valores de estas dos categorías. Hay un claro mensaje de que los trabajadores quieren seguir manteniendo y fortaleciendo las relaciones interpersonales dentro de la empresa del sector salud y a la vez quieren que se mejoren los procesos que dan estructura y orden a la organización.

Por lo tanto, si se quiere realizar un proceso de transformación organizacional debería darse de manera natural, si el cambio va dirigido hacia los valores deseables, puesto que los mismos están orientados a comportamientos y valores propios de los colaboradores.

Otro rasgo importante a considerar es que al comparar los dos géneros, se observa que las mujeres consideran que en la cultura actual están más presentes las relaciones interpersonales, a diferencia de los hombres que consideran que la cultura actual de la empresa está enfocada en la renovación continua y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Un hecho interesante es que los valores considerados presentes en la cultura actual por los trabajadores con mayor tiempo laborando en la organización se encuentran distribuidos en los Niveles Superiores de Conciencia. Esto podría considerarse un testimonio

de que estos trabajadores han encontrado su propósito en la vida, por lo que este trabajador no opera solo en función de la mejor compensación económica, sino que busca la mayor suma de bienestar.

Como último aspecto a resaltar, los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que cuanto más lejos se encuentren geográficamente las otras sedes (Maracay y Valencia) de la sede principal (Caracas), menor será la alineación con respecto a los valores presentes en la cultura actual; puesto que en Caracas es donde se encuentran las máximas autoridades, donde se toman las decisiones y el curso de acción que deben seguir las sedes restantes.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones, con el objetivo de mejorar investigaciones de este tipo y brindarle a los futuros investigadores sugerencias para abordar estudios similares.

Se le recomienda a la Empresa crear espacios o mesas de trabajo en donde los trabajadores puedan manifestar sus sentimientos y necesidades. Asimismo, se le recomienda crear un Proyecto de Compensación Emocional, en el que se les brinde a los trabajadores alternativas en donde se promueva el balance vida – trabajo y así se pueda fortalecer el compromiso de ellos para la Compañía. Esto es fundamental para generar mayor pertenencia y productividad.

Se le recomienda a la Compañía desarrollar un Proyecto de Cursos de Formación que sean impartidos por los Gerentes y Supervisores de la misma. Dicho proyecto tener un reconocimiento formal por parte de la Empresa

Se le recomienda a la Empresa, evaluar sus esquemas de valores y replanteárselo en caso de que sea necesario. Si el cambio es pertinente, incluir la participación de los trabajadores para que en conjunto puedan construir una cultura que promueva y fortalezca la relación entre Compañía y Trabajadores y además pueda contribuir con la consecución de metas y objetivos.

Se recomienda a futuros investigadores, extender el estudio a las diferentes empresas correspondientes al Sector Salud, con el objetivo de generalizar los resultados y caracterizar a este Sector en cuanto a estas variables, así como también a otros sectores para realizar comparaciones entre los mismos.

Se recomienda incorporar la variable turno para abarcar la población completa de acuerdo a la demografía de la Empresa.

Finalmente se recomienda, además de realizar cuestionarios, emplear entrevistas durante el proceso de recolección, con el objetivo de indagar sobre la cultura de la Empresa para poder obtener un análisis más profundo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos.* Buenos Aires: Granica.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación.* Caracas: Episteme .

Barrett, R. (2001). *Liberando el Alma de las Empresas.* Buenos Aires: SMS Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México, D.F: McGraw-Hill.

Codina, A. (14 de Diciembre de 2012). *DeGerencia.com.* Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de http://www.degerencia.com/articulo/los_valores_como_herramientas_gerenciales

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social* . Madrid : Mc Graw Hill .

De Freitas, J. (24 de Diciembre de 2016). *El Panorama laboral en 2017 es miseria pura.* Recuperado el 22 de Enero de 2017, de Lo que es noticia hoy en Venezuela: http://www.hoyenvenezuela.com/2016/12/24/jair-de-freitas-de-jesus-el-panorama-laboral-en-2017-es-miseria-pura/

Durán, M. (2008). *La Administración por valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa.* Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de Portal de Revistas Académicas: www.revistas.ucr.ac.cr

Ferrer , J., & Clemenza, C. (2004). Crisis valorativa y compromiso en la construcción de capital social: Retos de la educación superior venezolana . *UAEM Redalyc* , 1-2.

García, & Dolan. (2003). *La Dirección por Valores. El cambio más alla de la dirección por objetivos.* España: McGraw-Hill.

Geraiss, E. (2010). *Alineación de Valores del Personal de Empresas Privadas Venezolanas de acuerdo al Modelo de Gestión Basada en Valores de Richard Barret.* Caracas.

González Núñez, & Parera Monfort. (2011). Una experiencia práctica en el estudio de valores organizacionales . *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente* , 66-73.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México D.F: Mc Graw Hill.

Jarrín, A. (2008). *De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial.* Caracas: Creating, C.A.

Jiménez, J. (2010). *El Valor de los Valores en las Organizaciones.* Caracas: Cograf Comunicaciones.

Larrasoaín, M. (3 de Enero de 2005). *Gerencia por Obetivo*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2016, de Monografías: http://www.monografias.com/trabajos6/geob/geob.shtml

Murad, A. (2009). *Gestión y Espiritualidad Una puerta entreabierta.* Caracas: Paulinas.

Parada, J. M. (2012). *Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.* Recuperado el 5 de Enero de 2016, de Monografías: http://www.monografias.com/trabajos66/piramide-necesidades-maslow/piramide-necesidades-maslow.shtml

Raia, A. (1993). *La Administración por Objetivos.* México: Trillas.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México D.F: Pearson Educación.

Urquijo, J. (2009). *Teoría de las Relaciones Sindicato- Gerenciales.* Caracas: Editorial Texto.

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

GESTIÓN POR VALORES

A continuación se presenta un cuestionario, cuyo fin es conocer los valores de los trabajadores de esta Empresa. Por favor sea sincero al momento de responder a todas las afirmaciones, seleccionando la opción que considere más adecuada.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. No es necesario que revele su identidad en este cuestionario, el mismo es **totalmente confidencial**. Le recordamos que la información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos. Su participación en este estudio es de gran importancia para nosotros. Por su valioso tiempo y colaboración, muchas gracias.

Por favor, antes de comenzar a llenar el cuestionario, le agradecemos que complete la siguiente información, seleccionando con una **"X"** según corresponda:

Género		**Antigüedad**				**Sede**	
						Caracas	
F		0-5 años		10-15 años		Maracay	
M		5-10 años		15-20 años		Valencia	

Cargo				**Departamento**			
Mecánico		Personal Administrativo		Administración		Soporte	
Paramédico		Supervisor		Cuentas		Ventas	
Operador de CECON		Gerente		Recursos Humanos		Operaciones	
Médico		Conductor					

Parte 1.- VALORES PERSONALES: Por favor, en la siguiente lista, **marque con una "X" los diez (10) valores** con los que ***usted personalmente esté de acuerdo.***

Control		Lealtad		Toma de decisiones	
Asistencia y Puntualidad		Brindar soporte médico pre-hospitalario		Sentido del Humor	
Coraje		Relaciones Interpersonales		Servir a la Comunidad	
Iniciativa		Salvar Vidas		Bromas inadecuadas	
Comunicación		Ser la empresa líder		Integridad	
Confiabilidad		Rentar a nuestra gente		Compromiso	
Seguridad		Rapidez		Trabajo en Equipo	
Servicio al Cliente		Apariencia Personal		Conocimiento del Trabajo	
Reconocimiento		Tradición		Nivel en la Organización	
Planificación del Trabajo		Cantidad de Trabajo		Calidad del Trabajo	
Ser una empresa privada		Compañerismo		Salud	

Parte 2.- VALORES ORGANIZACIONALES ACTUALES: Por favor, en la siguiente lista, **marque con una "X" los diez (10) valores** que usted considera que se ***aplican en esta empresa actualmente.***

Control		Lealtad		Toma de decisiones	
Asistencia y Puntualidad		Brindar soporte médico pre-hospitalario		Sentido del Humor	
Coraje		Relaciones Interpersonales		Servir a la Comunidad	
Iniciativa		Salvar Vidas		Bromas inadecuadas	
Comunicación		Ser la empresa líder		Integridad	
Confiabilidad		Rentar a nuestra gente		Compromiso	
Seguridad		Rapidez		Trabajo en Equipo	
Servicio al Cliente		Apariencia Personal		Conocimiento del Trabajo	
Reconocimiento		Tradición		Nivel en la Organización	
Planificación del Trabajo		Cantidad de Trabajo		Calidad del Trabajo	
Ser una empresa privada		Compañerismo		Salud	

Parte 3.- VALORES ORGANIZACIONALES DESEADOS: Por favor, en la siguiente lista, **marque con una "X" los diez (10) valores** que usted considera que se ***deberían aplicar*** en esta empresa.

Control		Lealtad		Toma de decisiones	
Asistencia y Puntualidad		Brindar soporte médico pre-hospitalario		Sentido del Humor	
Coraje		Relaciones Interpersonales		Servir a la Comunidad	
Iniciativa		Salvar Vidas		Bromas inadecuadas	
Comunicación		Ser la empresa líder		Integridad	
Confiabilidad		Rentar a nuestra gente		Compromiso	
Seguridad		Rapidez		Trabajo en Equipo	
Servicio al Cliente		Apariencia Personal		Conocimiento del Trabajo	
Reconocimiento		Tradición		Nivel en la Organización	
Planificación del Trabajo		Cantidad de Trabajo		Calidad del Trabajo	
Ser una empresa privada		Compañerismo		Salud	