

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESTUDIOS DE POSTGRADO

POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

**DIAGNÓSTICO DE LA PRÁCTICA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES
POR EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE UNA CLÍNICA PRIVADA DE
CARACAS**

Elaborado por:

Yannicelli Guerra, María Antonieta

Asesor:

William Medina Quero

Caracas, mayo de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESTUDIOS DE POSTGRADO

POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

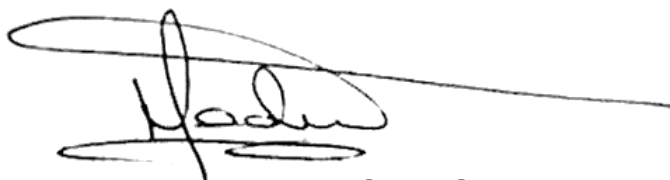
CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la estudiante **MARIA ANTONIETA YANNICELLI GUERRA, C.I. V- 17.123.784**, durante el desarrollo del Trabajo Especial de Grado de Especialista titulado **“DIAGNÓSTICO DE LA PRÁCTICA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES POR EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE UNA CLÍNICA PRIVADA DE CARACAS”**.

Después de haber revisado dicho Trabajo de Grado, certifico que el mismo cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante la Dirección del postgrado a fin de proceder al nombramiento del jurado a efectos de su aprobación.

En la ciudad de Caracas, a los 03 días del mes de marzo de 2017.

Atentamente,



WILLIAM MEDINA QUERO

C.I. V-2.851.567

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESTUDIOS DE POSTGRADO

POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

**DIAGNÓSTICO DE LA PRÁCTICA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES
POR EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE UNA CLÍNICA PRIVADA DE
CARACAS**

Autora: Yannicelli Guerra, María Antonieta

Asesor: Medina Quero, William Rafael

AÑO: 2017

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación fue realizar un diagnóstico de la práctica de los valores organizacionales por parte del personal de enfermería perteneciente a una Clínica privada de Caracas, mediante la exploración del nivel de conocimiento y del ejercicio de los mismos. El estudio consistió en una investigación evaluativa, exploratoria y descriptiva; de campo, primaria, de corte transversal, y documental. La muestra de estudio estuvo constituida por miembros del personal de enfermería de la institución en todas sus categorías, la cual se definió por muestreo probabilístico estratificado. Como técnicas e instrumentos de recolección de información fueron aplicados el análisis documental, las entrevistas semiestructuradas y el cuestionario. La data recopilada fue analizada cuantitativa y cualitativamente de modo de describir y explicar la correspondencia entre el ejercicio de los valores y lo descrito en los documentos de la organización, a los fines de obtener conclusiones en relación a los hallazgos y suministrar las recomendaciones pertinentes.

Palabras clave: Valores organizacionales, organizaciones de salud, práctica de valores, conocimiento.

Línea de Trabajo: Recursos Humanos, Administración, Gerencia y, Ética Gerencia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la guía y fortaleza en estos tiempos de dificultad, para proseguir mis estudios, culminarlos con éxito y concederme el don de la vida y la salud para presentar esta investigación.

A mi familia y esposo por hacer mis días de estudio más llevaderos, colaborando en todo lo que estuvo a su alcance.

Al Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la UCV, por financiar mis estudios de postgrado, así como a la Universidad Central de Venezuela y a la Escuela de Enfermería, sus autoridades y profesores.

A mis profesores de postgrado, en especial manera al Prof. William Medina, quien acepto ser mi asesor académico sin saber que este sería un largo camino a recorrer, por sus enseñanzas, paciencia y buen humor.

A la Directiva y personal de enfermería de la clínica que me abrió sus puertas para llevar a cabo esta investigación.

A aquellos que me inspiraron para iniciar este camino.

Agradecida con todos.

INDICE GENERAL

	Pág.
Carta de aprobación del Asesor	ii
Resumen	iii
Agradecimientos	iv
Índice General	vii
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	x
Índice de gráficos	x
Introducción	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo General	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación	6
1.4. Alcance	7
CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL	8
2.1. Reseña histórica	8
2.2. Misión	9
2.3. Visión	9
2.4. Valores	9
2.5. Estructura organizativa de la Clínica	11
2.6. Gerencia de Enfermería	14
2.6.1. Misión de la Gerencia de Enfermería	14
2.6.2. Visión de la Gerencia de Enfermería	14
2.6.3. Estructura de la Gerencia de Enfermería	14
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	16
3.1. Antecedentes	16
3.2. Fundamentos teóricos	20
3.2.1. Concepto y naturaleza de los valores	21
3.2.2. Tipos de valores	22
3.2.3. Los valores compartidos	23
3.2.4. Los valores organizacionales	24
3.2.5. Los valores y la cultura organizacional	25
3.2.6. Alineación de los valores organizacionales	27
3.2.7. Proceso de apropiación de los valores	28
3.3. Marco teórico de referencia	31

CAPITULO IV.MARCO METODOLÓGICO	35
4.1. Tipo de investigación	35
4.2. Diseño de la investigación	36
4.3. Unidad de análisis	36
4.4. Población	37
4.5. Muestra	37
4.5.1. Tamaño muestral	39
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
4.7. Fases de la investigación	41
4.8. Operacionalización de variables	45
4.8.1. Definición conceptual y operacional de variables	48
4.8.2. Dimensiones	49
4.9. Consideraciones éticas	52
4.10. Cronograma	53
 CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y RESULTADOS	 54
5.1. Análisis documental	54
5.2. Entrevistas	56
5.3. Encuesta	60
5.3.1. Análisis cuantitativo de la dimensión cognitiva	62
5.3.2. Análisis cualitativo de la dimensión cognitiva	62
5.3.3. Análisis cuantitativo de la dimensión conductual	66
5.3.4. Análisis cualitativo de la dimensión conductual	66
 CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 70
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 74
 ANEXOS	 78
A- Cartas de validación por expertos	79
B- Cálculo de muestra	82
C- Entrevistas	84
D- Análisis de contenido de entrevistas	90
E- Guía de encuesta	92
F- Tablas y gráficos de resultados de encuestas por ítems	94

INDICE DE FIGURAS

Figuras	Pág.
1 Estructura Organizativa Clínica Privada	12
2 Estructura Organizativa Clínica Privada. Dirección Médica	13
3 Estructura Gerencia de Enfermería Clínica Privada	14
4 Dimensiones presentes en la apropiación de valores	29
5 Trastornos y obstáculos en la apropiación de valores	30
6 Proceso de aprendizaje con base a valores	32
7 Modelo de práctica de los valores	34

INDICE DE TABLAS

Tablas	Pág.
1 Personal adscrito a la Gerencia de Enfermería	15
2 Distribución de la población	37
3 Distribución de la muestra	39
4 Muestra de entrevistados	56
5 Escala de interpretación de respuestas	60
6 Opinión del personal de enfermería por cargo sobre indicadores de la dimensión cognitiva.	61
7 Opinión del personal de enfermería por cargo sobre indicadores de la dimensión conductual.	65
8 Opinión del personal de enfermería por dimensiones	68
9 Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador servicio de calidad de la dimensión cognitiva.	94
10 Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador excelencia de la dimensión cognitiva.	94
11 Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador ética de la dimensión cognitiva.	95
12 Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador cooperación de la dimensión cognitiva.	95
13 Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador responsabilidad de la dimensión cognitiva.	95
14 Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador compromiso de la dimensión cognitiva.	96
15 Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador honestidad de la dimensión cognitiva.	96

16	Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador servicio de calidad de la dimensión conductual.	97
17	Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador excelencia de la dimensión conductual.	97
18	Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador ética de la dimensión conductual.	97
19	Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador cooperación de la dimensión conductual.	98
20	Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador responsabilidad de la dimensión conductual.	98
21	Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador compromiso de la dimensión conductual.	98
22	Opinión del personal de enfermería por cargo sobre el indicador honestidad de la dimensión conductual.	99

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		Pág.
1	Opinión del personal de enfermería sobre indicadores de la dimensión cognitiva de los valores	61
2	Opinión del personal de enfermería sobre indicadores de la dimensión conductual de los valores	65
3	Opinión del personal de enfermería respecto a las dimensiones cognitiva y conductual de los valores	68
4	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador servicio de calidad de la dimensión cognitiva de los valores	99
5	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador excelencia de la dimensión cognitiva de los valores	100
6	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador ética de la dimensión cognitiva de los valores	100
7	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador cooperación de la dimensión cognitiva de los valores	101
8	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador responsabilidad de la dimensión cognitiva de los valores	101
9	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador compromiso de la dimensión cognitiva de los valores	102
10	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador honestidad de la dimensión cognitiva de los valores	102

11	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador servicio de calidad de la dimensión conductual de los valores	103
12	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador excelencia de la dimensión conductual de los valores	103
13	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador ética de la dimensión conductual de los valores	104
14	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador cooperación de la dimensión conductual de los valores	104
15	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador responsabilidad de la dimensión conductual de los valores	105
16	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador compromiso de la dimensión conductual de los valores	105
17	Opinión del personal de enfermería según categorías respecto al indicador honestidad de la dimensión conductual de los valores	106

INTRODUCCIÓN

Se puede afirmar que subyacen valores, creencias y presunciones que marcan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. En consecuencia, es necesario comprender cómo estas se manifiestan para emplearlas a favor de la gestión empresarial.

Cuando los valores están debidamente definidos y clarificados, son generalmente identificados y asumidos por los diferentes actores de la organización, generando grandes beneficios, creándose un clima organizacional caracterizado por la disponibilidad, colaboración, mística y confianza del personal, en el logro de los objetivos de la organización, caracterizándose en metas institucionales de mayor productividad, eficiencia, coherencia, prestigio y éxito. De ahí la necesidad de que los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros (Martín, citado por Revilla, 2013).

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico sobre la práctica de los valores organizacionales por parte del personal de enfermería perteneciente a una clínica privada de Caracas, explorado a través del nivel de conocimiento y ejercicio de los mismos.

Este documento se presenta estructurado de la siguiente manera: en el Capítulo I, referido al Problema, en el cual se plantea y formula el fenómeno de estudio así como la presentación de los objetivos general y específicos de la investigación, su justificación y los alcances de la misma.

El Capítulo II, alusivo al Marco Organizacional, comprende la información relativa al ámbito de la organización objeto de estudio, como lo son una breve reseña histórica, la estructura de la organización, su misión, visión y sus valores organizacionales.

En el Capítulo III denominado Marco Teórico, expone los antecedentes de la investigación, los conceptos fundamentales en torno al problema de investigación, y se desarrollan las bases teóricas que sustentan al planteamiento expuesto.

Posteriormente, en el Capítulo IV correspondiente al Marco Metodológico, se describe el tipo y diseño de la investigación efectuada, en cuyo caso comprende la investigación aplicada de tipo evaluativa, exploratoria y descriptiva; de campo de corte transversal y documental, respectivamente.

En este mismo capítulo se caracteriza a la población y muestra de estudio, la cual es probabilística estratificada; y las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados: el análisis documental, la observación no intencional, las entrevistas semiestructuradas, el cuestionario y el taller. Seguidamente se describen las fases del desarrollo de la investigación, la operacionalización de las variables, los aspectos éticos considerados en la realización del estudio y finalmente los hallazgos en términos de conclusiones y las recomendaciones pertinentes relacionadas con la investigación.

Por último se encuentran las referencias bibliográficas utilizadas y consultadas en el desarrollo de la investigación.

CAPITULO I. EL PROBLEMA

Plantear el problema de investigación de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) “consiste en afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación, desarrollando cinco elementos de la investigación: objetivos, preguntas, justificación, viabilidad y evaluación de las deficiencias” (p. 44). A continuación se describe la situación objeto de estudio, sus objetivos y la justificación y alcances del mismo.

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy día no se trata de quién dirige y quien es dirigido, sino de la forma como se establece una cultura organizacional que permita la construcción de relaciones sólidas de compromiso y cooperación, basadas en valores, que redunden finalmente en el éxito en las metas de sus miembros como en las de la propia organización.

Para la cultura organizacional de una empresa, los valores constituyen la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos. Sin embargo, la coherencia de esa cultura, es decir, el grado de consistencia entre lo que dicen y hacen sus integrantes, es lo que determina el nivel de armonía y la calidad del desempeño de cada organización.

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes se interrelacionen de manera armónica, pues estos influyen en la formación y desarrollo de las personas, y promueven el logro de objetivos de forma más eficiente de lo que se alcanzaría de manera individual.

Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos, las organizaciones deben darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos permanentemente. Sólo así los trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica diariamente en su

desempeño. Tal como señala Guédez, citado por Geraiss (2010), “ciertamente la clave del éxito gerencial está dada por la capacidad de combinar lo que se puede hacer (factor conocimiento), con lo que se quiere hacer (factor emocional) y con lo que se debe hacer (valores)” (p. 14).

El estudio de los valores organizacionales permite transparentar las raíces de todo negocio, siendo un recurso valioso y necesario para gestionar empresas con resultados sustentables a mediano y largo plazo; tan necesarias en nuestra realidad económica y social.

En la actualidad, las organizaciones transitan por múltiples desafíos, uno de los cuales gira en torno al tema de los valores. Bottorff, citado por Geraiss (2010), indica que “las conductas que van en contra de los valores prevalecen en todos los niveles organizacionales y se perpetúan con contranormas gerenciales y una cultura disfuncional (...) el comportamiento en contra de los valores es una de las causas fundamentales de la ineficiencia operacional y de la deficiente calidad” (p. 13).

En este sentido, no es de extrañar que los valores sean el centro de la atención de muchas investigaciones a nivel global, “parece ser que cada vez más la sociedad sufre un problema de valores, lo cual traería consigo consecuencias negativas para la sociedad en general y para la empresa” (Cortina, citada por Geraiss, 2010, p. 15).

Cuando las empresas experimentan crisis en sus valores, se evidencian comportamientos de sus miembros no alineados con los valores que pregona la organización, existe resistencia marcada al cumplimiento de las normas, signos de un clima laboral insatisfactorio y rotación de personal en aumento y constante. Estos momentos se convierten entonces en una oportunidad invaluable para hacer una revisión en el estado de la cultura organizacional, dentro de la cual los valores juegan un papel trascendente como elemento que impacta en las conductas y prácticas diarias de quienes hacen vida en las organizaciones.

En ese sentido, esta investigación tuvo como objetivo el diagnóstico de la práctica de los valores organizacionales por parte del personal de enfermería perteneciente a una clínica privada de Caracas, a través de la exploración de los ejes cognitivo (conocimiento, comprensión) y su manifestación conductual (práctica diaria) entre los miembros del equipo de enfermería; así como la evaluación de los valores explícitos en los documentos institucionales.

Dada la relevancia que tienen los valores dentro de la cultura de las organizaciones, y lo revelador que puede resultar conocer su ejercicio entre las personas, cuando la empresa tiene como meta reproducir conductas exitosas, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo practican los valores organizacionales el personal de enfermería de una clínica privada de Caracas?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, se formularon las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los valores organizacionales de la clínica?
- ¿Cómo se encuentran definidos los valores en los documentos de la clínica?
- ¿Cuál es grado de conocimiento de los valores organizacionales por el personal de enfermería en la clínica?
- ¿Cuál es el comportamiento del personal de enfermería en cuanto a los valores de la clínica?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diagnosticar la práctica de los valores organizacionales por parte del personal de enfermería de una clínica privada de Caracas

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los valores organizacionales definidos en los documentos institucionales.
- Analizar el grado de conocimiento de los valores organizacionales por el personal de enfermería de la institución.
- Identificar el comportamiento asumido por el personal de enfermería en cuanto a los valores organizacionales de la clínica.

1.3. Justificación de la Investigación

Este estudio permitirá identificar el grado de conocimiento que posee el personal de enfermería sobre los valores organizacionales, al mismo tiempo se podrá comprobar su comprensión, al verificar las percepciones respecto a los valores declarados, y la manera como éstos decodifican su significado y los practican.

Una vez identificados estos aspectos, será posible verificar cómo se exhiben los valores en las prácticas diarias, el grado de armonía de los comportamientos con los valores descritos, de qué manera se manifiestan, del mismo modo comprobar si los miembros reconocen dichos valores en sus conductas dentro de la organización.

Finalmente, el estudio de los valores organizacionales fue justificado en cuanto, al constituir un elemento cardinal dentro de la cultura organizacional, conocer su estado de práctica es esencial para aquellas personas que toman decisiones en las organizaciones y trabajan en el sentido de promover los cambios que son requeridos para un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, al mismo tiempo que permite comprender las relaciones al interior de ella y su impacto en los resultados.

1.4. Alcance de la Investigación

Esta investigación consistió en el abordaje de una muestra representativa de los miembros del personal de enfermería en sus diferentes categorías (auxiliar, pre-graduado y profesional) y todas las áreas de la organización donde ejercen funciones.

Desde el punto de vista teórico, significó además el diagnóstico en términos de la revisión documental y de campo, el análisis de los valores organizacionales de la institución a partir de técnicas específicas de recolección de información, a fin de analizar los resultados obtenidos cualitativa y cuantitativamente, de manera de extraer las conclusiones pertinentes y presentar las recomendaciones correspondientes.

Al ser el objetivo de la investigación realizar un diagnóstico sobre el estado de la práctica de los valores, el mismo no contempló la implementación de las propuestas enumeradas como recomendaciones; sin embargo, su aplicación futura dependerá de la conveniencia y la factibilidad por parte de la institución, además del interés del investigador y los acuerdos sostenidos entre las partes involucradas.

CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se describen los elementos descriptivos de la organización donde se estudia el fenómeno de investigación. En este sentido se exponen brevemente algunos aspectos históricos sobre la misma, principios filosóficos y estratégicos, su estructura organizacional. De esta manera se presentan las características generales de la organización, útiles para comprender el contexto donde se desarrolla el fenómeno de estudio y la contextualización de los resultados.

Este capítulo describe lo siguiente: a) Reseña histórica, b) Misión, c) Visión, d) Valores y e) Estructura Organizacional, de la institución objeto de estudio así como la descripción del área específica de estudio: misión, visión y estructura de la Gerencia de Enfermería.

2.1. Reseña histórica

La historia de una clínica que cumple con 55 años de trayectoria, inició cuando dos jóvenes médicos decidieron abrir en Caracas una pequeña clínica, la cual inauguran el 10 de octubre de 1958. Progresivamente se fueron uniendo otros médicos a este proyecto, el cual inicialmente contaba escasamente con seis habitaciones, un solo quirófano, una pequeña fuente de soda y el personal mínimo para el funcionamiento.

Debido a la creciente demanda y los espacios que se hacían insuficientes para atender a los pacientes que acudían a diario, fue preciso invertir y crecer. El 27 de abril de 1967, la clínica se trasladó a una privilegiada zona al este de la ciudad. Inició sus actividades con 36 habitaciones, 3 pabellones y se prestaban las especialidades básicas, entre ellas: oftalmología, odontología, pediatría, traumatología, ginecobstetricia; a medida que se incorporaban médicos, se ampliaban las especialidades.

A inicios de la década de los noventa, con la muerte de uno de sus fundadores, la sociedad que se mantenía hasta ese momento se vio afectada, motivado a lo cual la clínica fue adquirida por un grupo importante de médicos, quienes se convirtieron en accionistas.

Una vez conformado como un grupo médico, la visión de la institución se orientó hacia el crecimiento, pasando de ser una empresa familiar a una empresa capaz de competir con las clínicas privadas de la ciudad. Para ello se realizaron multimillonarias inversiones tanto tecnológicas como de infraestructura. Entre ellas destacó la adquisición de equipos de última generación, y la inauguración de un quirófano de cirugía cardiovascular y otro de neurocirugía.

De esta manera la clínica logró posicionarse dentro del sector salud privado, alcanzando resultados de un claro ejemplo de consolidación, solidez y calidad de servicio.

2.2. Misión

Brindar una atención de salud integral a través de profesionales de altísimo nivel científico y experiencia comprobada, con instalaciones adecuadas y confortables para nuestros pacientes.

2.3. Visión

Ser la clínica de referencia en atención de Salud a pacientes. Logrando tener la mayor confianza del colectivo con los equipos de última generación y personal altamente orientado a la atención hospitalaria.

2.4. Valores

Los valores organizacionales constituyen el crecimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. A continuación se presentan los valores de esta Clínica:

- **Servicio de Calidad:** Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que puede tener la empresa.
- **Excelencia:** La excelencia es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de nuestra organización que incluyen: la orientación hacia el logro de resultados, a la satisfacción del cliente, el liderazgo y la perseverancia, los procesos y hechos, la mejora continua e innovación, alianzas estratégicas beneficiosas.
- **Ética:** Es el valor que da una dignidad, seriedad y nobleza al trabajo que desempeñamos, que lo hace digno del aprecio de todos. Abarca no sólo la honestidad en el trato y en los negocios, no sólo tomando en cuenta el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de lo acordado, sino también de la capacidad para abarcar y traspasar la esfera profesional en un horizonte mucho más amplio.
- **Cooperación:** Es la disposición de esfuerzos en equipo y convergencia de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.
- **Responsabilidad:** Estamos comprometidos con la Empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia. Fomentar nuestro compromiso con nuestros compañeros y clientes, respalda nuestra dedicación al negocio. Las cualidades que más apreciamos son la capacidad de fomentar un sentido de pertenencia para conseguir el máximo rendimiento del equipo.

- **Compromiso:** Es el primer requisito para fomentar la confianza mutua necesaria para el trato con nuestros compañeros de trabajo y la organización y para realizar nuestra misión. El compromiso lleva a apasionarse intelectual y emocionalmente con lo que se hace, con tenacidad y esfuerzo constante.
- **Honestidad:** Nos desenvolvemos en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en el equipo. Enfrentamos con valor nuestros defectos y buscamos la manera de superarlos, corrigiendo cada vez que nos equivocamos y cumpliendo con nuestro deber en las labores grandes y pequeñas sin hacer distinción.

2.5. Estructura organizativa de la clínica

La organización se encuentra constituida por una Junta Directiva que representa a los médicos accionistas, al mismo tiempo una Gerencia General se desagrega en diferentes gerencias operativas o administrativas, las cuales se subdividen a su vez en coordinaciones de igual naturaleza (figura 1). Por su parte, los procesos y actividades asistenciales están a cargo de una Dirección Médica (figura 2) que coordina y controla las coordinaciones de servicios médicos y para-clínicos, y de la que se desprende una Gerencia de Enfermería, constituida a su vez por Coordinaciones y Supervisiones.

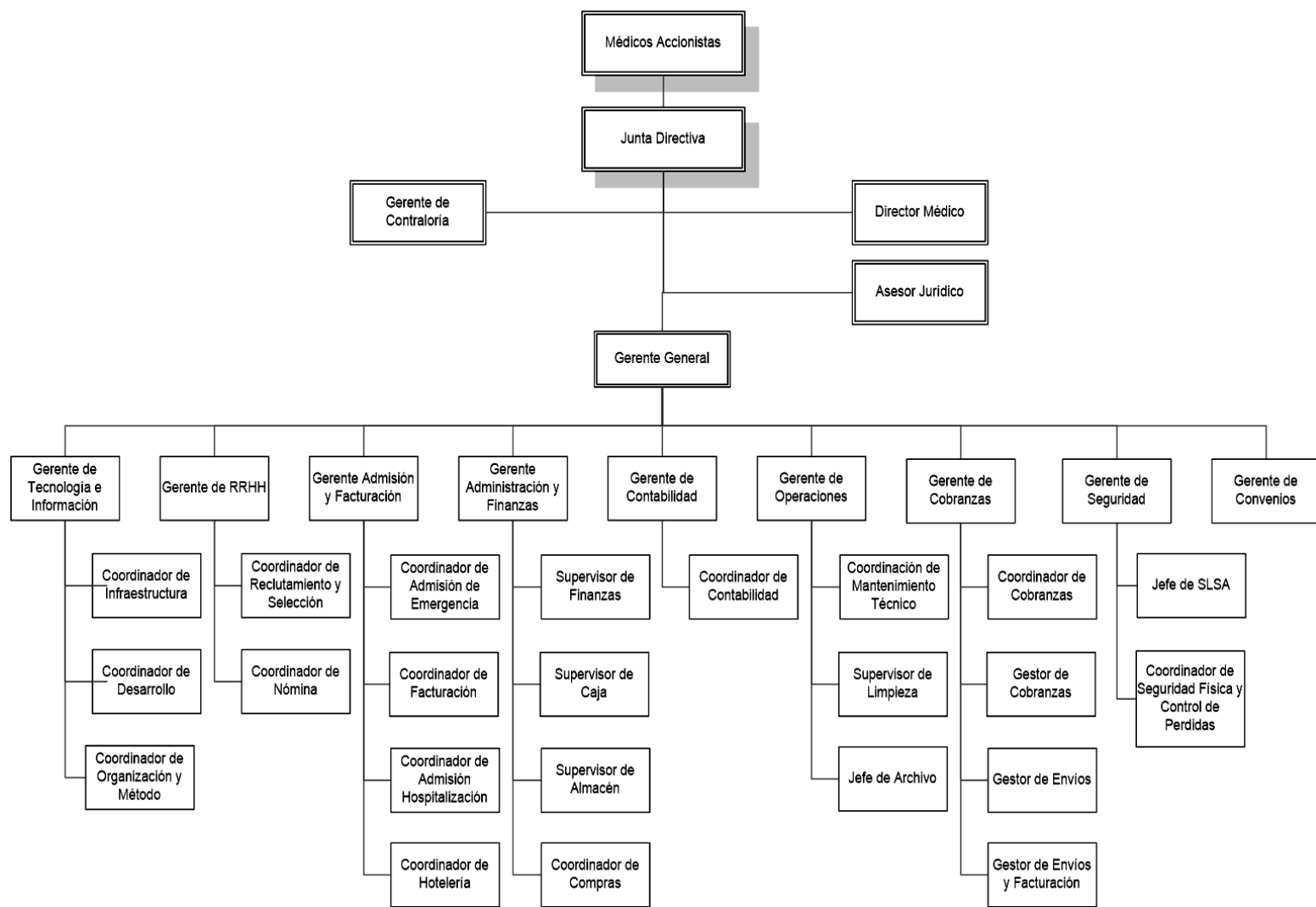


Figura 1. Estructura Organizativa Clínica Privada
Fuente: Manual de Inducción Clínica, 2010

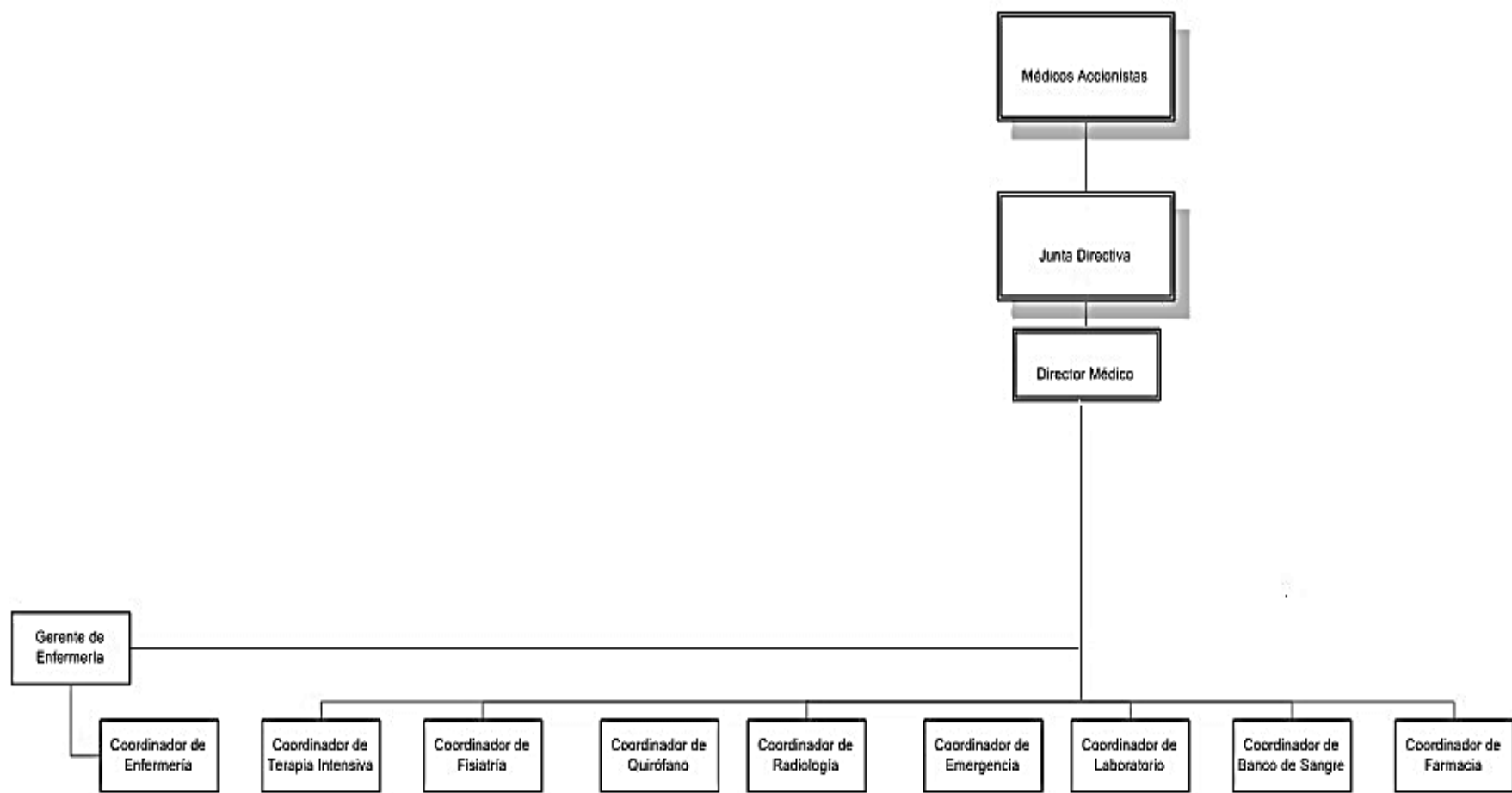


Figura 2. Estructura Organizativa clínica privada. Dirección médica
Fuente: Manual de Inducción Clínica, 2010

2.6. Gerencia de Enfermería

2.6.1. Misión

Brindar una adecuada calidad de servicio de atención de enfermería a los pacientes, tanto los hospitalizados como a los atendidos de manera ambulatoria, con un personal altamente capacitado y con gran vocación de servicio, en un ambiente armonioso donde prevalezca el trabajo en equipo traducido en la satisfacción de nuestros clientes.

2.6.2. Visión

Consolidar a la Gerencia de Enfermería como una unidad modelo de servicio integral, con el desarrollo constante de un personal que desempeña sus funciones con la mística y profesionalismo que nuestros clientes merecen.

2.6.3. Estructura de la Gerencia de Enfermería

La Gerencia de Enfermería está constituida funcionalmente por las Coordinaciones y Supervisiones de enfermería, cuenta ésta con una Secretaría que da apoyo al Gerente de Enfermería.

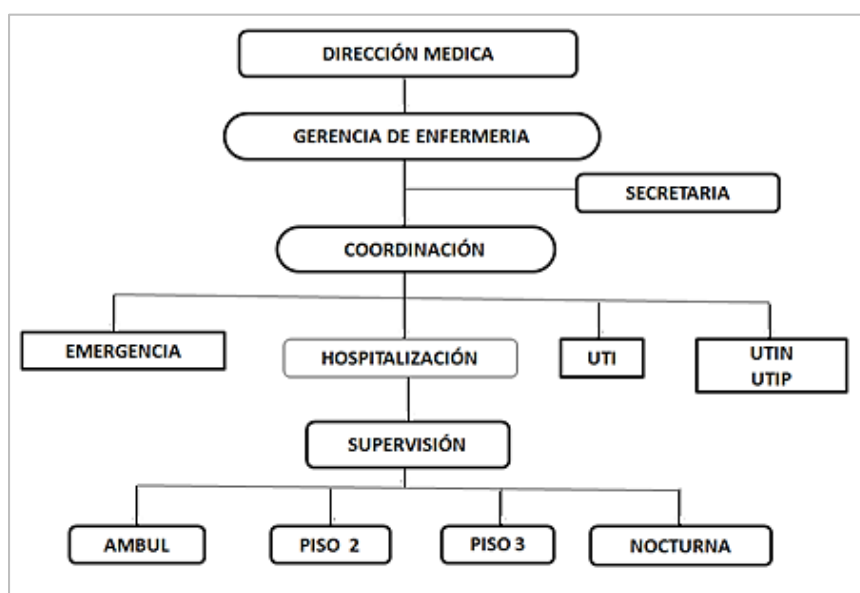


Figura 3. Estructura Gerencia de Enfermería clínica privada
Fuente: Manual Administrativo Gerencia de Enfermería, 2010

Las Coordinaciones de enfermería se encargan de gestionar la prestación de servicios a los pacientes albergados en los servicios clínicos de: emergencia (adultos e infantil o pediátrico), hospitalización, unidad de terapia intensiva de adultos, terapia intensiva infantil, hemodinamia y terapia intensiva neonatal. Cada uno de los mismos consta de un Coordinador de unidad o enfermero(a) II, quien planifica, organiza, dirige y controla los procesos del área tanto a nivel asistencial como administrativo.

Por su parte, las Supervisiones tienen la responsabilidad de velar por el funcionamiento operativo de los servicios clínicos durante las 24 horas del día, para lo cual se dispone de un equipo de Supervisores(as) o enfermeros(as) III diurnos y nocturnos, quienes gestionan todos los servicios de enfermería de la clínica fines de semana y días feriados, y las unidades de hospitalización o piso el resto de días.

La Gerencia de Enfermería aglutina una nómina de 332 trabajadores, entre personal profesional (Licenciadas de Enfermería) con funciones asistenciales y supervisorias, personal pre-graduado (estudiantes de enfermería por optar al grado de Técnico Superior Universitario) y personal auxiliar (certificados pero sin estudios universitarios formales).

Tabla 1
Personal adscrito a la Gerencia de Enfermería

Categorías	Gerente de Enfermería		Supervisores		Coordinadores		Profesional I		Pre-graduados		Auxiliares		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Áreas clínicas														
Gerencia de enfermería	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0
Hospitalización	0	0%	8	100%	1	16,66%	57	31,66%	11	15,94%	48	70,58%	125	38
Emergencia adultos	0	0%	0	0%	1	16,66%	28	15,55%	4	5,79%	8	11,76%	41	12
Emergencia infantil	0	0%	0	0%	0	0%	17	9,44%	0	0%	2	2,94%	19	6
Terapia intensiva	0	0%	0	0%	1	16,66%	28	15,55%	2	2,89%	3	4,41%	34	10
Terapia intensiva pediátrica	0	0%	0	0%	1	16,66%	13	7,22%	0	0%	0	0%	14	4
Terapia intensiva neonatal	0	0%	0	0%	0	0%	14	7,77%	0	0%	2	2,94%	16	5
Quirófano	0	0%	0	0%	1	16,66%	20	11,11%	52	75,36%	4	5,88%	77	23
Hemodinamia	0	0%	0	0%	1	16,66%	3	1,66%	0	0%	1	1,47%	5	2
Total	1	100%	8	100%	6	100%	180	100%	69	100%	68	100%	332	100

Fuente: Nómina personal de enfermería Clínica, RRHH.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Una vez planteado el problema de investigación, es decir, cuando ya se poseen los objetivos y preguntas de investigación, y han sido evaluadas tanto su relevancia como factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio (Hernández y Méndez, citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2010); esto “implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio” (Rojas, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 52).

3.1. Antecedentes

Como antecedentes referenciales para esta investigación, se consideraron los siguientes:

Los Valores Organizacionales: El caso de un Instituto Pedagógico Público de Lima, investigación realizada por Revilla (2013) para optar al grado de Magister en Educación mención Gestión de la Educación, de la Pontificia Universidad Católica del Perú; la cual tuvo como objetivo analizar los valores organizacionales expresados de forma explícita e implícita en un Instituto Pedagógico Público de Lima, es decir, identificar en los documentos institucionales y describir las percepciones de los principales actores que lo conforman, en relación a los valores. Para ello emplearon un diseño metodológico de naturaleza cualitativa, de tipo empírica, descriptivo, y el estudio de caso único.

Los resultados arrojados del estudio permitieron identificar que los valores en el Instituto han sido de carácter permanente e influyente, es decir, universales, estables y fundamentales que determinan una identidad marcada en la organización. Haciendo uso de una clasificación más detallada se hallaron valores

religiosos como el carisma y el amor, cívicos como la solidaridad y el respeto y organizacionales como la responsabilidad y el trabajo en equipo.

Esta investigación estudió la manera como las organizaciones, en este caso, las de educación, transmiten valores y como los mismos se ponen de relieve en las relaciones, percepciones o expresiones verbales de las personas, lo cual fue útil para el estudio desarrollado al ofrecer aportes vinculados con la metodología a emplear para el abordaje de las fuentes de información y las estrategias de procesamiento de los datos cualitativos, característicos en estudios de esta naturaleza.

Por su parte, Domínguez, Rodríguez y Navarro (2009) en el artículo denominado **La Cultura Organizacional para los Sistemas Organizacionales de Salud**, publicada en la Revista de Ciencias Médicas de Matanzas, Cuba; cuyo objetivo fue brindar elementos teóricos para lograr sensibilizar a los colectivos del sistema a que interioricen la Cultura Organizacional con el conocimiento y manejo de los valores organizacionales.

La metodología consistió en una revisión documental sobre el tema y la experiencia obtenida por los autores en relación con su conceptualización, elementos, características, funciones, formación, mantenimiento y desarrollo. Sus barreras, clasificaciones y los valores como su cimiento.

Los autores concluyen que los valores pueden modificarse como efecto del aprendizaje continuo de sus miembros, por lo que son exigibles y tomados en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal, constituyendo el comportamiento motor de la organización y de la cultura organizacional. Por tanto, los valores al ser parte de la cultura organizacional, desempeñan un papel incuestionable en las organizaciones de salud ante los fenómenos de supervivencia, adaptación, transformación y crecimiento, pues facilita la toma de decisiones, la motivación, cooperación y el compromiso.

Este estudio aportó referencias sobre los elementos teóricos de la cultura organizacional, dentro de la cual los valores representan unos de los elementos de

interés central. De modo similar, ambos estudios convergen en el interés del estudio de los valores en las instituciones de salud, visto como medio para la construcción de sistemas más eficientes y sensibles que apuesten a la visualización de la persona como centro en los procesos organizacionales.

Durante el XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA), Contreras, Díaz y Pedroza (2008), bajo el auspicio de la Universidad de Guanajuato (México), presentan un trabajo titulado **Modelos Organizacionales, Valores e Identidad en las organizaciones. Caso de General Motors Complejo Silao**, cuyo planteamiento consistió en discernir la manera en que los actores interiorizan –o no- el sistema de valores organizacionales e identificar las características centrales, duraderas y distintivas de la identidad propuestas por Albert & Whetten, en el proceso de implantación del Sistema de Producción Silao/Global Manufacturing System, en el Complejo General Motors del municipio de Silao, en el estado de Guanajuato, México.

Dicha investigación buscaba dar aportes conceptuales a fin de participar en el debate en torno al impacto que tiene la implantación de modelos organizacionales, exitosos en muchos países, sobre el actor, la organización, la cultura (valores), la identidad, la identificación, y la imagen proyectada; con el objeto de colocar al individuo en el centro de la reflexión a fin de comprender sus procesos y su forma de apropiar e interiorizar los valores y las creencias.

La exploración descrita en esta investigación, en torno a los modelos posibles a implementar para reconocer la forma en que el sujeto organizacional se apropia de los valores y construye su sentido de pertenencia, ofreció cuantiosos referentes teóricos y conceptuales sobre el estudio en valores organizacionales, así como la profundización en el proceso de socialización que interviene en el modelado de la identidad empresarial.

En relación al tema de valores organizacionales, Fajardo (2004) en su trabajo de postgrado en Administración, de la Universidad de la Sabana en Colombia, propone un **Programa de Identificación y Alineación de Valores en**

Textiles Industriales LTDA, luego de identificar los valores individuales y grupales de las personas que trabajan en Textiles Industriales Ltda., así como su relación con principios organizacionales como la misión y la visión. Para ello se aplicó un estudio descriptivo en el que se empleó el modelo deductivo, ya que se partió de aportes teóricos, metodologías y experiencias comprobadas en el tema de valores para realizar su aplicación práctica al universo de investigación elegido; la realidad particular de Textiles Industriales Ltda.

La autora concluye que un proceso de identificación de valores no puede responder a una metodología específica, ya que no es un desarrollo conceptual o técnico de habilidades ni su naturaleza es exclusivamente organizacional. La vivencia y reflexión personal son los elementos principales para orientar este proceso, que debe enmarcarse en la realidad social y cultural del individuo, para así mismo interpretar sus resultados. En este sentido el programa propuesto se constituyó como una base sólida para facilitar las posteriores iniciativas relacionadas con la misma, así como su desarrollo y crecimiento en el tiempo, además de sensibilizar el talento humano ante los posibles cambios y exigencias que originen procesos como la Certificación de Calidad.

Resultó oportuna la revisión de este estudio en cuanto suministró importantes referencias sobre las técnicas empleadas para correlacionar los valores practicados por los trabajadores de Textiles Industriales LTDA y los principios organizacionales (misión, visión, valores), que al ser un objetivo común en la investigación presente, resulta de utilidad relevante.

Casagrande (2003) en su investigación titulada **Valores Organizacionales: Un análisis en el contexto educativo**, presentada en el marco del Concurso “Incentivos al estudio de la gestión educativa 2002” del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO; plantea como objetivo analizar la relación entre los valores ambientales y organizacionales en los colegios Alfa, Beta y Gama, localizados en el municipio de Curitiba, Brasil, en el año 2001.

Para el abordaje fueron analizados los valores compartidos por los directivos (directores y equipo técnico-pedagógico) y por los profesores de las escuelas analizadas. También se consideraron ciertos aspectos de la cultura organizacional y de las subculturas en general, para luego abordar los valores presentes en las organizaciones públicas de enseñanza. En este sentido, dicho trabajo se caracterizó por ser un estudio comparativo de casos y por supuesto descriptivo.

El mismo concluye que si el gobierno de ese país realmente desea promover modificaciones significativas en la educación pública del Estado, debe conocer la cultura organizacional instaurada en las escuelas públicas pues los valores identificados no parecen ayudar a romper los paradigmas que impiden mejorar la calidad de la enseñanza.

Las referencias expuestas en esta investigación, proporcionaron elementos conceptuales, teóricos y metodológicos sobre el abordaje de los valores en las organizaciones al mismo tiempo que orienta la reflexión sobre los valores como uno de los principales indicadores para el reconocimiento del significado, y la razón de ser de las organizaciones.

3.2. Fundamentos teóricos

3.2.1. Concepto y naturaleza de los valores

Mucho se ha escrito en relación a los valores dentro de la esfera empresarial, por ejemplo Peters & Waterman, citados por Méndez (2011), consideran que los valores “son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios” (p. 6)

Los valores de acuerdo a Robbins y Judge (2009) “representan convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso” (p. 116).

Son definidos también como “las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 132).

Los valores junto con las creencias son los elementos más importantes de una organización, ya que estos sugieren guías de acción acerca de cómo actuar e interactuar para lograr lo que se desea (Méndez, 2011). García (2012) lo ratifica cuando afirma que los valores son “guías, principios de acción adecuados para conseguir lo que nos proponemos. Orientan las conductas ante el trabajo, las relacionen entre las personas y los resultados a obtener” (p. 248).

Si bien las personas asumen ciertos valores, existen variaciones en cuanto al grado de importancia que revisten para cada uno. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad, el contenido representa aquel modo de conducta considerado como importante, mientras la intensidad establece cuán importante se le considera. Así, cuando se jerarquizan los valores de acuerdo a su intensidad, se establece el sistema de valores, por el cual opera cada individuo (Robbins y Judge, 2009).

La escala de valores “consiste en la organización de cada uno de los valores, a lo largo de un continuo según su importancia, lo cual da origen a la jerarquía de valores” (Ramió, 2005, p. 41). Dicha jerarquía determina el grado de valía que cada individuo otorga a sus valores. Esto resulta un dato fundamental a la hora de estudiar los valores en grupos humanos, más precisamente en las organizaciones.

Los valores son un reflejo de la conducta, “todos los valores contienen ciertos elementos cognoscitivos, tienen un carácter selectivo o direccional - conductual, y que implican ciertos componentes afectivos” según refiere Rokeach,

citado por Ramió (2005). En este sentido, las pautas de comportamiento reciben el influjo de los valores, a través de un proceso de pensamiento en el que las voliciones participan intensamente.

Pero los valores son mutables, no permanecen invariables ni en la sociedad, ni en las profesiones, y ni en las personas. En los individuos el cambio ocurre al obtener nuevas informaciones o ante acontecimientos que no concuerdan con su escala de valores, momento en el cual las personas clarifican sus valores a través de un proceso que incluye, la elección, la jerarquización de cada valor y finalmente, obrando con base en ellos (Ramió, 2005).

3.2.2. Tipos de Valores

Según García y Dolan, citados por Geraiss (2010), se distinguen dos tipos de valores, los valores finales u objetivos existenciales, y los valores instrumentales o medios operativos para alcanzar los valores finales.

Los valores finales o terminales, de acuerdo a Furnham (2001), son “estados finales deseables de existencia” (p. 237). Los valores finales están asociados a la visión y misión de la organización. A la visión, porque dan sentido y cohesión al esfuerzo de la empresa, se refieren al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, y permiten la diferenciación sobre lo que se quiere alcanzar. En cuanto a la misión, porque están relacionados con la misión tanto social como económica de la empresa (García, 2012).

Los valores finales se subdividen a su vez en, valores personales y valores éticos sociales. Los valores personales se refieren a lo que es más importante para el individuo (por ejemplo, felicidad, salud, éxito, sabiduría, ser respetado, amor). Los valores éticos sociales toman en cuenta lo que quiere el individuo para el mundo, es decir, paz, justicia social, supervivencia ecológica, por ejemplo (Rockeach, citado por García, s/f).

Los valores instrumentales se consideran como “modos deseables de comportamiento” (Furnham, 2001, p. 237). Los valores instrumentales u operativos

“están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas, son los medios tácticos, es decir, los principios que rigen la conducta de la empresa para alcanzar la misión y visión” (García, 2012, p. 249).

Los valores instrumentales se subdividen en valores éticos sociales y valores de competencia. Los primeros hacen referencia al comportamiento frente a las personas que nos rodean, como la honestidad, solidaridad, respeto, responsabilidad. Los valores de competencia tienen que ver con las herramientas con que se deben contar para ser competitivos en la vida, como por ejemplo, la cultura, dinero, belleza, capacidad de trabajo en equipo, inteligencia, entre otros (Rockeach, citado por García, s/f).

3.2.3. Valores compartidos

Los valores compartidos corresponden a objetivos e intereses compartidos por la mayoría de las personas de un grupo y tienden a condicionar su actuación; con frecuencia, persisten durante un largo periodo de tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo. Son el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales opera una organización (Ramírez, citado por Boria y otros, 2013).

Revilla (2013) afirma que los actores influyen en la construcción de la identidad de la organización, cita a Gareth quien señala que “un factor que permite construir la cultura de una organización, entre ellos los valores, es la característica personal y profesional de cada uno de los individuos que la conforman” (p.8), por tanto tener en cuenta la individualidad de los empleados es básica para comprender los procesos de asimilación, difusión y práctica de los valores en las organizaciones.

Los valores compartidos de acuerdo a Robbins y Coulter, citados por Boria y otros, (2013) “permiten marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno y siendo una forma de fomentar el espíritu de grupo” (p. 71).

3.2.4. Los Valores Organizacionales

Los valores organizacionales “son sistemas de creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea y que unifican e inspiran a la gente como resultado de la experiencia (aprendizaje), visualizándose en actitudes y determinando el comportamiento ante ciertas situaciones” (Durán, 2008, p. 359). Se constituyen así en creencias internalizadas acerca de cómo debemos actuar, sobre la base de la libertad humana y de los resultados percibidos (consecuencias), tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

Según refieren López y Sánchez, citados por Revilla (2013) existen dos formas de transmitir los valores, en forma explícita a través de documentos institucionales y en forma implícita al manifestarse en las relaciones, percepciones, expresiones verbales, etc. (p. 2). Sin embargo, la formación de los valores organizacionales depende de múltiples variables, tal como apunta García y Dolan, citados por Durán (2008): las creencias y valores del fundador, creencias y valores de la dirección actual, creencias y valores de los empleados, formación e influencia de consultores, normativa legal existente, las “reglas de juego” del mercado, valores sociales de cada momento histórico, tradición cultural de cada sociedad, y los resultados de la empresa.

Para Pabón y Miranda, citados por Santos (2014) “los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (honestidad, la eficiencia, la calidad y la confianza) donde al compartir éstos se llega a afectar el desempeño en tres aspectos claves, donde se provee una guía estable sobre la cual se toman las decisiones y donde se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización” (p. 20).

3.2.5. Los Valores y la Cultura Organizacional

Las organizaciones son complejos sistemas, cualitativa y cuantitativamente diferentes unos de otros, con características particulares enmarcadas en la cultura en que se desarrollan sus miembros y a la cual convocan a participar.

Se define a la cultura organizacional como el “conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidas por las personas que integran una organización, los cuales regulan su funcionamiento dentro de la misma” (Ponjuán, citado por Ramos, 2008). La cultura y la historia de una organización son la base fundamental para que surja el sentimiento de pertenencia de sus trabajadores con ella, o lo que tradicionalmente se conoce con el nombre de identidad corporativa, y es a través del proceso de la comunicación, que se establecen las relaciones humanas que dan lugar al proceso de apropiación cultural, y a la transmisión de las características organizacionales propias.

El abordaje de los valores es vital para el estudio del comportamiento organizacional, pues constituyen la base para la comprensión de las actitudes y motivaciones de las personas, y cómo éstas influyen en el comportamiento. No hay que dejar pasar por alto que las personas ingresan a las organizaciones con ideas previas sobre lo que debe ser y lo que no debe ser (Robbins y Judge, 2009), sin embargo la propia subjetividad interfiere en cómo los valores son interpretados.

Los valores son el elemento invisible más sólido de la cultura organizacional. La misma es un fenómeno complejo, su importancia y utilidad está dada en:

- Definir el Perfil de la Organización.
- Identificar los valores centrales y compartidos.
- Sustentar la misión visión y objetivos.
- Propiciar un cambio duradero.
- Entender lo que pasa y el porqué de las actitudes y actuaciones de sus miembros.

- Mantener el equilibrio, las comunicaciones y las necesidades de recompensas, participación, cooperación y satisfacción.
- Facilitar los medios para alcanzar la convergencia de intereses.
- Desarrollar el sentido de identificación entre sus miembros.
- Prever los efectos globales o individualizados que puede tener la toma de diferentes decisiones de cambio interno.
- Encauzar las solicitudes a fenómenos de cambio externo, a través de nuevas políticas, estrategias y otros medios (Cruz, 2006, p. 2).

Cuando los valores no son claros pueden dar lugar a conflictos, dilemas o contradicciones, por esto es importante la manera como son comunicados. En las organizaciones, los valores se transmiten a través de las recompensas, las sanciones; por medio de todo lo que las personas expresan cuando no asumen la responsabilidad de sus actos, lo que éstas callan cuando hay problemas, o lo que no hacen cuando evaden tratar problemas importantes (Chiavenato, 2009).

Domínguez, Rodríguez y Navarro (2009) afirman sobre la cultura organizacional:

...no se moldea con discurso de fundadores y ejecutivos; se forma con ejemplo, con las actitudes cotidianas y la suma total de valores, sistema de creencias, de expectativas y reglas no escritas. Esas reglas comienzan a estructurar la relación funcional y a las personas del entorno laboral, adquiriendo más fuerza, en la práctica, que las normas oficiales (p. 3).

Aunque los valores organizacionales se encuentren perfectamente documentados, para ser promovidos en la organización requieren ser explicitados, comunicados, asumidos, liderados y evaluados, de lo contrario se puede caer en el error de tenerlos escritos en los documentos pero no ser conocidos por los miembros o actores, y mucho menos esperar que se conviertan en parte de la cultura organizacional.

3.2.6. Alineación de los Valores Organizacionales

Para alcanzar la coherencia entre los valores y los comportamientos de los miembros de la organización, es imprescindible alinearlas a las prácticas diarias. El alineamiento organizacional “es el conjunto de iniciativas y sistemas con que cuenta la organización para traducir los valores empresariales en prácticas concretas” (Durán, 2008, p. 365).

En este sentido, es prioritario que los valores sean expuestos, explicados públicamente y repetidos permanentemente para reafirmarlos, pues de su continuidad depende en gran medida el éxito y la cultura de la organización. Sin embargo, para que genere el impacto deseado, es importante difundirlos entre todos los miembros de la organización, de nada sirve alinear a un grupo de personas con los ejecutivos, sino que deben permear hacia fuera de la organización (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) señala que existen tres niveles para incorporar los valores en la organización:

En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización (p. 133).

Recorrer estos niveles es necesario para lograrla alineación de los valores entre los miembros de la organización. La propuesta de Margiery, citado por Durán (2008), señala que la conexión entre estrategia y acción organizativa, requiere del abordaje de tres dimensiones para que los valores sean efectivamente practicados en la empresa:

Dimensión Cognitiva: es relativa a lo que las personas saben, su conocimiento acerca de los valores organizacionales. Ej. Inducción, divulgación, capacitación, etc.

Dimensión Emocional: se refiere a los ritos presentes en la organización, cuyo propósito es comunicar los valores y apoyar su internalización en los miembros de la organización. Celebraciones, premiaciones, ritos y héroes.

Dimensión Conductual: son todos los sistemas que entregan consecuencias a las personas, como resultado del acatamiento o irrespeto de los valores organizacionales. Implica medición y consecuencias por el logro de metas asociadas con los valores (p. 365).

3.2.7. Proceso de apropiación de los valores

Partimos de una definición funcional del valor, la cual podría ser la siguiente: “el valor es aquello que el sujeto elige a partir de sus energías autónomas (no por obligación o miedo, o por cualquier tipo de ventaja exclusivamente individual sino por una decisión consciente): por lo tanto, responsable, y que concreta en vistas a un bien reconocido, es decir de algo que preserva o promueve la vida en forma integral” (Percassi, 2007, p. 2).

Elemento cognitivo

Se evidencia rápidamente que al hacer operativo un valor, intervienen varios factores. Está fundamentalmente el factor estrictamente racional. Es decir, se trata de conocer el contenido del valor y reconocerse en ello. En dicho caso, el valor funciona como un polo de atracción o como una estrella que indica la dirección en la cual invertir las propias energías decisionales. Por lo tanto, es esencial reconocer los valores para orientar los propios intereses y las propias motivaciones.

Elemento afectivo

En el proceso de reconocimiento del valor entra en juego otra dimensión que no es sólo racional: la afectiva. No en vano una elección está condicionada por el miedo, por el sentido de obligación, por la atracción o por la visión de alguna ventaja personal. Junto a la dimensión racional entra en juego la afectiva. Esto

significa que la comprensión intelectual del valor no es suficiente para garantizar que éste sea realmente elegido por el sujeto. Tendrá primero que buscar y encontrar cierta integración entre lo que piensa y lo que siente, entre lo que reconoce como válido y lo que de hecho le gusta y le atrae.

Pero también la integración entre la dimensión afectiva y la racional no garantiza que el valor se asumido plenamente. La experiencia lo confirma: hábitos bien consolidados, expresión de valores bien definidos y de una cierta estabilidad emotiva, pueden rápida y fácilmente disolverse por causa de un simple cambio de circunstancias.

Elemento de voluntad

Asumir plenamente y en forma estable un valor implica no sólo la comprensión racional de dicho valor, sino cierta unificación con la dimensión afectiva de la persona además de la formación de su libertad. Ello exige una relectura de las decisiones del sujeto que favorezca no solamente la consciencia cada vez más profunda del valor sino también el ejercicio repetido y consciente de su facultad de decidir. Es un proceso de apropiación gradual y lento, no sin esfuerzos y dificultades. Tan, citado por Percassi (2007), sugiere en su libro, que si pudiéramos idealmente descomponer el mencionado proceso, reconoceríamos en él al menos siete momentos distintos, que tocan las tres dimensiones esenciales del actuar humano:



Figura 4. Dimensiones presentes en el proceso de apropiación de valores
Fuente: Percassi, 2007

Sin embargo, más allá de cualquier esquema, es necesario tener en cuenta que el proceso de apropiación del valor es un movimiento circular. El reconocimiento del valor lleva a apreciarlo y después, a elegirlo. Por otra parte, la elección del valor lleva a reconocer mejor su sentido y a apreciarlo más, y por ende, a elegirlo más fácilmente.

Trastornos y obstáculos

En cada una de las dimensiones y de las fases del proceso de apropiación del valor pueden intervenir factores que obstaculizan dicho proceso:

Dimensión Cognitiva	Falta de información Falta de reflexión Rigidez Cognitiva
Dimensión Afectiva	Habituales reacciones emotivas Resistencias intrapsíquicas - transferencia, traumas, sensibilidades... Tensiones de renuncia (atracción hacia necesidades opuestas a los valores)
Dimensión Decisional-Comportamental	Situaciones de cansancio psico-físico Hábitos que facilitan o dificultan la elección Falta de equilibrio entre las fuentes de gasto y de recuperación de las energías (gestión del tiempo, del trabajo, del descanso...)

Figura 5.Trastornos y obstáculos en la apropiación de valores
Fuente: Percassi, 2007

Algunos obstáculos son externos a la persona que decide y elige: factores culturales, circunstancias, mayor o menor acceso a informaciones, etc. Otros son internos, tocan su emotividad, sus esquemas cognitivos, sus hábitos adquiridos y varios límites. Todo ello explica un hecho recurrente en la experiencia cotidiana: no siempre aquello que uno entiende y delo que parece convencido, es concretado en comportamientos consistentes, repetidos, mantenidos en el tiempo.

3.3. Marco teórico referencial

Los valores que se forman en la conciencia del individuo, son el resultado de la influencia por un lado, de los valores objetivos de la realidad con sus constantes prácticas, y por el otro, de los valores institucionalizados que le llegan en forma de discurso ideológico, político, pedagógico, etc. Una u otra influencia se realizan a través de diferentes mediaciones: la familia, la escuela, el trabajo, la cultura, los medios de comunicación y las organizaciones sociales.

Según Arias (2002) para comprender la actuación de los seres humanos es necesario conocer sus valores. Este conocimiento permitirá predecir el comportamiento en determinada situación, además de que (...) las experiencias de aprendizaje individual y el contexto en que se desarrollan los individuos influyen en sus creencias que son el sustento de sus valores" (p. 117).

Para explicar este proceso, el esquema propuesto por Salvador García y Shimon Dolan (ver figura 6) sirve de fundamento, dado que el mismo representa como las creencias subyacen a los valores, y estas, finalmente, se manifiestan a través de conductas. Al respecto señala Díaz (2000), que "las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirve para explicarnos la realidad y preceden a la configuración de valores" (p. 33). Entonces, entendemos a las creencias como estructuras de pensamiento que se forman para interpretar la realidad. Por tanto, la relación entre creencias y valores es muy estrecha, teniendo la necesidad de desaprender creencias para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente en los resultados.

Comprender las creencias es el primer paso para actuar, aportando su estudio elementos para realizar acciones futuras, lo que consideramos determinante en la formación de valores. En este sentido, sin embargo, expone Díaz (op cit) que "es necesario señalar que en el orden metodológico las creencias sirven de soporte a los resultados, pero que para llegar a dichos resultados es condición inevitable el pasar por otras categorías como son los

valores, las normas, las actitudes y los comportamientos que serán los que reflejen los resultados" (p. 33).

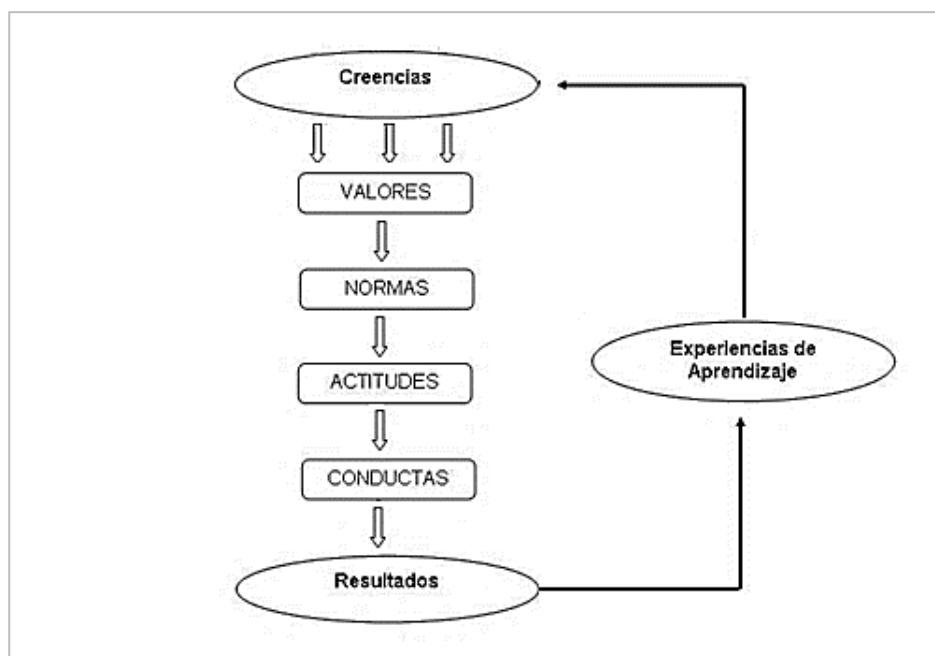


Figura 6. Proceso de aprendizaje con base a valores.
Fuente: Adaptado de García y Dolan "Dirección por Valores" (1997)

Las acciones cotidianas, por ejemplo, se convierten en normas, las cuales son reglas de conducta que emergen de las interacciones grupales y cuyo incumplimiento puede provocar sanciones externas.

Por su parte, la actitud es la respuesta esperada a determinado estímulo o situación, como resultado del ambiente social en que se desarrollan los individuos. También puede definirse como una predisposición individual a reaccionar de manera espontánea positiva o negativa frente a un objeto o una situación dada. La actitud expresa la reacción interna casi automática que se desencadena como consecuencia de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana y el mundo que los rodea.

En general, las actitudes son proposiciones evaluativas favorables o negativas respecto a personas, objetos, acontecimientos y reflejan la posición de los individuos sobre algo, estas se moldean desde la infancia imitando a quienes

se admira, respeta o teme. Los factores y agentes que influyen en las actitudes son la personalidad, el carácter, las experiencias personales, el medio en que se desarrolla el individuo, las actitudes transmitidas por personas significativas, la información, los medios masivos de comunicación y la cultura.

Para continuar con el orden que plantea el esquema de García y Dolan, la actitud de una persona o grupo social está definida por sus emociones, creencias, valores y costumbres.

El equilibrio cognoscitivo de las actitudes se alcanza cuando estas son consistentes entre sí y con las experiencias personales. Por eso, todo cambio de actitud de una persona proviene de una aceptación y entendimiento interno, del convencimiento de que es necesario cambiar.

En su trabajo, Arias (2002) considera tres componentes de las actitudes, los cuales determinan la configuración subjetiva de los valores:

Cognitivo: Ideas y creencias, la concepción del mundo, cultura de la época, normas morales vigentes. Responde a la pregunta ¿qué es?

Afectivo o emotivo: Emociones y sentimientos, motivos, voluntad que experimentan los individuos en su relación con los demás. Responde a la pregunta ¿cómo te identificas o asumes determinado valor?

Conductual: Predisposición a actuar de una manera determinada. Responde a la pregunta ¿cómo te comportas?

Reuniendo las ideas de García y Dolan junto con las de Arias, puede decirse que los valores tienen un alcance general y la actitud tiene un carácter muy cercano a la acción. Los valores son de índole abstracta, la actitud alude a realidades concretas. Las actitudes son el reflejo de los valores que la condicionan. Los valores, por tanto, actúan como atributos de contenido e indican que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. En virtud de lo antes planteado y a los fines de contar con un marco teórico para la presente

investigación, este estará constituido por las dimensiones cognitivas y conductuales, las cuales serán objeto del diagnóstico a ser presentado.

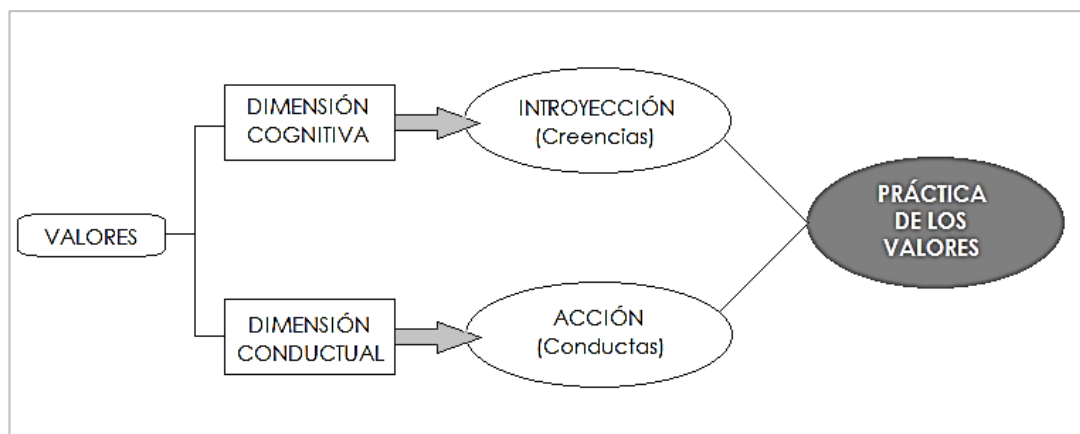


Figura 7. Modelo de práctica de los valores
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Una vez formulado el problema de investigación, definidos sus objetivos y las bases teóricas, fueron seleccionados los métodos y técnicas que permitieron la recolección de los datos necesarios, a través del planteamiento de una metodología, o del marco metodológico (Balestrini, 2006).

Dicha metodología alude al cómo se realizará el estudio para dar respuesta al problema planteado (Arias, 2006), al referir “los métodos e instrumentos a emplear, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación, su universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, codificación y análisis de los datos” (Balestrini, 2006, p. 126).

4.1. Tipo de Investigación

De acuerdo al propósito y al problema abordado, este estudio se considera como una investigación aplicada de tipo evaluativa, exploratoria y descriptiva. Como investigación evaluativa, pues tal cómo señalan Yáber y Valarino (2003) “tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones” (p. 7).

Se considera dentro del campo de las investigaciones de tipo exploratorio, pues estas permiten “preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 78), como es el presente caso, ya que su propósito es poder avanzar en la comprensión de la realidad y acumular información útil, para ser desarrollada posteriormente, al alcanzar mayor precisión sobre el fenómeno de estudio (Balestrini, 2006).

A su vez, es una investigación descriptiva, pues tal como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), éstas pretenden definir “las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos,

objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). En este sentido, su objetivo fue recabar información sobre cómo han sido divulgados y conocidos los valores por el personal de salud y cómo estos los practican.

4.2. Diseño de la Investigación

De acuerdo al método y fuentes a empleadas para obtener la información, la investigación fue de campo, de corte transversal y documental.

Se dice que es de campo, ya que la información sobre la misma fue obtenida en el sitio de ocurrencia de los hechos, tal como afirma Arias (2006), pues “consiste en la recolección de los datos directamente de los sujetos, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31), datos los cuales corresponden a fuentes primarias, ya que los mismos se recabaron a través de la observación de la realidad, mediante el abordaje directo de los protagonistas del fenómeno de estudio (Balestrini, 2006).

En cuanto a su dimensión temporal, es transversal, porque los datos se recolectaron “en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.151).

También se le ubica dentro del diseño documental, pues se llevó a cabo la búsqueda, selección y análisis de la documentación impresa existente en la organización, lo cual implicó la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos (Arias, 2006).

4.3. Unidad de Análisis

Entendiendo las unidades de observación o análisis como “aquellas a las que serán aplicadas los instrumentos de medición” (Canales y otros, 2009, p. 147), la unidad de análisis de la investigación estuvo constituida por los miembros del personal de enfermería seleccionado, en sus distintas categorías y áreas.

4.4. Población

De acuerdo a Balestrini (2006), “estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p. 137), de las cuales se pretenden indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas de la investigación.

Para este estudio la población estuvo constituida por todo el personal de enfermería de una institución, en sus distintas categorías (auxiliares, pre-graduados y profesionales) y áreas de desempeño.

Tabla 2
Distribución de la población

Categorías	Población	
	n	%
Profesionales I	180	54,21%
Profesionales II-III	15	4,51%
Pre-graduados	69	20,78%
Auxiliares	68	20,48%
Población Total	332	100%

Fuente: Nómina personal de enfermería clínica, RRHH.

4.5. Muestra

La muestra estuvo conformada por estratos, lo cual hace referencia, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) a “todos los elementos de la población que tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (p. 176). En este sentido, la muestra empleada fue de tipo estratificada.

La muestra de estudio se obtuvo a partir de la población de enfermeras(os) de la clínica, cuyos estratos ha sido representados por las distintas categorías bajo

las cuales están distribuidos: profesionales, pre-graduados y auxiliares. En este sentido se ha caracterizado a la muestra de estudio de la siguiente forma:

- **Profesional de enfermería:** Corresponde a los(as) enfermeros(as) que han alcanzado el grado de TSU y/o Licenciada(o) de Enfermería en una universidad reconocida a nivel nacional y se encuentran registrados y colegiados. En esta categoría se encuentran los profesionales I, II y III.

Los profesionales I son aquellos que conforman el nivel operativo, cuyas funciones fundamentales son las asistenciales (atención directa a pacientes). Los profesionales II y III son aquellos que desempeñan funciones de supervisión (Coordinadores y Supervisores respectivamente) y tienen a su cargo la planificación, organización, dirección y control de los servicios de enfermería, por lo que sus funciones incluyen la asistencia directa, la administración del servicio y del personal, y actividades de docencia e investigación en servicio.

- **Pre-graduada(o) de enfermería:** Se refiere al personal que aún se encuentra realizando estudios de Técnico Superior en enfermería, generalmente cursando el V o VI semestre de la carrera.
- **Auxiliares:** Comprende el personal que no ha realizado estudios universitarios formales en enfermería, pero que ha sido certificado de auxiliar de enfermería luego de aprobar un curso en una institución reconocida.

4.5.1. Tamaño muestral

El tamaño de la muestra se determinó empleando la fórmula a continuación, que considera el tamaño de la población (332 enfermeros), el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza, calculado al 96%, y el margen de error de 10%.

$$n=Z^2/4E^2$$

Para la determinación del tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n=Z^2/4E^2$$

$$n= (2)^2/ 4(0,1)^2= 4/0,04$$

$$n= 100$$

Luego de aplicar ambas fórmulas, el tamaño de la muestra quedó constituida por 77 miembros del personal de enfermería, distribuida según sus estratos, o cargos.

En este sentido, y de manera de segmentar la muestra de acuerdo a las características de “cargo”, se aplicó la fórmula para muestras estratificadas:

$$n1= nh/N*n'$$

Posterior a este cálculo se obtuvo cada subgrupo de la muestra, como refleja la tabla a continuación:

Tabla 3
Distribución de la muestra

Categorías	Población		Muestra	
	n	%	n	%
Profesionales I	180	54,21%	41	53,25%
Profesionales II-III	15	4,51%	4	5,19%
Pre-graduados	69	20,78%	16	20,78%
Auxiliares	68	20,48%	16	20,78%
Población Total	332	100%	77	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Como técnica de recolección de datos según Arias (2006) se entiende “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67).

Por su parte, los instrumentos de recolección de datos son definidos como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 2006, p.69).

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicados fueron: el análisis documental, la entrevista semiestructurada y la encuesta.

- **Análisis documental:** A través de la revisión de reseñas, manuales y documentos institucionales, tanto físicos como en versión digital, se logró conocer los registros sobre los valores de la organización, su origen y evolución, así como procesos de actualización. Con esta técnica fue posible permite estudiar la naturaleza del contenido manifiesto de los documentos seleccionados de una manera objetiva, sistemática y cualitativa con la finalidad de interpretarlos posteriormente.

A partir del análisis documental se realizó el reconocimiento de los valores organizacionales, útil para la elaboración de las entrevistas semiestructuradas y el cuestionario.

- **Entrevistas:** Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas al Gerente General, Director Médico, Gerente de Enfermería y Gerente de Recursos Humanos, con el objetivo de confirmar y complementar los datos recolectados a través de fuentes secundarias, apoyándose adicionalmente de la observación incidental o no participante, la cual resultó útil para separar o identificar aspectos específicos del discurso. En este sentido, se diseñó una guía de entrevista constituida por preguntas comunes a todos

los entrevistados, considerando su trayectoria y nivel jerárquico, manejo de información y posición en la organización.

- **La encuesta:** Aplicada de manera auto-administrada a través de un cuestionario o guía, el cual consistió en un compendio de enunciados relacionados con los valores identificados a través del análisis documental y los aportes obtenidos con las entrevistas realizadas. Mediante esta técnica se obtuvo una aproximación a las variables de estudio. El mismo fue aplicado a una muestra representativa del personal de enfermería profesional (categorías I, II y III), pre-graduado y auxiliar, seleccionados por muestreo.

4.7. Fases de la investigación

A continuación se enumeran las fases que implicó este estudio para el logro de los objetivos de investigación:

Fase I. Recolección de la información:

- Selección de las fuentes de información: Fue solicitado el acceso a los documentos institucionales para su revisión. Las fuentes primarias se definieron seleccionando a los miembros de la gerencia, enfermeras de nivel supervisorio y operativo que participaron en la recolección de la información. Utilizando los recursos suministrados por la institución, se seleccionaron de manera aleatoria y mecánica, los miembros a participar.
- Diseño de los instrumentos de recolección de datos: Fueron seleccionadas las áreas de interés para la investigación, cuyos contenidos específicos se abordarían a través del uso del cuestionario. Dicho cuestionario consistió en la elaboración de un determinado número de enunciados afirmativos,

considerados relevantes para identificar la intensidad en el conocimiento y práctica de los valores.

Para la elaboración de las afirmaciones se tomó por base, además de la fundamentación teórica, los valores identificados en el análisis de las fuentes secundarias. Para cada una de las afirmaciones se presentó una escala (escala de Likert), en la que los sujetos encuestados debían situar su opinión o grado de acuerdo-desacuerdo. En este sentido, cada número corresponde a una opción gradual de respuesta: el número 1 corresponde al valor mínimo (lo que implica desacuerdo absoluto con respecto a la afirmación). Los números de 2 a 4 corresponden a valores intermedios (que implican acuerdo, o acuerdo parcial, con respecto a la afirmación). El número 5 corresponde al grado máximo (que implica pleno acuerdo con respecto a la afirmación).

Por otra parte, se recurrió a la entrevista para la colecta de información complementaria. La misma estuvo conformada por una serie de preguntas específicas, comunes, sobre contenidos familiares para los entrevistados.

En primer lugar se consideraron las variables de estudio para redactar los enunciados o preguntas y seleccionar los tópicos de interés para cada uno de los instrumentos. En el caso del cuestionario, luego de su diseño fue examinado por expertos, sometiéndolo a su juicio antes de ser validado. Seguidamente se realizaron las respectivas correcciones, obteniendo la aprobación del instrumento final.

- Aplicación de los instrumentos de recolección de datos: Se ejecutaron cada uno de las técnicas a través del uso de los respectivos instrumentos, explicando siempre a la muestra seleccionada, el objetivo cada uno, distribuyéndose de la siguiente manera: los cuestionarios, fueron dirigidos

al personal supervisorio y operativo de enfermería, las entrevistas a los miembros de la gerencia contemplando al personal de enfermería de las distintas unidades clínicas.

Fase II. Análisis de la información:

- Procesamiento de los datos recolectados: Una vez elaborados los registros en los instrumentos, la data recolectada fue procesada de forma manual y electrónica, y clasificada de acuerdo a las variables de estudio para su mejor comprensión y análisis.

Para el registro, procesamiento y organización de la información, se utilizó la técnica del análisis documental y el análisis de contenido que permitieron abordar de una manera objetiva, sistemática y cualitativa, toda la información recogida de las diversas fuentes.

Para el procesamiento de los documentos institucionales, en primer lugar se realizó la codificación de sus partes, luego de ello se seleccionaron los textos del documento a los fines de identificar cada una de las variables de estudio.

Utilizando el software Microsoft Excel se realizó la tabulación de las encuestas aplicadas a través de la organización de resultados y datos, considerando siempre las variables de estudio.

En cuanto a la información obtenida a través de las entrevistas, fueron transcritos de forma manual de los registros originales, se revisaron posteriormente para asegurar coincidieran por completo con los registros (tanto escritos como de audio) de cada informante.

- Análisis de los datos recolectados: Los datos obtenidos se analizaron mediante procedimientos descriptivo-cualitativos (los datos secundarios, a través del análisis documental y de contenido, buscando identificar valores del ambiente y de las organizaciones).

El análisis documental consiste en “una serie de operaciones que buscan estudiar y analizar uno o varios documentos para descubrir las circunstancias con las cuales el fenómeno estudiado puede estar relacionado. Tiene por objetivo básico la determinación fiel de los fenómenos sociales” (Richardson, 1999, p. 23).

Los datos primarios se examinaron mediante el análisis de contenido, procurando confirmar y complementar los valores identificados previamente en el análisis de las fuentes secundarias de las organizaciones. Richardson define el análisis de contenido como “un conjunto de instrumentos metodológicos, cada día más perfeccionados, que se aplican a diversos tipos de discurso” (Richardson, 1999, p. 223). Este instrumento constituye una técnica de análisis que busca extraer el contenido manifiesto de un documento o de un discurso.

Al momento del análisis y registro de los datos, se empleó el software Microsoft Excel y Word, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas además de emplear los registros tabulados previamente, donde fueron presentadas por frecuencia y porcentualmente. Conjuntamente éstas se representaron gráficamente para demostrar su valor y describir sus características.

Para concluir el análisis se realizó una postverificación entre los datos secundarios y los datos primarios. Con esta técnica se posibilita la obtención de mayor solidez en la descripción, explicación y comprensión del objeto de estudio. En este sentido, la data colectada a través de los cuestionarios y las entrevistas se analizaron a la luz de la información

descrita en los documentos institucionales, con el fin de identificar las coincidencias y contrastes así como asignar significado a las opiniones referidas por los participantes a través del análisis semántico.

- **Discusión de resultados:** Permitió darle significancia a la data analizada, en términos de nivel de conocimiento y también de práctica de los valores organizacionales, útiles para la generación de conclusiones finales acerca del estudio.

Fase III. Conclusiones y recomendaciones:

- **Conclusiones:** Se entiende como la interpretación de la data recolectada en términos globales, reconstruyendo su significado a partir de los objetivos planteados.
- **Recomendaciones:** Suministro de las sugerencias de acuerdo a los hallazgos de la investigación, entendiéndose como los aportes derivados de las conclusiones y la puesta en relieve de los hechos identificados.

4.8. Operacionalización de Variables

Una variable es de acuerdo a Balestrini (2006) “un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía” (p. 113).

La operacionalización de las variables es definida por Arias (2006) como la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis. Al investigar es importante definir las variables, ya que al hacerlo se asegura de que se pueden obtener datos de la realidad.

Según refiere Balestrini (2006), al citar a Korn, en el proceso lógico de operacionalización de las variables “se han de seguir los siguientes procedimientos: (i) Definición nominal de la variable a medir; (ii) Definición real: enumeración de sus dimensiones y (iii) Definición operacional: selección de indicadores” (p. 113).

En la definición nominal, se establece específicamente el significado que será otorgado a un elemento determinado dentro de la investigación. La definición real, está relacionada con las propiedades consideradas esenciales del objeto referido en la definición, en ella se busca “descomponer” el concepto original en las dimensiones que lo integran. Y finalmente, la definición operacional trata de encontrar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas (Balestrini, 2006).

4.8.1. Definición conceptual y operacional de las variables

En relación a la variable de estudio, valores organizacionales, se tiene:

Definición conceptual: Según Durán (2008) “son sistemas de creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea y que unifican e inspiran a la gente como resultado de la experiencia (aprendizaje), visualizándose en actitudes y determinando el comportamiento ante ciertas situaciones” (p. 359).

Definición operacional: Se refiere a los modos de actuar y pensar en términos de servicio de calidad, excelencia, ética, cooperación (trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso y honestidad) que son compartidos y caracterizan al personal de enfermería de la clínica.

4.8.2. Dimensiones

Valores organizacionales definidos por la clínica

1. **Servicio de Calidad:** Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que puede tener la empresa.
2. **Excelencia:** La excelencia es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de nuestra organización que incluyen: la orientación hacia el logro de resultados, a la satisfacción del cliente, el liderazgo y la perseverancia, los procesos y hechos, la mejora continua e innovación, alianzas estratégicas beneficiosas.
3. **Ética:** Es el valor que da una dignidad, seriedad y nobleza al trabajo que desempeñamos, que lo hace digno del aprecio de todos. Abarca no sólo la honestidad en el trato y en los negocios, no sólo tomando en cuenta el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de lo acordado, sino también de la capacidad para abarcar y traspasar la esfera profesional en un horizonte mucho más amplio.
4. **Cooperación:** Es la disposición de esfuerzos en equipo y convergencia de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.
5. **Responsabilidad:** Estamos comprometidos con la Empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante,

obrando siempre con honestidad y justicia. Fomentar nuestro compromiso con nuestros compañeros y clientes, respalda nuestra dedicación al negocio. Las cualidades que más apreciamos son la capacidad de fomentar un sentido de pertenencia para conseguir el máximo rendimiento del equipo.

6. **Compromiso:** Es el primer requisito para fomentar la confianza mutua necesaria para el trato con nuestros compañeros de trabajo y la organización y para realizar nuestra misión. El compromiso lleva a apasionarse intelectual y emocionalmente con lo que se hace, con tenacidad y esfuerzo constante.
7. **Honestidad:** Nos desenvolvemos en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en el equipo. Enfrentamos con valor nuestros defectos y buscamos la manera de superarlos, corrigiendo cada vez que nos equivocamos y cumpliendo con nuestro deber en las labores grandes y pequeñas sin hacer distinción.

Dimensiones cognitiva y conductual de los valores practicados

- a. **Dimensión cognitiva:** Según Pérez y Sepúlveda (2008) el campo cognitivo “comprende el área intelectual que abarca las subareas del conocimiento, la comprensión, la aplicación, el análisis, la síntesis y la evaluación” (p. 47).
- b. **Dimensión conductual:** Según Pérez y Sepúlveda (2008), la conducta es “un fenómeno observable e identificable” (p. 47).

Variables	Dimensiones	Definición	Indicadores	Técnica	Instrumento	Fuente de información
Valores organizacionales	Servicio de calidad	Suministro de productos y servicios que cumplan las expectativas de los clientes en tiempo, costo, calidad y eficiencia.	Servicio a tiempo Servicio de calidad esperada Servicio eficientes	Análisis documental	Revisión documental	Documentos institucionales
	Excelencia	Prácticas organizacionales sobresalientes: la orientación hacia el logro de resultados, a la satisfacción del cliente, el liderazgo y la perseverancia, los procesos y hechos, la mejora continua e innovación.	Orientación al logro Orientación a la satisfacción del cliente Liderazgo Mejora continua			
	Ética	Es el valor que da dignidad, seriedad y nobleza al trabajo desempeñado, que lo hace digno del aprecio de todos. Abarca no sólo la honestidad en el trato y en los negocios, sino también de la capacidad para abarcar y traspasar la esfera profesional.	Trato honesto Responsabilidad en lo acordado			
	Cooperación	Disposición de esfuerzos en equipo y convergencia de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizándolos con los objetivos individuales y grupales	Trabajo en equipo Armonía entre objetivos organizacionales e individuales			
	Responsabilidad	Compromiso con la empresa, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante; con los compañeros y clientes, apreciando la capacidad de fomentar un sentido de pertenencia.	Compromiso con la empresa Compromiso con los clientes Compromiso con los compañeros Sentido de pertenencia			
	Compromiso	El compromiso lleva a apasionarse intelectual y emocionalmente con lo que se hace, con tenacidad y esfuerzo constante.	Entusiasmo por el trabajo Tenacidad y esfuerzo			
	Honestidad	Ambiente de confianza y armonía que garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en el equipo, enfrentando con valor los defectos y buscando la manera de superarlos, corrigiendo cada vez que nos equivocamos y cumpliendo con nuestro deber.	Rectificación de errores Cumplimiento del deber			

Variables	Dimensiones	Definición	Indicadores	ITEMS	Instrumento	Fuente de información
Valores practicados	Cognitiva	Comprende el área intelectual que abarca las sub-áreas del conocimiento, la comprensión, la aplicación, el análisis, la síntesis y la evaluación.	-Conocimiento de lo que implica prestar servicios con la calidad esperada, a tiempo y eficientes.	1	Cuestionario.	Gerentes
			-Comprensión del significado de servicio de calidad.	2	Guía de entrevistas. Análisis situacional	Personal de enfermería
			-Discernimiento entre servicios de calidad y los que no los son.	3		
			-Conocimiento de lo que implican las prácticas orientadas a la excelencia.	4		
			-Comprensión del significado de orientación al logro, satisfacción del cliente, liderazgo y mejora continua.	5,6,7,8		
			-Juicio para desarrollar prácticas orientadas a la excelencia.	9		
			-Conocimiento de lo que implica la conducta ética.	10		
			-Comprensión del valor de la ética en el trabajo.	14		
			-Juicio para actuar con ética profesional.	12		
			-Conocimiento de lo que implica el trabajo en equipo.	13		
			-Conocer los objetivos organizacionales.	11		
			-Comprensión de los objetivos organizacionales.	15		
			-Discernimiento entre los objetivos organizacionales y los individuales.	16		
			-Conocer los objetivos y misión de la institución a la que pertenece.	17		
			-Comprensión del compromiso adquirido hacia la empresa, los clientes y los compañeros.	18,19,20		
			-Valorar la función social de la empresa a la que pertenece.	21		
			-Conocimiento integral del compromiso que implica el trabajo que se realiza.	22		
			-Comprensión del significado de compromiso.	23		
			-Juicio para desarrollar la labor profesional con compromiso.	24		
			-Conocimiento de los deberes.	25		
			-Comprensión del significado de actuar honestamente.	26		
			-Juicio crítico ante los errores.	27		

Variables	Dimensiones	Definición	Indicadores	ITEMS	Instrumento	Fuente de información
Valores practicados	Conductual	Fenómeno observable e identificable.	-Cumplimiento de servicios a tiempo. -Cumplimiento de servicios según lo esperado por los clientes. -Cumplimiento de servicios eficientemente.	28 29 30	Cuestionario.	Gerentes
			-Actuaciones orientadas al logro de objetivos. -Postura orientada a la satisfacción al cliente. -Demostraciones de liderazgo. -Posturas de mejora continua.	31 32 33 34	Guía de entrevistas.	Personal de enfermería
			-Manifestación de un comportamiento honesto. -Correspondencia entre lo acordado y lo hecho.	35 36	Análisis situacional	
			-Demostraciones de trabajo en equipo. -Cumplimiento de los objetivos organizacionales. -Correspondencia entre el logro de los objetivos organizacionales y los individuales.	37 38 39, 40		
			-Actuación integral de acuerdo a la misión de la institución. -Manifestaciones de compromiso hacia los clientes. -Manifestaciones de compromiso hacia los compañeros. -Muestras de identificación con la institución.	41 42 43 44		
			-Empeño en el desarrollo de las actividades. -Muestras de desarrollo personal y profesional orientado al desempeño.	45 46		
			-Cumplimiento cabal de los deberes. -Muestras de redimensionar errores en procura de mejoras.	47 48		

4.9. Consideraciones Éticas

La investigación se desarrolló con un propósito académico bajo la autorización de la organización, siendo su interés evaluar el conocimiento y práctica de los valores en el personal y contrastarlo con lo declarado formalmente, de manera de recomendar estrategias que puedan ser tomados en cuenta para la mejora en la gestión del talento humano en servicios de salud. En este sentido y a solicitud de la institución, no fue revelado su nombre, así como no fueron publicados datos que pudieran hacer suponer su identidad.

Tanto la autora como el asesor se comprometieron a la reserva de la información confidencial sobre la organización, en este sentido ninguno de los datos fue empleado de manera particular para obtener beneficios o ventajas de ninguna índole.

Toda la información, juicios y opiniones provenientes del equipo de trabajo consultado, fueron registrados de manera confidencial; así mismo las citas y fuentes bibliográficas consultadas durante el desarrollo de la investigación se referenciaron respetando el derecho de autor. De igual manera, los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidos como producto de la investigación, se encuentran disponibles ampliamente para cualquier persona vinculada y/o interesada con el objeto de estudio, perteneciente al entorno interno o externo de la organización.

4.10. Cronograma

FASES/ ACTIVIDADES	TIEMPO												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Recolección de la información													
Selección de fuentes de información													
Diseño de instrumentos de recolección de datos													
Validación de instrumentos													
Aplicación de técnicas de recolección de datos													
Análisis de la información													
Procesamiento de los datos recolectados													
Tabulación de los datos recolectados													
Análisis de la data colectada													
Discusión de resultados													
Conclusiones y recomendaciones													
Preparación del informe final													
Entrega de informe final													

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1. Análisis documental

Hallazgos sobre los valores organizacionales en los documentos institucionales.

La revisión de la información contenida en los documentos de la organización, relacionados con su misión, visión, objetivos y en especial, lo referente a sus valores y su proceso de creación, da como resultado el siguiente análisis sobre los valores organizacionales actuales.

Fuentes: Manuales y reseñas de la institución en versión impresa y digital.

VALORES	CONTENIDO	SIGNIFICACIÓN
Servicio de calidad	Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que puede tener la empresa.	Cumplir las expectativas de los clientes Clientes satisfechos
Excelencia	La excelencia es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de nuestra organización que incluyen: la orientación hacia el logro de resultados, a la satisfacción del cliente, el liderazgo y la perseverancia, los procesos y hechos, la mejora continua e innovación, alianzas estratégicas beneficiosas.	Prácticas sobresalientes Orientación al logro Satisfacción del cliente Liderazgo Perseverancia Mejora continua Innovación Alianzas estratégicas

Ética	Es el valor que da una dignidad, seriedad y nobleza al trabajo que desempeñamos, que lo hace digno del aprecio de todos. Abarca no sólo la honestidad en el trato y en los negocios, no sólo tomando en cuenta el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de lo acordado, sino también de la capacidad para abarcar y traspasar la esfera profesional en un horizonte mucho más amplio.	Trabajo apreciado o de aprecio Honestidad Responsabilidad Cumplimiento de lo acordado Trascendencia de lo profesional
Cooperación	Es la disposición de esfuerzos en equipo y convergencia de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.	Esfuerzos en equipo Alcanzar objetivos estratégicos Compatibilidad entre objetivos individuales y de la organización
Responsabilidad	Estamos comprometidos con la Empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia. Fomentar nuestro compromiso con nuestros compañeros y clientes, respalda nuestra dedicación al negocio. Las cualidades que más apreciamos son la capacidad de fomentar un sentido de pertenencia para conseguir el máximo rendimiento del equipo.	Compromiso con la Empresa Compromiso decidido y constante con objetivos y metas Honestidad Justicia Compromiso con clientes Dedicación al negocio Sentido de pertenencia Rendimiento
Compromiso	Es el primer requisito para fomentar la confianza mutua necesaria para el trato con nuestros compañeros de trabajo y la organización y para realizar nuestra misión. El compromiso lleva a apasionarse intelectual y emocionalmente con lo que se hace, con tenacidad y esfuerzo constante.	Confianza Logro de la misión Pasión por el trabajo Tenacidad Esfuerzo
Honestidad	Nos desenvolvemos en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en el equipo. Enfrentamos con valor nuestros defectos y buscamos la manera de superarlos, corrigiendo cada vez que nos equivocamos y cumpliendo con nuestro deber en las labores grandes y pequeñas sin hacer distinción.	Confianza Armonía Reconocer defectos Superar defectos Corregir errores Cumplir con el deber

5.2. Entrevistas

La información presentada a continuación, corresponde a las respuestas dadas por los entrevistados, en términos de su frecuencia y al análisis de contenido de las preguntas realizadas a miembros de la directiva y al personal gerencial de la clínica, cuya experiencia y conocimiento se consideraron fundamentales para ahondar en la comprensión del fenómeno estudiado.

Tabla 4
Muestra de entrevistados

CARGO	N°
Gerente General	1
Director Médico	1
Gerente de Enfermería	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Total entrevistados	4

Fuente: Elaboración propia.

1: ¿Conoce los valores de la organización?

Se observa un parcial desconocimiento de los mismos a nivel del personal directivo y gerencial (50%), atribuyéndose al no habérseles comunicado formalmente al momento de su ingreso. Sin embargo, otro 50% de estos miembros de la organización, manifestó conocer los valores, o haber participado en su descripción, tanto que fueron capaces de verbalizarlos.

2: ¿Qué estrategias y medios (formales e informales) emplea la institución para comunicar los valores organizacionales al personal?

Se logró identificar que la institución carece de una política formal de difusión de los valores (37,5%), salvo durante el proceso de ingreso del personal, en el que se realiza un taller donde se comunica la información general sobre la

institución y sus valores (37,5%). Por otra parte, la institución los tiene publicados en su página web en internet (12,5%), que a pesar de ser una vía formal y de acceso público, es poco consultado de acuerdo a estos resultados. Existen otras iniciativas y actividades realizadas por la institución, dirigidas al personal, como talleres de formación en su área de competencia (12,5%), pero no vinculadas necesariamente a la comunicación de los valores organizacionales.

3: ¿Considera que esos valores están vigentes en la institución, es decir, existe correspondencia entre lo descrito y las prácticas actuales?

Sobre la práctica de los valores, se manifestó que existe en parte del personal (50%) la percepción de que no se actúa apegado a los valores de la institución, por lo cual puede interpretarse que existe una brecha entre la realidad actual y lo descrito sobre los valores de la organización. En contraste, una minoría (25%) considera que si hay correspondencia entre la práctica y los valores declarados formalmente, aunque dado el desconocimiento de los valores en algunos de los participantes (25%), no se pueden considerar estos resultados como absolutos.

4: ¿Evidencia comportamientos por parte del personal cónsonos a los valores de la clínica? ¿Cuáles?

Se pudo determinar que a pesar de que los valores no son comunicados adecuadamente, resalta el hecho de que el personal de enfermería los practica inconscientemente, es decir, aunque la institución carece de medios formales para su divulgación y mantenimiento, este personal debido a la naturaleza de su profesión, los reconocen y aceptan como propios de su práctica, y por tanto los aplican (14,29%), evidenciándose en su ejercicio diario a través de diferentes manifestaciones (42,86%). Por otra parte, algunos opinan que más que reflejar en sus acciones los valores, el personal adopta comportamientos que van en contra a los mismos (28,57%). Finalmente, una minoría de los consultados percibe que no todo el personal pone en práctica los valores, o los practica escasamente (14,29%).

5: ¿La institución otorga incentivos al personal orientados a la práctica de los valores organizacionales?

Se pudo observar en general que en la institución no existen políticas de este tipo, que propendan a la práctica de los valores (25%), en su lugar se otorgan otros incentivos al personal de carácter netamente laboral (75%).

6: ¿Qué factores individuales del personal considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales?

Se lograron identificar como factores potenciadores de la práctica de los valores organizacionales, la influencia familiar (42,86%) y el sistema de valores personales (14,29%), que definen la conformación de valores a lo largo de la vida y que impactan positivamente en el desempeño laboral; así como la formación profesional (28,57%), que comprende los elementos éticos y deberes de la profesión, los cuales resaltan particularmente en el caso de los profesionales de la salud específicamente del personal de enfermería de la institución. Por otra parte, se observa como un factor negativo, la situación del múltiple empleo o pluriempleo en algunos de los profesionales de la enfermería (14,29%), teniéndose la percepción de que el proceso de identificación y el desarrollo del sentimiento de pertenencia a la organización, se ve afectado al recibir mensajes institucionales disímiles o diferentes.

7: ¿Qué factores institucionales considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales?

Se observó una tendencia a calificar de manera negativa los factores determinantes en la práctica de los valores dentro de la organización, tales como la ausencia de una cultura organizacional clara, que conceda la importancia a los valores organizacionales (50%), la carencia de políticas formales que fomenten su práctica (25%) y que faciliten su divulgación y conocimiento (25%).

8: ¿Qué mecanismos emplea la institución para promover y mantener a los valores organizacionales?

En general, se pudo identificar que la institución carece de políticas definidas para la promoción y mantenimiento de los valores (80%), a excepción de un protocolo al ingreso del personal, donde se comunican por primera vez los valores organizacionales.

9: ¿Qué pudiera comentar sobre la alineación de la Directiva respecto a los valores organizacionales?

Los miembros directivos dejan clara la importancia de los valores organizacionales, sin embargo reconocen que no es común que todos ellos se conduzcan apegados a los mismos, pudiéndose concluir que la alineación de la directiva con respecto a los valores es baja (100%).

10: Como Gerente, ¿qué importancia cree que tienen los valores en la cultura organizacional para orientar el desempeño del personal al logro de los objetivos de la institución?

Se pudo observar que la relevancia otorgada a los valores está por encima del propio conocimiento de los mismos (80%); esto indica que el personal directivo y gerencial en su mayoría considera que los valores son convenientes, que tienen trascendencia o incluso consecuencias a nivel organizacional, sin embargo esto contrasta con la práctica real de los mismos y los esfuerzos organizacionales para su divulgación y mantenimiento.

5.3. Encuesta

Con el propósito de conocer las opiniones respecto al conocimiento y práctica de los valores organizacionales, se aplicó una encuesta a una muestra de 77 individuos de un total de 332, lo que representó el 23% del personal de enfermería de la clínica.

Para la interpretación cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos, se utilizó la siguiente escala de rangos y porcentajes:

Tabla 5
Escala de interpretación de respuestas

RANGOS	%
Excelente	81- 100
Sobresaliente	61- 80
Bueno	41- 60
Regular	21- 40
Bajo	0- 20

Fuente: Elaboración propia

Para ello se realizó el análisis de cada una de las dimensiones evaluadas: cognitiva y conductual, así como de sus variables, presentando los resultados de acuerdo a las categorías de cargos del personal de enfermería.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Dimensión Cognitiva

Tabla 6
Opinión del personal de enfermería sobre variables de la DIMENSIÓN COGNITIVA

VARIABLES	CARGOS				% PONDERADO
	AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
SERVICIO DE CALIDAD	80,00	69,58	81,79	53,33	73,95
EXCELENCIA	77,08	72,92	80,33	68,33	77,57
ÉTICA	81,67	75,42	84,55	71,67	81,38
COOPERACIÓN	73,44	65,94	73,29	67,50	72,77
RESPONSABILIDAD	78,25	70,50	84,39	55,00	74,84
COMPROMISO	83,33	77,92	85,69	55,00	78,43
HONESTIDAD	83,75	81,67	88,13	78,33	86,20
Total dimensión	79,03	72,87	82,13	64,07	77,43

Fuente: Elaboración propia

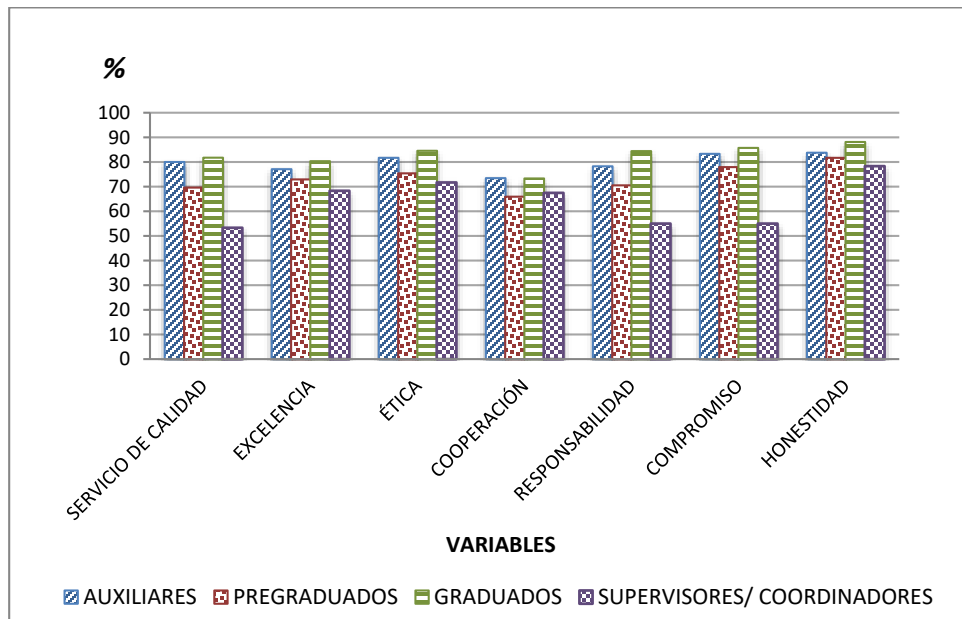


Gráfico 1. Opinión por categorías del personal de enfermería DIMENSIÓN COGNITIVA

5.3.1. Análisis cuantitativo

Los resultados obtenidos demuestran que el conocimiento general de los valores en el personal de enfermería, es sobresaliente (77,43%), especialmente en la categoría de graduados (82,13%), y en menor grado en los Supervisores-Coordinadores (64,07%), siendo este grupo el que de manera consistente, arrojaría los resultados con valoraciones más bajas.

El análisis por variables demuestra que el conocimiento del personal de enfermería sobresale en el valor Honestidad (86,20%), destacándose el personal graduado, y en el último lugar los Supervisores y Coordinadores. La variable Cooperación obtuvo la menor valoración (72,77%), especialmente en las categorías de pregraduados y Supervisores y Coordinadores.

5.3.2. Análisis cualitativo

De acuerdo a las respuestas globales, el conocimiento de los valores organizacionales se considera como sobresaliente, especialmente entre los graduados de enfermería. No obstante, llama la atención las bajas valoraciones identificadas en la categoría de Supervisores/Coordinadores.

Respecto al conocimiento sobre el significado de **Servicio de Calidad**, los resultados obtenidos demuestran que el mismo es sobresaliente, especialmente en la categoría de graduados de enfermería, y en menor medida en los pregraduados y los Supervisores/Coordinadores, estos últimos registraron las valoraciones más bajas para esta variable así como el resto, tal como se describirá a continuación. En cuanto a la comprensión sobre lo que implica este valor, también se mostró sobresaliente, repitiéndose la tendencia anterior para la categoría de los pregraduados, cuyas opiniones estuvieron muy por encima del resto del personal. Así mismo, las menores valoraciones las obtuvieron los Supervisores/Coordinadores (Ver Anexos tabla 9).

Sobre la capacidad de distinguir entre lo que implica un Servicio de Calidad de lo que no lo es, en términos generales es sobresaliente, tomando en cuenta la valoración global del personal de enfermería consultado. Dentro del personal de enfermería, los graduados percibieron un mayor conocimiento en contraste con los Supervisores/Coordinadores.

La valoración de la variable **Excelencia** fue sobresaliente, figurando los graduados de enfermería con las mayores puntuaciones al contrario de los Supervisores/Coordinadores, cuyas respuestas demuestran una apreciación en el personal inferior al resto de los miembros del equipo de enfermería (Ver Anexos tabla 10).

Sobre el conocimiento de las prácticas orientadas a la excelencia, resultó sobresaliente, en los auxiliares de enfermería. En relación a la significación del liderazgo resaltó como el de mayor comprensión en los graduados y Supervisores/Coordinadores, ello probablemente esté vinculado al rol de dirección que comúnmente el personal de estos niveles desempeña.

Respecto a la variable **Ética**, el resultado obtenido demuestra ser sobresaliente, entre los graduados y los auxiliares de enfermería, y en menor grado en los Supervisores/Coordinadores. Las implicaciones de actuar basado en conductas éticas como su entendimiento, presentaron valoraciones similares en todos los niveles, destacándose los auxiliares y los graduados. Finalmente, al consultar sobre la importancia que se le concede a la ética en el trabajo, fue el personal de graduados quienes obtuvieron las mayores valoraciones (Ver Anexos tabla 11).

Las opiniones expresadas sobre la variable **Cooperación**, demuestran que su conocimiento en el personal de enfermería es sobresaliente, especialmente en lo relativo a la significación que le otorgan al trabajo en equipo, la cual es excelente, con relevancia en la categoría de graduados de enfermería. Por otro lado, al indagar sobre aspectos inherentes al conocimiento y comprensión de la esencia y objetivos de la organización así como de su interrelación con las metas

personales y/o profesionales, se observa en que la impresión es sobresaliente, sin embargo, los Supervisores/Coordinadores obtuvieron valoraciones consideradas buenas, más no excelentes, especialmente es cuanto a su opinión sobre el conocimiento de los objetivos de la organización (Ver Anexos tabla12).

En cuanto a la **Responsabilidad**, se obtuvo un resultado sobresaliente, sin embargo, al analizar con detalle los resultados obtenidos en los Supervisores/Coordinadores, pueden considerarse buenos, pero con una tendencia a ser regulares, pudiéndose interpretar que el personal de enfermería tiene una baja impresión del nivel de conocimiento y comprensión sobre la razón de ser de la organización y de los compromisos individuales contraídos (Ver Anexos tabla 13).

Del mismo modo, al analizar la variable **Compromiso**, se observa que si bien la valoración global fue sobresaliente, se repite el patrón de respuesta dentro del rango bueno en los Supervisores/Coordinadores, en contraste al resto del personal de enfermería. No obstante, se obtuvo una valoración de excelente respecto al ejercicio profesional comprometido con la institución (Ver Anexos tabla 14).

Finalmente, la variable **Honestidad** obtuvo el mayor puntaje dentro del rango de excelente, en términos del grado de conocimiento y comprensión, en todo el personal de enfermería, en especial en lo relacionado al significado de actuar basado en un comportamiento honesto, reflejándose especialmente en el nivel de los graduados (Ver Anexos tabla 15).

Dimensión Conductual

Tabla 7
Opinión del personal de enfermería sobre valores de la DIMENSIÓN CONDUCTUAL

VARIABLES	CARGOS				% PONDERADO
	AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
SERVICIO DE CALIDAD	81,67	77,50	85,69	63,33	80,05
EXCELENCIA	80,31	74,06	79,88	68,75	78,70
ÉTICA	83,13	74,38	85,12	72,50	81,85
COOPERACIÓN	80,63	75,00	81,46	68,75	79,44
RESPONSABILIDAD	82,81	75,94	82,44	72,50	81,48
COMPROMISO	86,88	81,25	87,80	70,00	84,66
HONESTIDAD	87,50	80,00	85,85	75,00	85,29
Total dimensión	82,61	76,37	83,32	69,76	81,06

Fuente: Elaboración propia

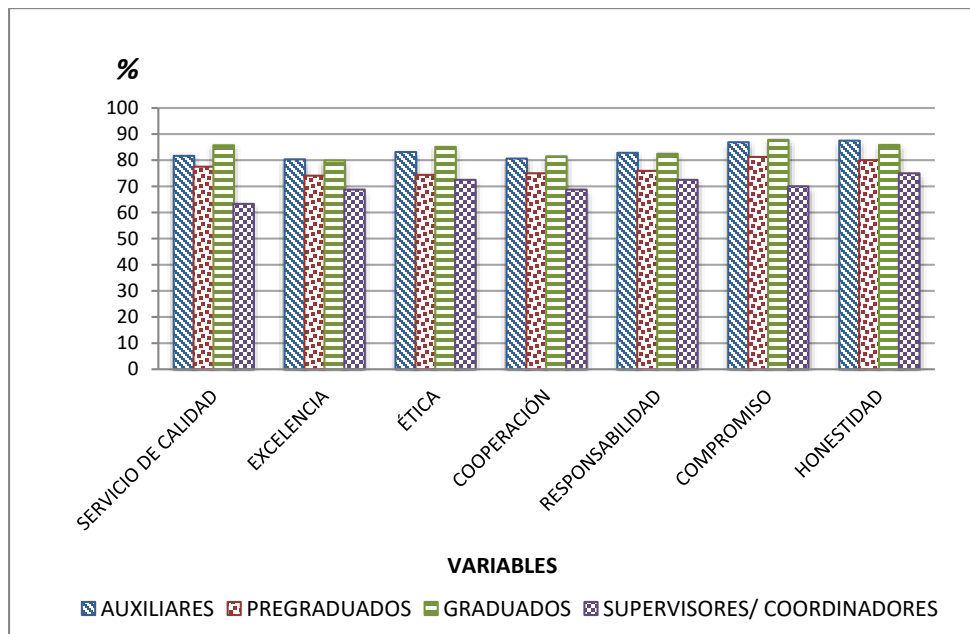


Gráfico 2. Opinión por categorías del personal de enfermería DIMENSIÓN CONDUCTUAL

5.3.3. Análisis cuantitativo

En la dimensión conductual, se observó que la variable Honestidad fue la de mayor valoración (85,29%), sobretodo en el personal auxiliar (87,50%) seguido de los graduados de enfermería (85,85%), y en último lugar en los Supervisores y Coordinadores (75%). La variable con menor valoración fue Cooperación (79,44%). Nuevamente la categoría de Supervisores y Coordinadores demostró estar menos alineado conductualmente con los valores que el resto del personal de enfermería; es posible explicar este hallazgo considerando que quienes ocupan cargos de Coordinación y Supervisión, tienen una visión más exigente sobre el desempeño del personal.

5.3.4. Análisis cualitativo

Respecto al **Servicio de Calidad**, a juicio del personal de enfermería, las conductas orientadas en este sentido fueron valoradas como sobresalientes, especialmente en los graduados y los auxiliares, en los Supervisores/Coordinadores en menor medida, quienes presentaron valoraciones inferiores. En este sentido, destacó positivamente la valoración sobre las prácticas del personal de enfermería relacionadas con la satisfacción de las expectativas de los usuarios, repuntando por los auxiliares y graduados (Ver Anexos tabla 16).

La variable **Excelencia** fue valorada como sobresaliente, figurando los auxiliares de enfermería con las mayores puntuaciones, al contrario de los Supervisores/Coordinadores, cuyas respuestas demuestran una apreciación más baja que el resto de los miembros del equipo de enfermería.

Sobre la práctica de conductas orientadas a la excelencia, destacaron las relativas a proveer elementos de mejora continua en el desempeño personal, especialmente en los auxiliares y graduados. Dichas valoraciones podrían obedecer al papel protagónico que ocupan tanto auxiliares como graduados en el suministro de cuidados directos a los usuarios (Ver Anexos tabla 17).

Respecto a la variable **Ética**, los resultados obtenidos demuestran que el mismo es excelente, especialmente en los graduados y auxiliares de enfermería, sobre todo en lo que se refiere a mantener un comportamiento honesto dentro de la institución (Ver Anexos tabla 18).

Los resultados obtenidos en la variable **Cooperación**, demuestran que la práctica de la misma es sobresaliente en los graduados. En cuanto a manifestar conductas orientadas al trabajo en equipo, su valoración es excelente, con relevancia en los graduados seguidos de los auxiliares. En relación a la práctica de conductas tendientes al logro de los objetivos organizacionales así como de las metas personales y/o profesionales, la impresión general del personal de enfermería es sobresaliente (Ver Anexos tabla 19).

Sobre la variable **Responsabilidad**, se obtuvieron resultados sobresalientes, distinguiéndose los graduados y auxiliares de enfermería. Sobre el grado de alineación a la razón de ser de la institución y al compromiso adquirido como miembro de la organización, se evidenció gran homogeneidad en todos los niveles, los cuales fueron excelentes. En cuanto al grado de identificación hacia la organización su valoración fue sobresaliente, aunque su puntaje fue inferior al resto de los demás atributos valorados (Ver Anexos tabla 20).

Al examinar la variable **Compromiso**, su valoración es excelente en todo el personal de enfermería, basando sus respuestas en los comportamientos alineados hacia este valor, a excepción de los resultados obtenidos en los Supervisores/Coordinadores, los cuales fueron inferiores a la media (Ver Anexos tabla 21).

Finalmente, la **Honestidad** se distingue como la variable de mayor valoración, siendo su grado de práctica calificada como excelente, sobre todo en lo relacionado al manifestar conductas que buscan la mejora en el desempeño así como en el cumplimiento de los deberes. Esto se reflejó notablemente entre los auxiliares y graduados de enfermería (Ver Anexos tabla 22).

Resultado comparativo entre dimensiones

Tabla 8

OPINIÓN GLOBAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA SEGÚN DIMENSIONES

INDICADORES	f%	
	Dimensión cognitiva	Dimension conductual
SERVICIO DE CALIDAD	73,95	80,05
EXCELENCIA	77,57	78,70
ÉTICA	81,38	81,85
COOPERACIÓN	72,77	79,44
RESPONSABILIDAD	74,84	81,48
COMPROMISO	78,43	84,66
HONESTIDAD	86,20	85,29
Total dimensiones	77,43	81,06

Fuente: Elaboración propia

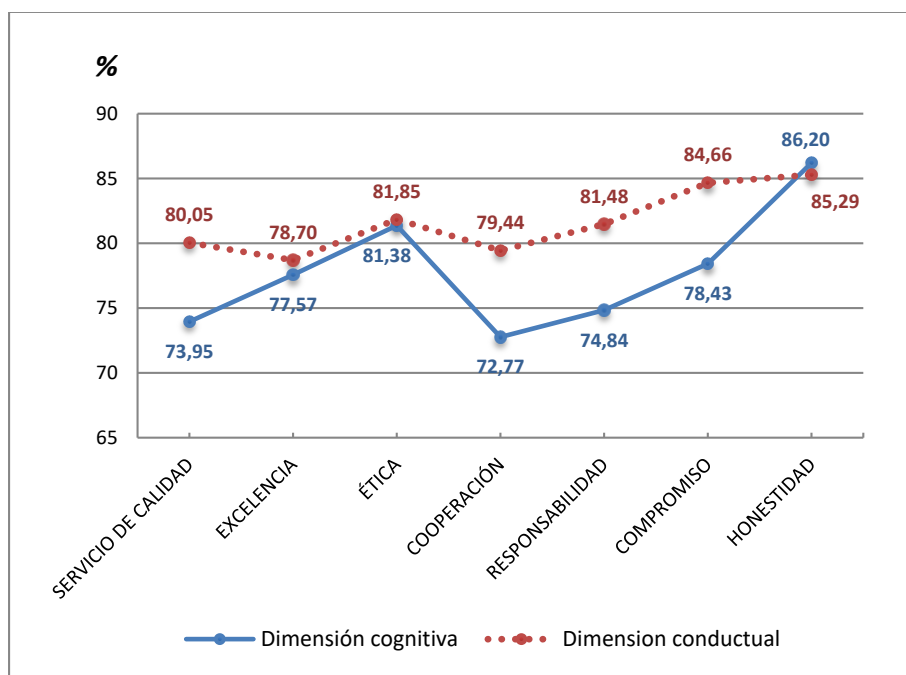


Gráfico 3. Comparativo de opinión del personal de enfermería
Dimensión Cognitiva vs. Dimensión Conductual

De manera general se puede decir que la práctica de los valores por parte del personal de enfermería es excelente, tanto a nivel cognitivo como conductualmente, sin embargo, llama la atención que los resultados obtenidos a nivel cognitivo se mostraron ligeramente por debajo de la conductual, a excepción de la variable Honestidad, cuya dimensión cognitiva supera débilmente a la conductual.

Es notable la brecha que se observa entre la dimensión cognitiva y la conductual en las variables Servicio de Calidad, Cooperación, Responsabilidad y Compromiso salvo en la variable Honestidad, siendo las variables Excelencia y Ética relativamente consistentes en sus resultados en ambas dimensiones.

Al respecto, se infiere que si bien el personal de enfermería exhibe con su práctica su vinculación o alineación con los valores organizacionales, no necesariamente sucede esto motivado a se encuentren bajo el conocimiento consciente de los mismos, sino que este comportamiento es producto de otras variables, que pueden deberse más a factores de índole personal (formación familiar, educación, ética profesional) más que organizacional; es decir, que la brecha existente entre conocimiento y conducta, tiende a equilibrarse como producto de los valores profesionales adquiridos con anterioridad a la inserción laboral y arraigados en la personalidad del personal de enfermería gracias a la naturaleza de su profesión.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito del siguiente capítulo es presentar las reflexiones acerca de la práctica de los valores en la clínica objeto de estudio, y ofrecer los aportes relacionados con la mejora en su práctica así como del mantenimiento de los mismos, los cuales pudieran ser empleados como punto de partida para futuras actuaciones institucionales o servir de referencia para ahondar en el tema de investigación.

Sin duda, los valores organizacionales proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados de una organización y establecen directrices para su compromiso diario, siendo promotores para alcanzar los resultados. Por tanto, son el soporte de la gerencia, para promover condiciones y pautas para el éxito de la organización.

6.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos del presente estudio permitieron identificar los valores de una clínica privada de Caracas, y establecer el grado de conocimiento y práctica de los mismos en el personal de enfermería de esta institución. En este sentido, se puede afirmar que la práctica de los valores por parte del personal de enfermería es excelente, tanto a nivel cognitivo como conductualmente.

Al identificar los valores organizacionales presentes en los documentos de la institución, se observa que los mismos están bien definidos y que existe una gran diversidad de valores declarados, como lo son el Servicio de Calidad, Excelencia, Ética, Cooperación, Responsabilidad, Compromiso y Honestidad. En estas definiciones, se hace alusión a los modos de conducta esperados en los miembros de la organización y que caracterizan la práctica de estos valores.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del abordaje de varios gerentes de la clínica, se puede concluir que:

Existe cierta correspondencia entre la mayoría de los valores reflejados en los documentos organizacionales, y el conocimiento de los mismos en los miembros de la organización, por lo tanto se puede decir que de manera parcial el personal de la clínica conoce los valores (50%).

No existen políticas formales para su difusión (37,5% de los entrevistados lo afirman) por lo que no les son comunicados uniformemente a todo el personal, sin embargo, el personal de enfermería recibe al ingreso una inducción en la que se le informan sobre los valores, al igual que el resto del personal (37,5%).

A pesar de la ausencia de políticas de comunicación de los valores, el personal se encuentra parcialmente alineado con ellos (50%).

Existe poca vigencia de los valores organizacionales, ya que de manera parcial, se considera que hay correspondencia entre las prácticas actuales del personal y los valores definidos por la organización (25%).

El personal de enfermería lleva a la práctica los valores organizacionales, a través de diferentes manifestaciones observables y propias de su ejercicio (57,15%), lo cual resulta interesante a pesar de las deficiencias de comunicación y de mantenimiento de los valores. Probablemente la explicación a este hallazgo sea que el personal de enfermería, producto de la naturaleza de su profesión, reconoce y acepta como propios los valores de la institución, aplicándolos en su práctica diaria.

Aquellos miembros del personal que no practican los valores organizacionales (28,57%), exhiben conductas impropias con estos, como pueden ser la deshonestidad y falta de responsabilidad con deberes y compromisos. Algunos de los factores que inciden en que se den estas manifestaciones, son producto de una débil identificación del personal con la organización, ocasionada por una parte, por el ejercicio profesional del personal de enfermería, en diversas instituciones, lo que afecta en la consolidación de un sentimiento de pertenencia absoluto. En cuanto a esto, existe una clara oportunidad de reforzamiento del sentido de pertenencia hacia la institución por parte del personal de enfermería.

Los resultados obtenidos arrojaron que el conocimiento general de los valores en el personal de enfermería es sobresaliente (77,43%), especialmente en la categoría de graduados (82,13%), y en menor medida en los Supervisores-Coordinadores (64,07%).

Al analizar de manera individual las variables, se observó que el valor que goza de mayor conocimiento entre el personal de enfermería, es la Honestidad (86,20%), y la que se encuentra más baja es la Cooperación (72,77%).

Conductualmente, el valor con mayor grado de práctica fue la Honestidad (85,29%), en contraste con el valor Cooperación que obtuvo los menores resultados en cuanto a su ejercicio (79,44%).

El personal en los cargos de Supervisión y Coordinación, presentaron consistentemente las menores apreciaciones en cuanto al grado de conocimiento y práctica de los valores que el resto del personal de enfermería; cuya explicación se deba a que quienes ocupan cargos de Coordinación y Supervisión tienen una visión más exigente sobre el desempeño del personal que sus colegas en otros estratos de responsabilidad y autoridad dentro de la organización.

El nivel de conocimiento de los valores se mostró ligeramente por debajo que a nivel conductual, a excepción de la variable Honestidad.

Las brechas visibles entre las dimensiones cognitiva y conductual, especialmente en los valores Servicio de Calidad, Cooperación, Responsabilidad y Compromiso; se atribuyen a que si bien el personal de enfermería manifiesta a través de su conducta, congruencia con los valores organizacionales, no necesariamente se debe a que tengan claro conocimiento y comprensión de los valores descritos por la institución, sino que su práctica obedece más bien a factores de índole personal y profesional, con lo que se explica que la brecha existente entre conocimiento y conducta, tiende a equilibrarse como producto de los valores profesionales arraigados durante su formación.

6.2. Recomendaciones

Los valores organizacionales no solo deben estar explicitados en forma clara y debida en los documentos principales de gestión, sino en toda la literatura que presente a la institución, para fomentar su conocimiento y difusión.

Formalizar el mecanismo de comunicación y mantenimiento de los valores, convirtiéndolo en una política conocida por todos los miembros de la organización desde el ingreso a la institución.

El conocimiento y práctica de los valores debe ser rescatado por los miembros de autoridad en la organización, predicándolos con el ejercicio diario y sirviendo de modelo al resto del personal.

Para favorecer la práctica de los valores organizacionales, es importante difundir los valores y promover espacios que propicien la reflexión y la autoevaluación en los diferentes actores de la institución. Es necesario crear las condiciones para que cada miembro cultive y se sienta identificado con ellos.

Una estrategia aconsejable para hacer mantenimiento de los valores y favorecer su práctica, es implementar procesos de acompañamiento personal y grupal, sobre todo en los miembros que tienen dificultad para practicarlos valores o que adopten comportamientos en sentido contrario a ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006) *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ª ed.). República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, M. (2002) *Valores: En busca de una nueva actitud. Los valores en la dirección*. Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y edición Sergio Gómez Castanedo, MES, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Balestrini, M. (2006) *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. (7ª ed.). República Bolivariana de Venezuela: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Barovero, L., Barovero, R., Bongiovanni, N. y Mentucci, C. (2005) Valores Organizacionales de las empresas de Río Cuarto. [Artículo en línea]. Consultado el 25 de marzo de 2014 en: <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/05/Mignaco.G.pdf>
- Boria, S., Crespi, M., García, A. y Vizuite, E. (2013) Los valores compartidos en la empresa española. [Artículo en línea], Primer trimestre. Consultado el 16 de febrero de 2014 en: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR37_Web/04.pdf
- Casagrande, R. (2003) Valores Organizacionales: Un análisis en el contexto educativo. IIPE, Sede Regional, UNESCO, Buenos Aires, Argentina. [Documento en línea]. Consultado el 16 de noviembre de 2014 en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001321/132158s.pdf>
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos* (5ª. Ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional* (2ª. Ed.). México: McGraw Hill.
- Contreras, C., Díaz, B. y Pedroza, J. (2008) Modelos Organizacionales, Valores e Identidad en las organizaciones. Caso de General Motors Complejo Silao. [Documento en línea]. Consultado el 25 de marzo de 2014 en: <https://www.morebooks.de/store/es/book/modelos-organizacionales,-valores-e-identidad-en-las-organizaciones/isbn/978-3-8443-4668-8>
- Cruz, T. (2006) Coaching para el desarrollo de la inteligencia emocional y los valores organizacionales. [Artículo en línea]. Consultado el 13 de marzo de 2015 en: <http://www.gestiopolis.com/coaching-desarrollo-inteligenciaemocional-valores-organizacionales/>

- Díaz, C. (2006) *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores.*
- Domínguez, I., Rodríguez, B. y Navarro, J. (2009) La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica* [Artículo en línea]. Consultado el 19 de mayo de 2014 en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S168418242009000600012
- Durán, M. (2008). La Administración por Valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Revista Ciencias Económicas* [Artículo en línea]. Consultado el 19 de enero de 2014 en: <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-2008-2/econ-26-2-15.pdf>
- Fajardo, D. (2004) Programa de Identificación y Alineación de Valores en Textiles Industriales LTDA. [Tesis en línea]. Universidad de la Sabana, Colombia. Consultado el 09 de noviembre de 2014 en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3804/1/132263.pdf>
- Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: Oxford Alfaomega, Oxford University Press.
- García, C. (2012) Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Capítulo 13 La ética en la empresa. Mc Graw Hill [Libro en línea]. Consultado el 30 de enero de 2014 en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175646.pdf>
- García, S. y Dolan, S. (1997) La dirección por valores. Edit. Mc Graw- Hill.
- García, S. (s/f) La Dirección por Valores (DpV) en la empresa familiar (EF): la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico. [Documento en línea]. Consultado el 19 de enero de 2014 en: <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Gestion%20del%20capital%20axiologico%20en%20EF.pdf>
- Geraiss, E. (2010) Alineación de Valores del personal de Empresas Privadas Venezolanas de acuerdo al Modelo de Gestión Basada en Valores de Richard Barret. Trabajo Especial de Grado para optar el Título de Relaciones Industriales [Tesis en línea]. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Consultado en 30 de enero de 2014 en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9909.pdf>
- Gómez, K. (2011) *Administración por Valores para la generación de Ventajas en el Nivel Micro de Competitividad*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magister en Administración. [Tesis en línea]. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Consultado el 19 de enero de 2014 en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4847/1/7709507.2011.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: Mc Grow Hill.
- Méndez, J. (2011). Gestión por valores y dirección estratégica de La Universidad de Ciego de Ávila. [Artículo en línea]. Consultado el 13 de marzo de 2015 en: <http://www.gestiopolis.com/gestion-valores-direccionestrategica-universidad-ciego-de-avila/>
- Percassi, V. (2007) Los procesos de apropiación de los valores: conocer, apreciar, elegir. Tredimensioni 4. [Documento en línea]. Consultado el 21 de febrero de 2016. Disponible en: www.isfo.it/files/File/Spagnolo/e-Percassi07.pdf
- Pérez, C. y Supúlveda, M. (2008) Taxonomía de Benjamin Bloom. [Documento en línea]. Consultado el 20 de diciembre de 2014 en: <http://mafrita.wordpress.com/>
- Ramió, A. (2005) Valores y actitudes profesionales. Estudio de la práctica profesional enfermera en Catalunya. Tesis doctoral. [Tesis en línea]. Universidad de Barcelona, España. Consultado el 15 de octubre de 2014 en: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2867/ARJ_TESIS.pdf;jsessionid=513D81335583CFCEF9ECC3F6B5B2B947.tdx2?sequence=1
- Ramos, V. (2008) Método para la identificación y selección de valores corporativos en la dirección por valores. *PsicoPediaHoy* 10(13). [Artículo en línea]. Consultado el 27 de junio de 2015 en: <http://psicopediahoy.com/valores-corporativos-identificacion/>
- Revilla, E. (2013) *Los Valores Organizacionales. El Caso de un Instituto Pedagógico Público de Lima*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magister en Educación. [Tesis en línea]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Consultado el 25 de marzo de 2014 en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4624/REVI_LLA_FIGUEROA_ENRIQUE_VALORES_LIMA.pdf?sequence=1
- Richardson, R. (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. San Pablo: Atlas.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Santos, K. (2014) Correlación de los valores organizacionales sobresalientes del personal administrativo de una empresa de consultoría y auditoría de Guatemala, por edad, género, religión y antigüedad laboral. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. [Tesis en línea]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Consultado el 13 de junio de 2015 en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/42/Santos-Karen.pdf> <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/42/Santos-Karen.pdf>

Yáber, G. y Valarino, E. (2003) *Tipología, fases y modelo de gestión para la Investigación de Postgrado de Gerencia*. Versión preliminar. Venezuela.

_____ (2010) *Manual de Inducción Clínica Privada*. Venezuela.

_____ (2010) *Manual Administrativo Gerencia de Enfermería*. Venezuela.

ANEXOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Yo, Claudia Peña, C.I. 10.510.898, en mi carácter de experto(a) en Metodología de Investigación, certifico que he revisado el instrumento de recolección de información del Trabajo Especial de Grado titulado **“DIAGNÓSTICO DE LA PRÁCTICA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE UNA CLÍNICA PRIVADA DE CARACAS”**, presentado por MARÍA ANTONIETA YANNICELLI GUERRA, C.I. 17.123.784, para optar al grado de “Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud” de la Universidad Católica Andrés Bello; cumpliendo el mismo con todos los requisitos para ser administrado a la muestra seleccionada.

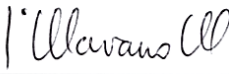
En la ciudad de Caracas, a los 14 días del mes de abril de 2015.

Firma: 

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Yo, Pedro Vicente Navarro, C.I. 4.883.351, en mi carácter de experto(a) en teorías organizativas, certifico que he revisado el instrumento de recolección de información del Trabajo Especial de Grado titulado **“DIAGNÓSTICO DE LA PRÁCTICA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE UNA CLÍNICA PRIVADA DE CARACAS”**, presentado por MARÍA ANTONIETA YANNICELLI GUERRA, C.I. 17.123.784, para optar al grado de “Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud” de la Universidad Católica Andrés Bello; cumpliendo el mismo con todos los requisitos para ser administrado a la muestra seleccionada.

En la ciudad de Caracas, a los 14 días del mes de abril de 2015.

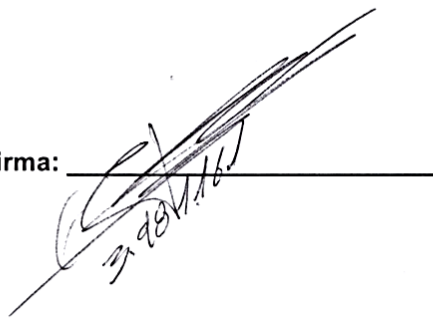
Firma: 
4.883.351

CERTIFICADO DE VALIDEZ

Yo, CARLOS MAZQUIRÁN, C.I. 3.981.161, en mi carácter de experto(a) en MECANISMOS DE EVALUACIÓN, certifico que he revisado el instrumento de recolección de información del Trabajo Especial de Grado titulado **“DIAGNÓSTICO DE LA PRÁCTICA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN EL PERSONAL DE ENFERMERÍA DE UNA CLÍNICA PRIVADA DE CARACAS”**, presentado por MARÍA ANTONIETA YANNICELLI GUERRA, C.I. 17.123.784, para optar al grado de “Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud” de la Universidad Católica Andrés Bello; cumpliendo el mismo con todos los requisitos para ser administrado a la muestra seleccionada.

En la ciudad de Caracas, a los 14 días del mes de abril de 2015.

Firma: _____



Anexo B. Cálculo de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó empleando la fórmula a continuación, que considera el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza y el margen de error.

Población (N): 332 enfermeras(os).

Nivel de confianza (Z): coeficiente de confiabilidad de 96%.

Margen de error: seleccionado en un 10%.

Fórmula:

$$n = Z^2 / 4E^2$$

Donde:

n' = tamaño muestra

N = tamaño población

Z = % confiabilidad (96% = 2)

E = error (10%)

Cálculo del tamaño de la muestra (poblaciones finitas):

$$n = Z^2 / 4E^2$$

$$n = (2)^2 / 4(0,1)^2 = 4/0,04$$

$$n = 100$$

$$n' = n \cdot N / n + N$$

$$n' = 100(332) / 100 + 332$$

$$n' = 33200 / 432$$

$$n' = 76,85 \text{ redondeando por exceso, } 77$$

El tamaño de la muestra quedó constituida por 77 miembros del personal de enfermería, distribuida según sus estratos.

Luego de calcular el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para muestras estratificadas:

$$n1 = nh/N * n'$$

Donde:

n1= tamaño sub-estrato

nh= tamaño estrato

$$n1(\text{profenf}) = 195/332 * 77 = 45$$

$$n2(\text{pregradenf}) = 69/332 * 77 = 16$$

$$n3(\text{auxenf}) = 68/332 * 77 = 15,77 \text{ redondeando por exceso, } 16.$$

También es posible determinar la muestra a través de porcentajes, tomando el correspondiente a cada estrato de forma proporcional:

332 es 100%

77 es X

X= 23,19% redondeando por defecto, 23%

Entonces la muestra por cada estrato se calculó partiendo de este porcentaje, de manera que fuera proporcional:

$$23\% \text{ de } 180 = 41$$

$$23\% \text{ de } 15 = 4$$

$$23\% \text{ de } 69 = 15,87 \text{ redondeando por exceso, } 16.$$

$$23\% \text{ de } 69 = 15,64 \text{ redondeando por exceso, } 16.$$

Anexo C. Contenido de entrevistas

Entrevista N°1 Gerente de Enfermería
E: ¿Conoce los valores organizacionales de la clínica? GE: Tenemos valores como la responsabilidad, el compromiso institucional, la cooperación, la honestidad, la excelencia, el servicio de calidad...por ejemplo, el servicio de calidad se ve porque el personal muestra gusto por lo que hace, tiene empatía con el paciente, es comprometido, y eso se refleja cuando nuestros pacientes hablan que tienen confianza en la institución a su egreso.
E: ¿Qué estrategias y medios (formales e informales) emplea la institución para comunicar los valores organizacionales al personal? GE: Cuando el personal ingresa recibe una charla de inducción, por Recursos Humanos y por parte de enfermería (Gerencia), donde se le explica al personal los valores, la misión, el organigrama de la Clínica, y sus beneficios como trabajadores. Se hace una presentación y se les entrega un tríptico. Todo esto se trata de hacer previo al ingreso al área de trabajo. Hacemos reforzamiento a través de las rondas por los servicios, mediante la educación continua en servicio, talleres de formación a enfermeros seleccionados por su desempeño. También existen líderes en los grupos, porque los observamos, también de manera informal uno se entera al interactuar con el personal diariamente. Por ejemplo, al egreso realizamos entrevistas al personal, y allí identificamos las realidades y practica de los valores.
E: ¿Considera que éstos valores están vigentes en la institución? ¿Qué correspondencia existe entre lo descrito y las prácticas actuales? GE: Desde hace cinco años están definidos más no estaban conceptualizados. Si están vigentes, existe mucha proximidad entre el equipo directivo, gerencial, con los niveles operativos, en éste, si se manifiesta cierta resistencia a los cambios, por ejemplo, sobre todo en el personal antiguo, que desconoce los valores o no tuvo inducción.
E: ¿Evidencia comportamientos por parte del personal cónsonos a los valores de la clínica? ¿Cuáles? GE: La cortesía, por ejemplo, el personal es preocupado por las condiciones e inquietudes de los pacientes; cooperan con sus compañeros de trabajo. El personal demuestra compromiso con la institución, por ejemplo, cuando se ofrecen a cubrir las vacaciones o libres de sus compañeros. Nosotros llevamos a la práctica diaria los valores con la atención a los usuarios, trabajando en equipo, personalmente en lo que me compete, colaborándoles a ellos. Nosotros practicamos con cierta frecuencia actividades extra laborales, con el objetivo de incrementar la motivación de los trabajadores.
E: ¿La institución aplica incentivos al personal orientados a la práctica de los valores organizacionales? GE: Desde hace un tiempo se aprobó a través de Recursos Humanos, que se concediera un extra en el bono de alimentación a aquellos enfermeros con ausencias “cero” al mes, además del reintegro del costo de la póliza HCM a fin de año cuando éste mantenga un record de inasistencias todos los meses. Adicionalmente, se selecciona parte del personal con desempeño satisfactorio, a cursos de educación continua. Esto ha contribuido a mejorar el rendimiento y cumplimiento de las normas en el personal.
E: ¿Qué factores individuales (del personal) considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales? GE: Definitivamente la formación familiar, los valores personales, el aprendizaje, en casa y en la escuela. Muchas veces las personas actúan según la conveniencia individual, es decir, los intereses, y eso influye en la práctica de los valores.

E: ¿Qué factores institucionales considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales? GE: En esta Clínica se existe mucha cercanía de los miembros directivos, gerenciales, con el personal, hay mucha identificación. Tenemos además un convenio colectivo... incentivos al trabajador.
E: ¿Qué mecanismos emplea la institución para promover y mantener a los valores organizacionales? GE: Siempre se imparten charlas de desarrollo personal, se tiene como política ciertos incentivos, jornadas de formación y beneficios sociales... la convención colectiva.... capacitaciones técnicas.
E: ¿Qué pudiera comentar sobre la alineación de la Directiva respecto a los valores organizacionales? GE: Hay una alineación en términos generales de la directiva con nuestros valores. Influyen ciertos valores personales que impactan en la práctica y se manifiestan a través del interés de éstos por sus clientes tanto externos como internos: hay confianza en su equipo y se tiene conexión con el personal operativo, hay apertura.
E: Como Gerente, ¿qué importancia cree que tienen los valores en la cultura organizacional para orientar el desempeño del personal al logro de los objetivos de la institución? GE: Son fundamentales para favorecer a prestación de servicios de salud. La empresa debe trabajar con base a su capital humano para hacerse sostenible.

Entrevista N° 2 Director Médico
E: ¿Conoce los valores organizacionales de la clínica? DM: Cuando llegué no me fue transmitida formalmente información sobre nuestros valores. Particularmente manejo un conjunto de valores basados en la realidad que se vive en la institución, es decir, tengo un concepto propio de los valores.
E: ¿Qué estrategias y medios (formales e informales) emplea la institución para comunicar los valores organizacionales al personal? DM: Si, al personal se le transmite esta información en los talleres al ingreso, sin embargo desconozco el detalle de cómo se les comunica. Recursos Humanos realiza una inducción a los nuevos empleados. A mi persona no me fueron comunicados formalmente. Actualmente se puede tener acceso a esta información en nuestra página web.
E: ¿Considera que esos valores están vigentes en la institución, es decir, existe correspondencia entre lo descrito y las prácticas actuales? DM: No. Opino que debería hacerse una revisión respecto a si los valores descritos se encuentran actualizados a las practicas actuales. Deberían generarse espacios de encuentros (charlas), para su comunicación e internalización. Los valores no se encuentran alineados en todo el personal, depende su práctica más de factores individuales que por efecto del impacto de la cultura organizacional en el personal.
E: ¿Evidencia comportamientos por parte del personal cónsonos a los valores de la clínica? ¿Cuáles? DM: En los profesionales de la salud, en este caso, los enfermeros, gracias a la naturaleza de su profesión practican muchos de los valores Por ejemplo, la atención al usuario es un valor que está implícito en los profesionales de la salud.

E: ¿La institución aplica incentivos al personal orientados a la práctica de los valores organizacionales? DM: Existen incentivos institucionales como la asignación de un bono de alimentación extra al personal de enfermería, por cumplimiento perfecto de asistencia, pero es el único que actualmente empleamos.
E: ¿Qué factores individuales (del personal) considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales? DM: La formación: a nivel de las profesiones de salud, permite un mayor arraigo de estos valores. El aspecto familiar: o la historia personal, pertenecer a una familia funcional, bien constituida, influye positivamente. El múltiple empleo: es un factor que impacta negativamente, pues dificulta la identificación y el sentido de pertenencia con la institución.
E: ¿Qué factores institucionales considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales? DM: La ausencia de una cultura organizacional definida que le dé importancia a los valores, promueva su comunicación y mantenimiento, etc. La ausencia de una política comunicacional formal. En la institución tenemos una variable que nos afecta, y es la dualidad de roles de la directiva, pues por una parte representan un nivel jerárquico de máxima autoridad, y por otro forman parte del staff de médicos, lo cual produce dos discursos y formas de relacionarse que en ocasiones no son congruentes a los valores que declaramos como institución, pero que también esperamos de nuestros empleados.
E: ¿Qué mecanismos emplea la institución para promover y mantener a los valores organizacionales? DM: Presentamos falta de formación, aunque no en todos los miembros directivos, en el tema gerencial y de gestión, lo cual provoca que ante asuntos de esta naturaleza no se le da la importancia y prioridad que merecen. Valdría la pena alinearlos a los conceptos de la organización.
E: ¿Qué pudiera comentar sobre la alineación de la Directiva respecto a los valores organizacionales? DM: No existe un involucramiento de la Directiva con el tema de los valores organizacionales. No hay la comprensión sobre la importancia del tema de los valores para la institución. Por ejercer un rol dual se centra la atención en los temas netamente operativos, en su mayoría.
E: Como Gerente, ¿qué importancia cree que tienen los valores en la cultura organizacional para orientar el desempeño del personal al logro de los objetivos de la institución? DM: Considero que es básico, ya que definen la personalidad, al alinear al personal a los objetivos de la institución hay más compromiso, identidad y participación en la misión y visión de la empresa.

Entrevista N° 3 Gerente General
E: ¿Conoce los valores organizacionales de la clínica? GG: No los conozco.
E: ¿Qué estrategias y medios (formales e informales) emplea la institución para comunicar los valores organizacionales al personal? GG: A mí no me fueron comunicados formalmente los valores de la clínica. No existen políticas sobre la comunicación de los valores descritos. Tengo poca interacción con el personal, sin embargo conozco de manera indirecta lo que ocurre a otros niveles mediante la participación de los Gerentes de áreas en las Juntas Directivas. Existe un proceso más formal al ingreso del empleado, el cual consiste en presentarle información sobre la organización y sus procesos. Sin embargo solo se llevan a cabo este tipo de actividades planificadas por Recursos Humanos, ni tampoco existen políticas de mantenimiento de los valores dirigidos a encauzar al personal en estos temas.
E: ¿Considera que esos valores están vigentes en la institución, es decir, existe correspondencia entre lo descrito y las prácticas actuales? GG: No tengo forma de establecer una comparación, pues desconozco los valores institucionales.
E: ¿Evidencia comportamientos por parte del personal cónsonos a los valores de la clínica? ¿Cuáles? GG: Tengo poca interacción con el personal, sin embargo diría que hay poca práctica de valores dentro de la organización. Particularmente no percibo la práctica de los valores, al contrario, hay una práctica de antivalores. Por ej., observo un uso indiscriminado del celular por el personal durante la asistencia a los usuarios, frente a los médicos (durante procedimientos). He recibido quejas sobre mala calidad de atención del personal médico y otros, pues nosotros hacemos llenar al paciente una encuesta de calidad a su egreso.
E: ¿La institución aplica incentivos al personal orientados a la práctica de los valores organizacionales? GG: Los incentivos que la institución tradicionalmente empleaba han disminuido en el tiempo debido a la situación país, sin embargo se ha establecido la asignación de un bono por asistencia perfecta. Durante el año existen eventos para el reconocimiento por años de servicio, días especiales como el día de la enfermera.
E: ¿Qué factores individuales (del personal) considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales? GG: El marco legal actual favorece las conductas del personal no acordes al deber ser.
E: ¿Qué factores institucionales considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales? GG: A nivel institucional, los costos ajustados, donde los presupuestos no permiten (o al menos así ha sido) contemplar inversiones para mayores incentivos o capacitación, además de no existir una política continua para estos temas.
E: ¿Qué mecanismos emplea la institución para promover y mantener a los valores organizacionales? GG: No existen políticas al respecto, al menos no formales, salvo las inducciones al ingreso de nuevos empleados.
E: ¿Qué pudiera comentar sobre la alineación de la Directiva respecto a los valores organizacionales?

GG: No hay demostraciones de interés por el personal al igual que no manifiestan compromiso o estar alineados a los valores organizacionales.

E: Como Gerente, ¿qué importancia cree que tienen los valores en la cultura organizacional para orientar el desempeño del personal al logro de los objetivos de la institución?

GG: Es importante llenar a la gente de valores, más en la situación de coyuntura (crisis) nacional, para contrarrestar sus efectos. Influye muchísimo el tema de los valores dentro de la organización, ya que un trabajador identificado procura el logro de los objetivos, y se enfoca en el éxito.

Entrevista N° 4

Gerente de Recursos Humanos

E: ¿Conoce los valores organizacionales de la clínica?

GRH: Conozco muy bien nuestros valores, a partir del año 2010 se formalizan cuando se crean fundamentalmente por nosotros, la Gerencia de Recursos Humanos. En mi opinión, no hay conocimiento del personal sobre los valores, así como tampoco se le concede la importancia, por lo cual no tenemos personal comprometido con ellos.

E: ¿Qué estrategias y medios (formales e informales) emplea la institución para comunicar los valores organizacionales al personal?

GRH: Fuimos los líderes en la creación de los valores (Recursos Humanos), o en su descripción. Estos se comunican al personal durante el proceso de inducción al nuevo ingreso, sin embargo no hay un reforzamiento de los mismos luego de ello, a menos que sea de tipo correctivo, no preventivo o de reforzamiento.

E: ¿Considera que esos valores están vigentes en la institución, es decir, existe correspondencia entre lo descrito y las prácticas actuales?

GRH: No. Es posible que el personal y/o los representantes de la directiva desconozcan o no recuerden por no otorgarle la importancia que merecen los valores de la organización, pues esto es visible a todos los niveles.

E: ¿Evidencia comportamientos por parte del personal cónsonos a los valores de la clínica? ¿Cuáles?

GRH: Lo que evidencio son prácticas no acordes a nuestros valores: deshonestidad, falta de ética del personal, por ejemplo la presentación de documentos irregulares para justificar faltas a las normas. La irresponsabilidad se evidencia ante la falta de compromiso con la institución, cuando observamos incumplimiento del horario, falta de prioridad y diligencia en el trabajo, así como negligencia. En cuanto a nosotros (RRHH), reforzamos con el personal los valores en los momentos que se presentan situaciones particulares relacionadas con el cumplimiento de las normas y procedimientos en la institución. También se aprovechan los espacios de reunión con Junta Directiva para retomar el tema de los valores.

E: ¿La institución aplica incentivos al personal orientados a la práctica de los valores organizacionales?

GRH: Tenemos ciertos incentivos: por ejemplo, un bono extra de alimentación al personal de enfermería.

E: ¿Qué factores personales considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales?

GRH: Existe en el personal una sensación de apoyo gracias al marco legal complaciente, que ha provocado que se evidencie una actitud irrespetuosa y hasta desafiante de los trabajadores hacia sus superiores, aparte de la situación país que influye en las conductas, percibo mucha agresión social. Ahora, son los valores familiares e individuales, la formación escolar la que determina cómo se comporta el empleado dentro de la institución.

E: ¿Qué factores institucionales considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales?

GRH: Supervisión deficiente-complaciente-evasiva de los jefes hacia la falta a las normas por parte del personal. Falta de comunicación interdepartamental y seguimiento a los procedimientos disciplinarios, aunado a una escasa o ausente documentación de las faltas, por parte de los supervisores. Sensibilidad débil por parte de los niveles superiores y supervisores al momento de la incorporación de nuevo personal. Ausencia de políticas de promoción y mantenimiento de los valores dentro de la organización.

E: ¿Qué mecanismos emplea la institución para promover y mantener a los valores organizacionales?

GRH: No existen políticas formales a excepción del proceso de inducción comentado.

E: ¿Qué pudiera comentar sobre la alineación de la Directiva respecto a los valores organizacionales?

GRH: Algunos miembros manifiestan claramente su afinidad hacia nuestros valores y conocimiento sobre ellos mientras que otros no se encuentran conectados e identificados afectivamente con los valores organizacionales en su práctica diaria. También se evidencia una dualidad de pensamiento en los miembros accionista, parte de la Junta Directiva son a su vez personal asistencial, observándose un predominio del rango de autoridad que su condición les otorga por ser dueños de la Clínica los que les resta vulnerabilidad.

E: Como Gerente, ¿qué importancia cree que tienen los valores en la cultura organizacional para orientar el desempeño del personal al logro de los objetivos de la institución?

GRH: Tienen una gran importancia, por eso se crean. La educación más los valores familiares crean disciplina, lo cual a la larga se evidencia en las conductas y prácticas dentro de las instituciones. Cuando hay concordancia entre las metas personal e institucionales se consigue que el producto final sea una atención de calidad al paciente. Sin la concientización de los valores esto es imposible de lograr. El compromiso con el trabajo es fundamental y se consigue practicando los valores organizacionales.

Anexo D. Análisis de contenido de entrevistas

Preguntas	f	%
1: ¿Conoce los valores de la organización?		
No los conoce.	2	50,00
Muy buen conocimiento de los VO.	2	50,00
Total pregunta N°1	4	100,00
2: ¿Qué estrategias y medios (formales e informales) emplea la institución para comunicar los valores organizacionales al personal?		
No existen políticas formales para la comunicación de los VO.	3	37,50
Taller de inducción a los nuevos empleados al ingreso, en la que se mencionan los VO.	3	37,50
Publicación de los VO en página web corporativa.	1	12,50
Educación continua del personal en servicio.	1	12,50
Total pregunta N° 2	8	100,00
3: ¿Considera que esos valores están vigentes en la institución, es decir, existe correspondencia entre lo descrito y las prácticas actuales?		
No sabe.	1	25,00
No están vigentes.	1	25,00
Si están vigentes.	1	25,00
En el caso de algunos miembros de la Junta Directiva, por ejemplo, su discurso y práctica, no son congruentes con los VO de la clínica.	1	25,00
Total pregunta N°3	4	100,00
4: ¿Evidencia comportamientos por parte del personal cónsonos a los valores de la clínica? ¿Cuáles?		
Se evidencian prácticas no acordes a los VO.	2	28,57
Se observa la práctica de VO en la atención al usuario.	2	28,57
Motivado a su profesión el personal de salud, practica muchos de los VO.	1	14,29
Escasa práctica de los VO.	1	14,29
Se observa la práctica de valores cuando hay trabajo en equipo.	1	14,29
Total pregunta N°4	7	100,00
5: ¿La institución otorga incentivos al personal orientados a la práctica de los valores organizacionales?		
Existen beneficios laborales más no relacionados directamente con el fomento de los VO.	3	75,00
Actualmente son escasos.	1	25,00
Total pregunta N°5	4	100,00
6: ¿Qué factores individuales del personal considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales?		
La influencia familiar.	3	42,86
La formación profesional.	2	28,57

Se evidencia debilidades en la práctica de los VO en el personal con más de un empleo.	1	14,29
El sistema de valores personales.	1	14,29
Total pregunta N°6	7	100,00
7: ¿Qué factores institucionales considera que influyen en la práctica de los valores organizacionales?		
Falta de una cultura organizacional definida que le dé importancia a los valores.	2	50,00
Ausencia de políticas institucionales relacionadas con la práctica de los VO.	1	25,00
Ausencia de políticas comunicacionales formales.	1	25,00
Total pregunta N° 7	4	100,00
8: ¿Qué mecanismos emplea la institución para promover y mantener los valores organizacionales?		
No existen políticas al respecto, puesto que no se les concede la importancia necesaria.	4	80,00
Talleres de inducción de nuevos empleados.	1	20,00
Total pregunta N° 8	5	100,00
9: ¿Qué pudiera comentar sobre la alineación de la Directiva respecto a los valores organizacionales?		
Tienen poco conocimiento y demuestran poca importancia al tema de los VO.	4	80,00
Esta parcialmente alineada con los VO.	1	20,00
Total pregunta N° 9	5	100,00
10: Como Gerente, ¿qué importancia cree que tienen los valores en la cultura organizacional para orientar el desempeño del personal al logro de los objetivos de la institución?		
Son importantes.	4	80,00
A pesar de su importancia, la práctica de los VO depende más de factores individuales que por el impacto de la cultura organizacional de la institución.	1	20,00
Total pregunta N° 10	5	100,00

Anexo E. Guía de encuesta

ENCUESTA		
Estimado(a) Sr(a): A continuación se presenta una serie de planteamientos en relación a los VALORES ORGANIZACIONALES de la Clínica, sus respuestas serán empleadas con fines estrictamente académicos y de investigación, motivo por el cual se mantendrán en el anonimato. Escriba en la casilla a la derecha el número de la opción que más se adecúe a su opinión, de acuerdo a la escala indicada. Por favor no deje de responder ninguna de ellas. Agradecemos su colaboración.		
ESCALA 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: De acuerdo 4: Muy de acuerdo 5: Totalmente de acuerdo	CATEGORÍA DEL CARGO Auxiliar ☐ Pre-graduado ☐ Graduado sin supervisados ☐ Supervisor/Coordinador ☐	
ITEMS		
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?		
1	Conoce lo que implica prestar servicios con la calidad esperada	
2	Comprende el significado de servicio de calidad	
3	Conoce las diferencias entre lo que es servicios de calidad y lo que no lo es	
4	Conoce lo que implican las prácticas orientadas a la excelencia	
5	Comprende el significado de mejora continua	
6	Comprende el significado de orientación al logro	
7	Comprende el significado de satisfacción al cliente	
8	Comprende el significado de liderazgo	
9	Aplica su propio juicio para desarrollar prácticas orientadas a la excelencia	
10	Conoce lo que implica adoptar una conducta ética dentro de la institución	
11	Conoce los objetivos organizacionales de la clínica	
12	Aplica su juicio personal para actuar con ética profesional dentro de la institución	
13	Conoce lo que implica trabajar en equipo	
14	Comprende el valor de la ética en el trabajo	
15	Comprende el significado de los objetivos organizacionales de la institución	
16	Establece una relación entre los objetivos organizacionales y los individuales	
17	Conoce la misión de la clínica	
18	Comprende el compromiso adquirido hacia la institución	
19	Comprende el compromiso adquirido con los pacientes	
20	Comprende el compromiso adquirido con sus compañeros	
21	Valora la función social de la institución	
22	Tiene conciencia del compromiso que implica el trabajo que realiza	

23	Comprende el significado de su compromiso con la institución	
24	Desarrolla su labor profesional con compromiso	
25	Tiene conocimiento de sus deberes y responsabilidades	
26	Comprende el significado de lo que es actuar honestamente	
27	Tiene conciencia de los errores cometidos	
28	Cumple las tareas a su cargo a tiempo	
29	Cumple las tareas según las expectativas de los pacientes	
30	Cumple las tareas de manera eficiente	
31	Actúa orientado al logro de los objetivos de la clínica	
32	Mantiene una conducta orientada a la satisfacción del cliente	
33	Asume posiciones de liderazgo en su trabajo	
34	Mantiene una conducta de mejora continua en su desempeño personal	
35	Manifiesta un comportamiento honesto	
36	Demuestra coherencia entre lo que promete y lo que realiza	
37	Demuestra conductas orientadas hacia el trabajo en equipo	
38	Cumple con los objetivos de la clínica	
39	Su desempeño permite el logro de los objetivos organizacionales	
40	Su desempeño permite el logro de los objetivos individuales	
41	Actúa íntegramente de acuerdo a la misión de la institución	
42	Manifiesta compromiso hacia los clientes	
43	Manifiesta compromiso hacia los compañeros	
44	Demuestra estar identificado con la institución	
45	Pone empeño en el desarrollo de sus actividades	
46	Se preocupa de su desarrollo personal y profesional	
47	Cumple cabalmente con sus deberes	
48	Es capaz de identificar debilidades para mejorar su desempeño laboral	

Anexo F. Tablas de resultados de encuestas por ítems

Tabla 9

Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN COGNITIVA: Servicio de calidad

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
1	Conoce lo que implica prestar servicios con la calidad esperada	77,50	68,75	79,51	50,00	71,63
2	Comprende el significado de servicio de calidad	82,50	71,25	84,88	50,00	74,97
3	Conoce las diferencias entre lo que es servicios de calidad y lo que no lo es	80,00	68,75	80,98	60,00	75,25
Total variable		80,00	69,58	81,79	53,33	73,95

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN COGNITIVA: Excelencia

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
4	Conoce lo que implican las prácticas orientadas a la excelencia	82,50	73,75	74,63	65,00	76,85
5	Comprende el significado de mejora continua	80,00	78,75	78,54	70,00	79,81
6	Comprende el significado de orientación al logro	72,50	70,00	79,51	70,00	75,85
7	Comprende el significado de satisfacción al cliente	76,25	76,25	84,88	70,00	79,84
8	Comprende el significado de liderazgo	71,25	77,50	82,93	80,00	80,96
9	Aplica su propio juicio para desarrollar prácticas orientadas a la excelencia	80,00	61,25	81,46	55,00	72,13
Total variable		77.08	72.92	80.33	68.33	77.57

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11
Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN COGNITIVA: Ética

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
10	Conoce lo que implica adoptar una conducta ética dentro de la institución	83,75	75,00	81,95	70,00	80,70
12	Aplica su juicio personal para actuar con ética profesional dentro de la institución	82,50	73,75	81,95	75,00	81,35
14	Comprende el valor de la ética en el trabajo	78,75	77,50	89,76	70,00	82,08
Total variable		81.67	75.42	84.55	71.67	81.38

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12
Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN COGNITIVA: Cooperación

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
11	Conoce los objetivos organizacionales de la clínica	73,75	63,75	66,34	75,00	72,43
13	Conoce lo que implica trabajar en equipo	87,50	72,50	92,68	70,00	83,81
15	Comprende el significado de los objetivos organizacionales de la institución	68,75	65,00	68,29	60,00	68,06
16	Establece una relación entre los objetivos organizacionales y los individuales	63,75	62,50	65,85	65,00	66,78
Total variable		73,44	65,94	73,29	67,50	72,77

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13
Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN COGNITIVA: Responsabilidad

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
17	Conoce la misión de la clínica	75,00	60,00	76,59	40,00	65,35
18	Comprende el compromiso adquirido hacia la institución	80,00	67,50	83,90	55,00	74,39
19	Comprende el compromiso adquirido con los pacientes	83,75	80,00	91,22	65,00	83,11
20	Comprende el compromiso adquirido con sus compañeros	71,25	76,25	86,83	60,00	76,45
21	Valora la función social de la institución	81,25	68,75	83,41	55,00	74,91
Total variable		78,25	70,50	84,39	55,00	74,84

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14
Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN COGNITIVA: Compromiso

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	P REGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
22	Tiene conciencia del compromiso que implica el trabajo que realiza	91,25	73,75	84,39	50,00	77,76
23	Comprende el significado de su compromiso con la institución	78,75	78,75	81,95	50,00	75,18
24	Desarrolla su labor profesional con compromiso	80,00	81,25	90,73	65,00	82,33
Total variable		83,33	77,92	85,69	55,00	78,43

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15
Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN COGNITIVA: Honestidad

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
25	Tiene conocimiento de sus deberes y responsabilidades	82,50	85,00	92,20	75,00	86,93
26	Comprende el significado de lo que es actuar honestamente	86,25	85,00	90,73	80,00	88,83
27	Tiene conciencia de los errores cometidos	82,50	75,00	81,46	80,00	82,85
Total variable		83,75	81,67	88,13	78,33	86,20

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16
Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN CONDUCTUAL: Servicio de Calidad

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
28	Cumple las tareas a su cargo a tiempo	83,75	77,50	90,24	60,00	80,91
29	Cumple las tareas según las expectativas de los pacientes	83,75	81,25	83,41	65,00	81,41
30	Cumple las tareas de manera eficiente	77,50	73,75	83,41	65,00	77,83
Total variable		81.67	77.50	85.69	63.33	80.05

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17
Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN CONDUCTUAL: Excelencia

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
31	Actúa orientado al logro de los objetivos de la clínica	85,00	71,25	76,59	65,00	77,36
32	Mantiene una conducta orientada a la satisfacción del cliente	85,00	75,00	85,85	65,00	80,74
33	Asume posiciones de liderazgo en su trabajo	68,75	72,50	75,12	75,00	75,68
34	Mantiene una conducta de mejora continua en su desempeño personal	82,50	77,50	81,95	70,00	81,03
Total variable		80.31	74.06	79.88	68.75	78.70

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18
Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN CONDUCTUAL: Ética

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
35	Manifiesta un comportamiento honesto	88,75	78,75	86,83	75,00	85,54
36	Demuestra coherencia entre lo que promete y lo que realiza	77,50	70,00	83,41	70,00	78,16
Total variable		83.13	74.38	85.12	72.50	81.85

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19

Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN CONDUCTUAL: Cooperación

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
37	Demuestra conductas orientadas hacia el trabajo en equipo	85,00	72,50	86,83	75,00	82,94
38	Cumple con los objetivos de la clínica	83,75	76,25	80,00	70,00	80,52
39	Su desempeño permite el logro de los objetivos organizacionales	73,75	76,25	76,59	65,00	75,74
40	Su desempeño permite el logro de los objetivos individuales	80,00	75,00	82,44	65,00	78,56
Total variable		80,63	75,00	81,46	68,75	79,44

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20

Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN CONDUCTUAL: Responsabilidad

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
41	Actúa íntegramente de acuerdo a la misión de la institución	82,50	72,50	80,98	80,00	82,07
42	Manifiesta compromiso hacia los clientes	86,25	78,75	82,93	70,00	82,58
43	Manifiesta compromiso hacia los compañeros	80,00	78,75	84,88	75,00	82,76
44	Demuestra estar identificado con la institución	82,50	73,75	80,98	65,00	78,50
Total variable		82,81	75,94	82,44	72,50	81,48

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21

Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN CONDUCTUAL: Compromiso

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
45	Pone empeño en el desarrollo de sus actividades	86,25	81,25	89,27	70,00	84,87
46	Se preocupa de su desarrollo personal y profesional	87,50	81,25	86,34	70,00	84,44
Total variable		86,88	81,25	87,80	70,00	84,66

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22
Opinión del personal de enfermería DIMENSIÓN CONDUCTUAL: Honestidad

ITEMS		CARGOS				% PONDERADO
		AUXILIARES	PREGRADUADOS	GRADUADOS	SUPERVISORES/ COORDINADORES	
¿Cuál es su opinión con respecto al personal de enfermería de la Clínica, sobre los siguientes aspectos?						
47	Cumple cabalmente con sus deberes	86,25	77,50	85,37	75,00	84,19
48	Es capaz de identificar debilidades para mejorar su desempeño laboral	88,75	82,50	86,34	75,00	86,39
Total variable		87,50	80,00	85,85	75,00	85,29

Fuente: Elaboración propia.

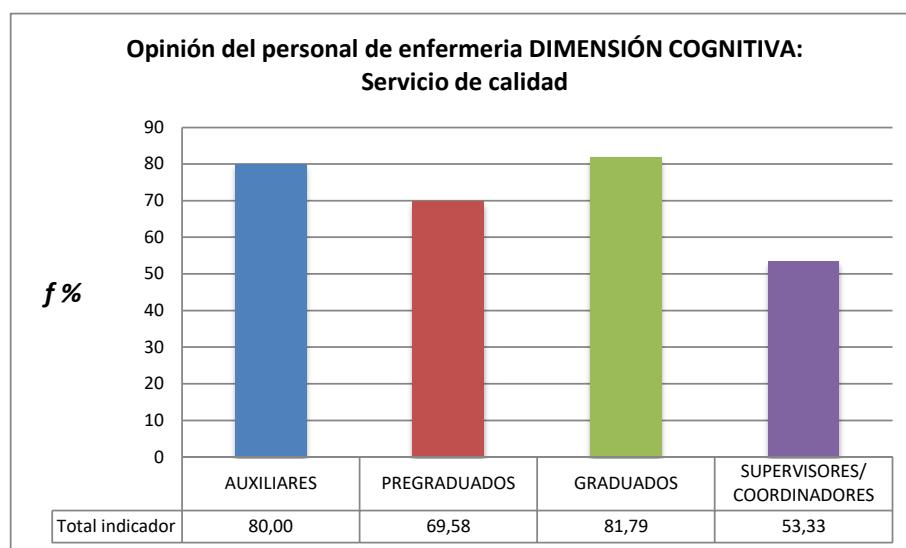
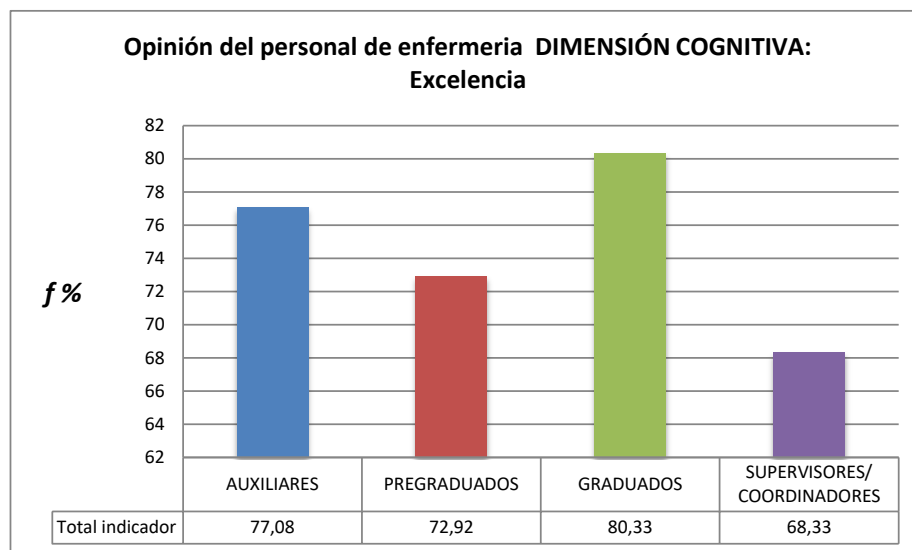
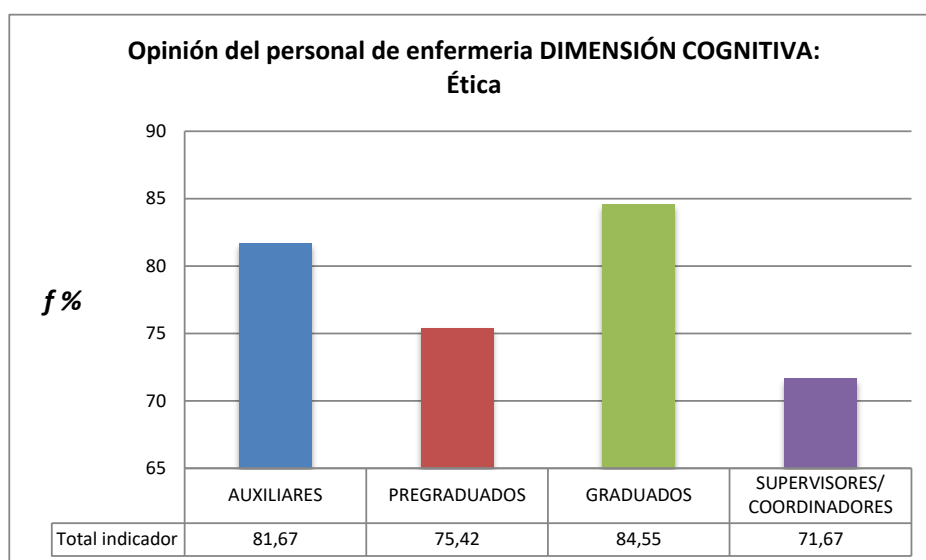


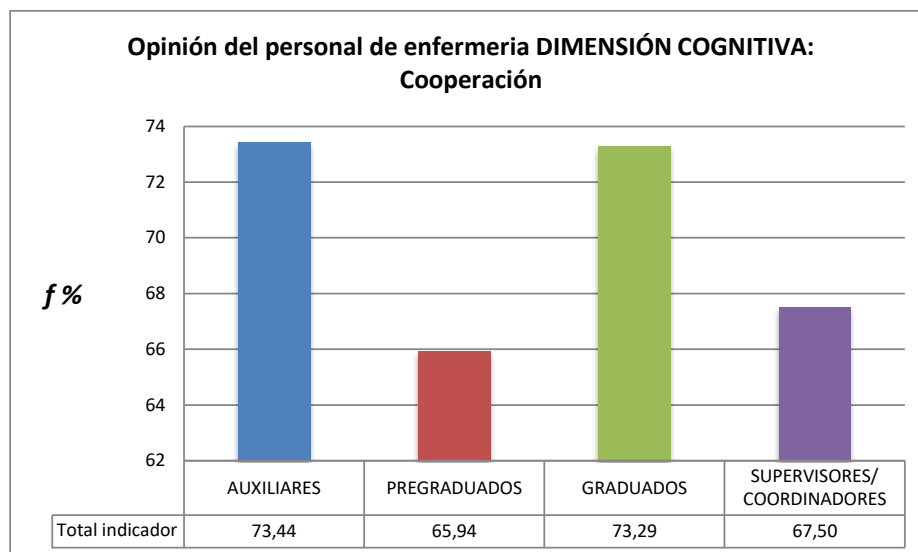
Gráfico 4. Opinión del personal de enfermería sobre Servicio de calidad
DIMENSIÓN COGNITIVA



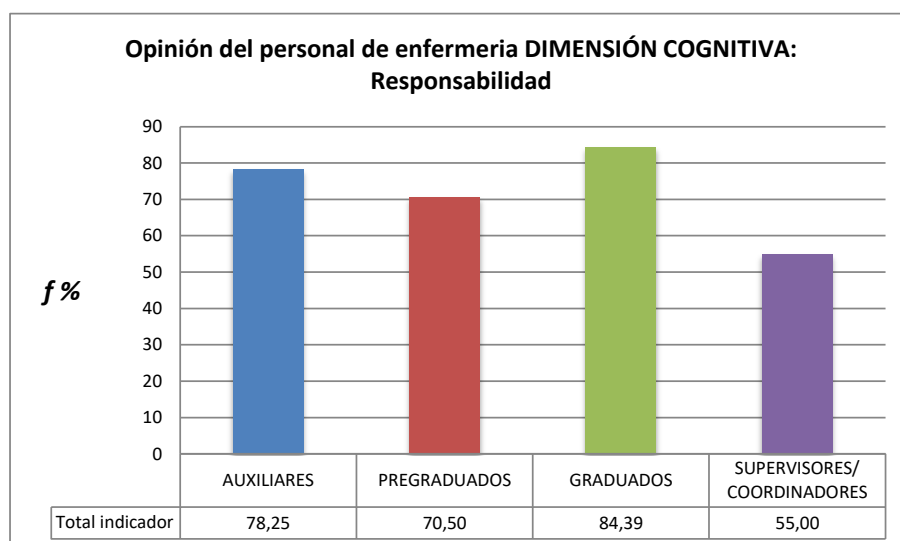
**Gráfico 5. Opinión del personal de enfermería sobre Excelencia
DIMENSIÓN COGNITIVA**



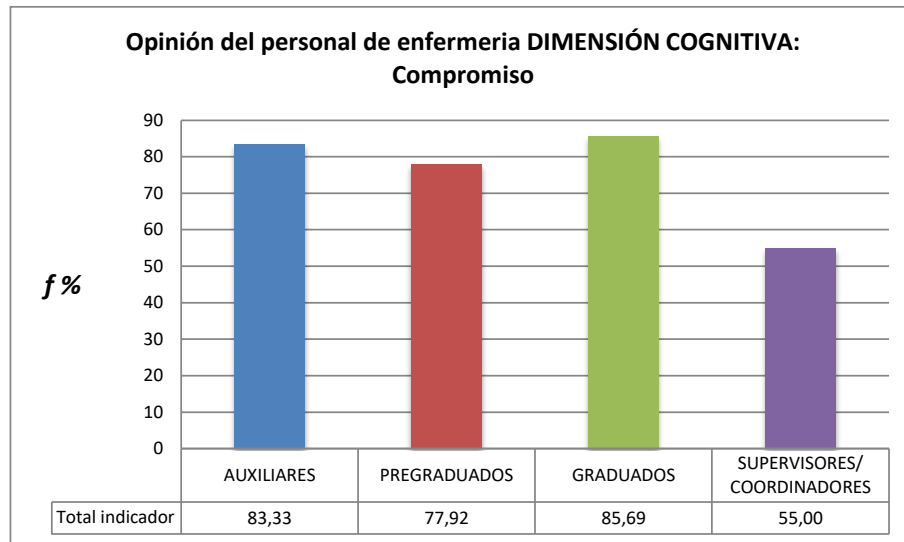
**Gráfico 6. Opinión del personal de enfermería sobre Ética
DIMENSIÓN COGNITIVA**



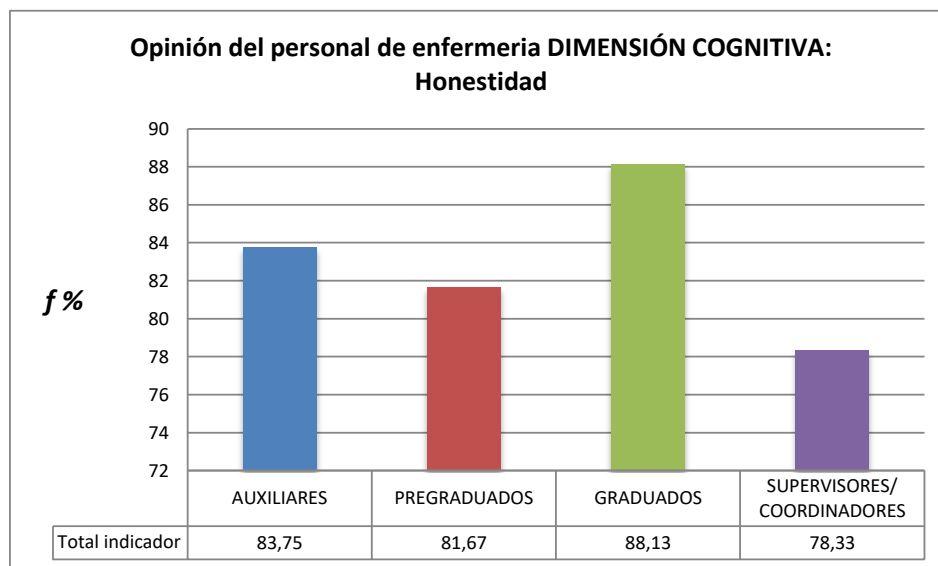
**Gráfico 7. Opinión del personal de enfermería sobre Cooperación
DIMENSIÓN COGNITIVA**



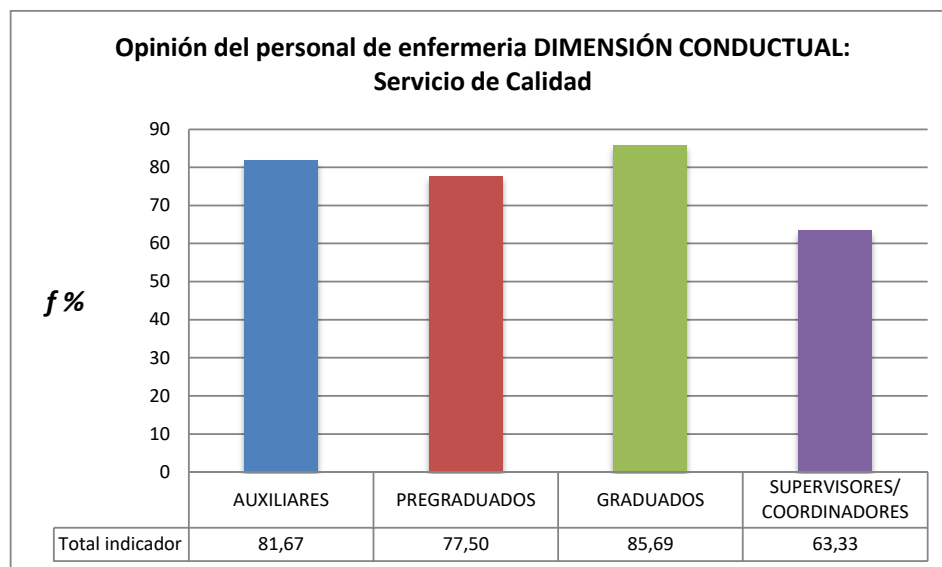
**Gráfico 8. Opinión del personal de enfermería sobre Responsabilidad
DIMENSIÓN COGNITIVA**



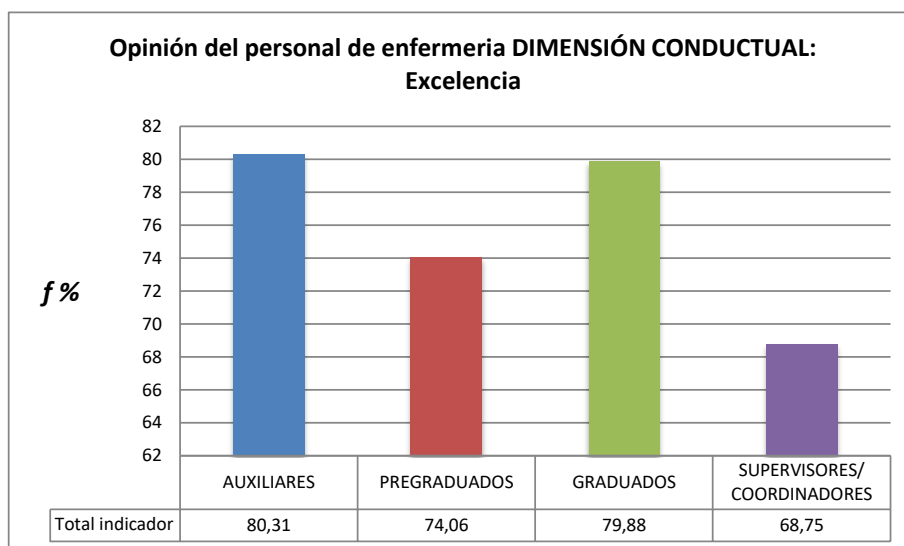
**Gráfico 9. Opinión del personal de enfermería sobre Compromiso
DIMENSIÓN COGNITIVA**



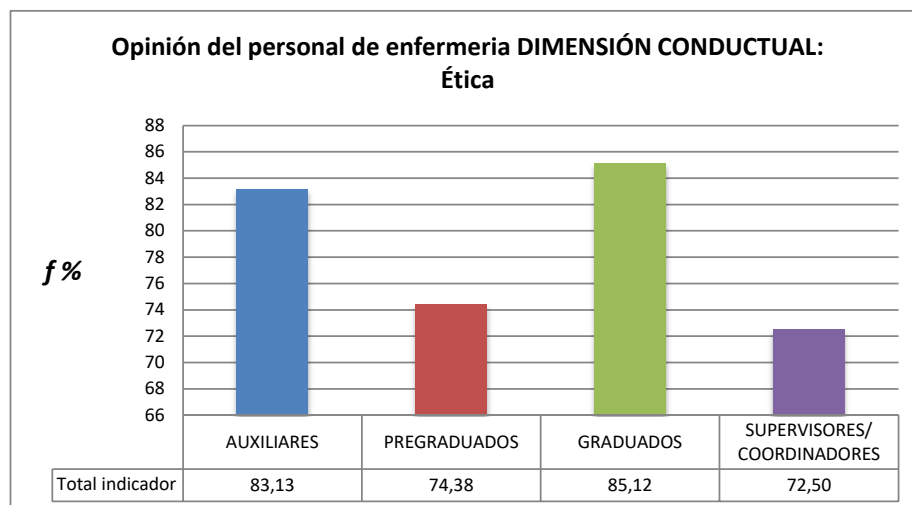
**Gráfico 10. Opinión del personal de enfermería sobre Honestidad
DIMENSIÓN COGNITIVA**



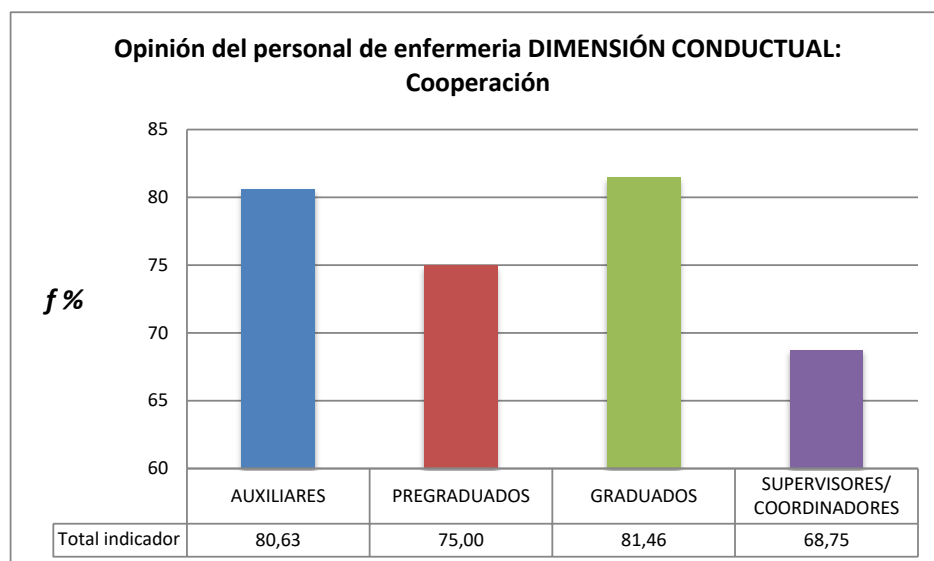
**Gráfico 11. Opinión del personal de enfermería sobre Servicio de calidad
DIMENSIÓN CONDUCTUAL**



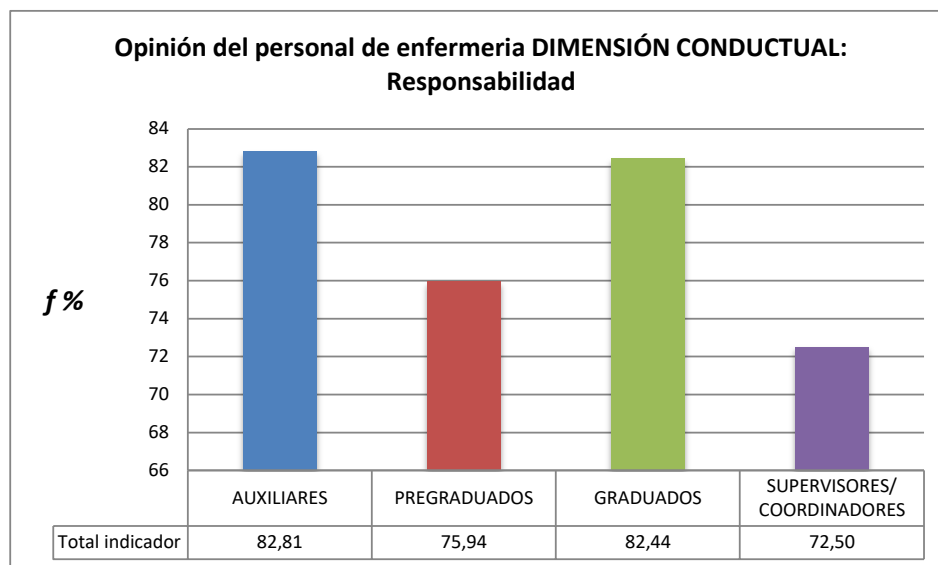
**Gráfico 12. Opinión del personal de enfermería sobre Excelencia
DIMENSIÓN CONDUCTUAL**



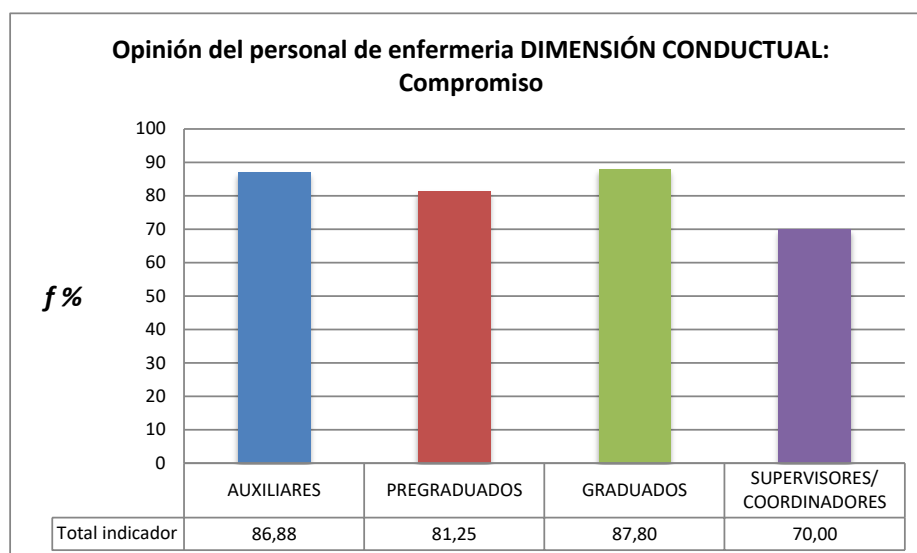
**Gráfico 13. Opinión del personal de enfermería sobre Ética
DIMENSIÓN CONDUCTUAL**



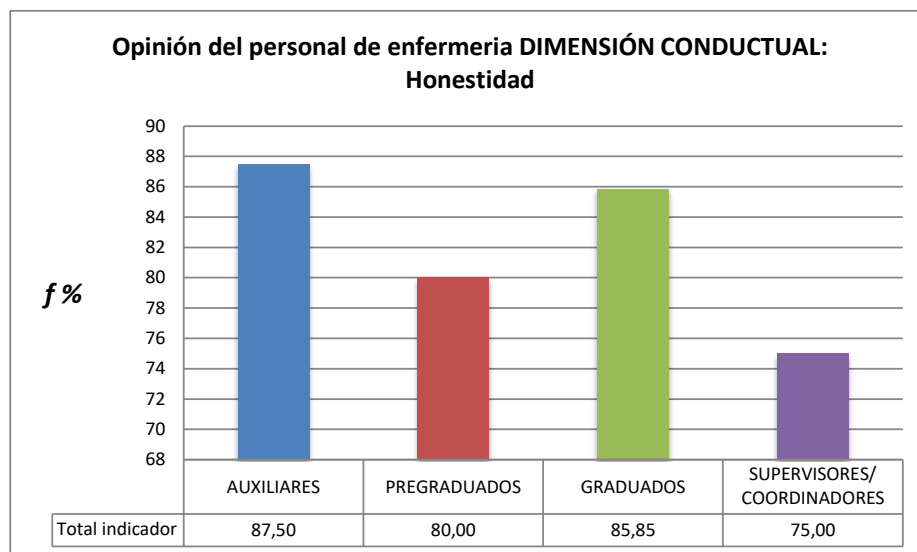
**Gráfico 14. Opinión del personal de enfermería sobre Cooperación
DIMENSIÓN CONDUCTUAL**



**Gráfico 15. Opinión del personal de enfermería sobre Responsabilidad
DIMENSIÓN CONDUCTUAL**



**Gráfico 16. Opinión del personal de enfermería sobre Compromiso
DIMENSIÓN CONDUCTUAL**



**Gráfico 17. Opinión del personal de enfermería sobre Honestidad
DIMENSIÓN CONDUCTUAL**