

Implementación de los Valores Organizacionales en una Empresa del Sector Textil en
Colombia

Ana Milena Ariza Soler
Alonso Bocanegra Molina
Deisy Milena Navas Barrero
Islia Johanna Pardo Rodríguez
Alcira Ruiz Barrios

Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ciencias Humanas
Especialización Gestión Humana de las Organizaciones
Bogotá D.C.

Implementación de los Valores Organizacionales en una Empresa del Sector Textil en
Colombia.

Ana Milena Ariza Soler
Alonso Bocanegra Molina
Deisy Milena Navas Barrero
Islia Johanna Pardo Rodríguez
Alcira Ruiz Barrios

Trabajo de grado para obtener título de
Especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: Yair González
Psicólogo

Universidad Piloto de Colombia
Facultad de Ciencias Humanas
Especialización Gestión Humana de las Organizaciones
Bogotá D.C.

Agradecimientos

A Dios por darnos la vida y la sabiduría para llegar a cumplir esta meta, por fortalecernos en cada circunstancia y en cada paso en el que llegamos a sentir que no podíamos seguir más en el camino, por cada momento bueno y malo damos gracias por que en estos aprendimos una nueva lección.

A nuestros padres porque son aquellas personas que a lo largo de nuestra vida han permanecido incondicionales, que se alegran y se duelen de nuestros triunfos y fracasos, que siempre están dispuestos a abrazarnos e impulsarnos a ir más allá.

A nuestros esposos y esposas por ser esas ayudas idóneas en cada proceso de la vida, a nuestros hermanos, hijos y amigos que directa o indirectamente han sido ejemplo y motivación en este proceso formación y finalmente aquellas personas que ya no están físicamente con nosotros pero que permanecen vivas en nuestro corazón y que un día se unieron a nuestro sueño de poder llegar a un nuevo nivel.

A nuestro asesor Yair González por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis, por el tiempo compartido y la enseñanza que dejó durante el desarrollo de este proyecto.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Justificación.....	10
Planteamiento Del Problema.....	13
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Marco Teórico	16
Cultura Organizacional	16
Valores Organizacionales	19
Modelo Triaxial de la dirección por valores.....	21
Congruencia entre normas y valores	22
Modelos de Productividad basado en valores organizacionales.....	22
Comunicación estratégica como medio para promover los valores y cultura organizacional.....	24
Cambio Organizacional.....	25
Valores en el Desarrollo de la Identidad Corporativa	28
Marco Metodológico	35
Diseño.....	35
Participantes.....	37
Estrategias de recolección de información	38
Fases de Investigación.....	39
Criterios Éticos.....	39

IMPLEMENTACION DE VALORES EN LA ORGANIZACION

5

Resultados 42

Discusión..... 49

Recomendaciones..... 55

 Indicadores..... 57

Referencias 59

Anexos..... 63

Resumen

Esta investigación pretende analizar la implementación de valores organizacionales inmersos en la cultura organizacional de una empresa del sector textil en Colombia. El diseño metodológico ha sido de tipo cualitativo con un carácter hermenéutico interpretativo, respaldado por una metodología de análisis de contenido, utilizando como técnica de recolección de información una entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a una muestra no aleatoria de tres participantes. Los resultados obtenidos permitieron establecer que los valores 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 conocidos por los colaboradores de la organización y mucho menos que se conviertan en parte de la cultura organizacional como su centro. Finalmente se evidenció que los valores organizacionales no solo influyen en el rendimiento, motivación, satisfacción y sentido de pertenencia de los colaboradores, sino que también los valores personales, es por ello que es importante que la empresa tenga en cuenta estos valores e involucre a los colaboradores en la democratización de los mismos.

Palabras Claves: Valores organizacionales, Cultura organizacional, Clima organizacional

Abstract

This research pretends to analyze the implements of large organization values, in the organizational cultural business of the textile sector in Colombia. The design methodology has been a type of cualitive with a characteristic hermeneutic interpretive, backing up for a methodology analysis of contained. Used as a technic the recollection of information, and a semi structured interview, apply to a test compose of not complimented of three participants. The results obtained permitted establish that the values to be promoted in the organization required as explicated, communicated, assumed, liderable and evaluable of the opposite, it can fall in an error of having written in the documents, but not known for those who collaborate in the organization and much less, that they convert in part of the cultural business as their centre. Finally it´s evident that the values in the organization not only show in results, motives, satisfaction and feelings of hosts that collaborated, but also personal values, which has been ignored for the business and only depths can be practiced.

KeyWord: Organizational Values, Cultural Business, Organizational climate.

Introducción

Cuando se habla de valores organizacionales al interior de una empresa, se busca evidenciar su correlación con la evolución y consecución de resultados elevados al interior de la misma, sin embargo no solo afecta a la empresa, sino que de forma concreta y específica genera comportamientos en los colaboradores que influyen en la cultura organizacional y afectan en todo sentido los procesos productivos; por lo anterior, surge la necesidad de identificar dichos comportamientos y validar la relevancia de los valores organizacionales y su verdadero alcance; lo que se constituye como el objetivo general de esta investigación.

Para poder identificar la influencia de los valores organizacionales, se buscará realizar un análisis específico de los mismos al interior de una empresa del sector textil en Colombia, con el fin de resaltar los diferentes ámbitos de influencia que pueden llegar a tener y poder validar algunas de las tesis o aportes expuestos en la literatura relacionada al tema de investigación, los cuales se describirán a lo largo del presente estudio. En ese sentido la investigación se concentra en la recopilación detallada de la bibliografía escrita sobre cultura y valores organizacionales principalmente en las tres últimas décadas, con el fin de encontrar puntos de concordancia y divergencia entre los diferentes autores y poder validar los hallazgos en el caso de estudio escogido, la empresa textil colombiana.

Una vez expuestos los diferentes enfoques sobre los valores organizacionales, se tomarán como referencia los mismos, para analizar su implementación e inmersión en la cultura organizacional de una empresa del sector textil en Colombia identificando así, tanto la difusión de los valores en los individuos vinculados a la empresa, como su proceso de implementación para generar una cultura organizacional reconocida y efectos en los procesos productivos.

La metodología a emplear se basa en el método de investigación cualitativa con carácter hermenéutico, fundamentado en la observación resultante de la interpretación. Para lo cual se hará de forma intencional con colaboradores que se encuentren ubicados en diferentes niveles jerárquicos de la organización, específicamente se tomará un colaborador del área operativa, un

colaborador de alta gerencia y un consultor del área de recursos humanos que posea conocimientos y experiencia relacionada al área organizacional.

La selección de los participantes pretende contrastar las percepciones que cada uno tiene en relación con los valores y la cultura organizacional desde sus niveles de trabajo. Lo anterior se realizará por medio de entrevista semi estructurada. Así mismo se analizará de forma general la concepción que la empresa tiene frente a los valores organizacionales que promueve y su cultura organizacional; esta investigación es de tipo transversal, la cual se llevará a cabo en el tiempo comprendido entre octubre de 2013 a octubre de 2014 y comprenderá tres fases metodológicas, planeación, ejecución y comunicación de resultados.

Finalmente, se organizará la información de acuerdo a los resultados, elementos y aspectos generados por las estrategias de recolección, acto seguido se procederá a analizar la información obtenida y por último se divulgará a la empresa textil los hallazgos o resultados producto del análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Justificación

Como se reafirmará más adelante, la cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones, para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva. Para Mirón et ál (2004) la cultura organizacional es un conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos, éstos pueden estar alineados al direccionamiento estratégico de la compañía o no, eso dependerá de la interpretación y apropiación de los individuos.

Visto de esta forma se hace necesario realizar una mirada crítica de los valores organizacionales que se gestan en la cultura de una compañía del sector textil en Bogotá Colombia, por considerarlos significativos e impulsores al éxito y desarrollo de la organización. Es importante resaltar que la compañía escogida para estudio no ha realizado investigaciones al respecto, por ello es sustancial hacer dicha averiguación. También se hace preciso identificar y reconocer la difusión e implementación de los valores tanto desde lo teórico como de las entrevistas aplicadas a los participantes para poder entender la dinámica de relación de los colaboradores y la apropiación de los valores organizacionales. Para esto se realizó una revisión teórica de artículos científicos, libros y revistas especializadas, sobre los valores, producción, cultura organizacional, ética, relaciones humanas, creencias y normas entre otros conceptos de interés para la investigación.

Con base en lo anterior se identificaron las revisiones teóricas más significativas que dan cuenta de la importancia de estudio y aplicación de los valores organizacionales en las empresas, en especial la escogida para tema de estudio. A continuación se presenta una recopilación que sustenta la importancia de este proyecto. Wooten y White (1996), en su estudio determinaron que la gente está más dispuesta aceptar el cambio visto como justo y a soportar la adversidad, cuando ellos ven los resultados equitativos provenientes de difíciles elecciones organizacionales, dicho en otras palabras cuando el personal percibe que la toma de decisiones está basada en valores humanistas como la justicia y la equidad.

Encontrando una aproximación dentro de la apreciación filosófica Tünnermanch, (1999) define los valores como las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre. Un sistema claro de valores le produce a la persona bienestar, pues le hace más fácil tomar decisiones y elegir su camino. Por el contrario, si el sistema de valores es indefinido produce conflictos, malestar y angustia al momento de tomar una determinada decisión.

García (2002), añade este autor que los valores absorben la complejidad, dan sentido a los objetivos de acción, legitiman instrucciones, y hacen más sencilla la convivencia en una organización, es decir, que pocos valores bien interiorizados son más efectivos que un voluminoso manual de instrucciones detalladas. De igual manera, unos pocos antivalores podrían dificultar y hasta evitar que un determinado objetivo se lleve a cabo. Sí el éxito de un cambio organizacional tiene que ver con los valores que conviven en la organización, es importante saber cuáles valores potencian el cambio y si esos valores se encuentran presentes en la cultura de la organización y son compartidos por todos y cada uno de sus miembros.

Dhiman (2007), ratifica como los anteriores autores que los valores organizacionales establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados. Por último se resalta a Pérez (2012) en su artículo *Una aproximación teórica a la integración de los valores organizacionales y el sistema de calidad*, pretende demostrar la necesidad de integrar la gestión de valores dentro del sistema de calidad como forma para lograr una mayor satisfacción del cliente y obtener mejores resultados productivos, en ese sentido se asume que los valores se convierten en un eje para alinear y legitimar los objetivos de la calidad con el comportamiento de los trabajadores y este desempeño contribuya a elevar la productividad.

Por consiguiente la investigación permitirá conocer desde el área directiva y operativa como se conciben los valores en la compañía del sector textil escogida, en paralelo con la mirada de un consultor externo del área de talento humano, para hacer una distinción o diagnóstico que

podrá emplear la compañía para tomar decisiones o generar planes de acción a favor del desarrollo y éxito de la misma. Sustentando la postura anterior se cita a Ramírez, Sánchez y Quintero (2005), la puesta en acción de los valores es una responsabilidad de las altas directivas, la cual necesita implantar un liderazgo transformador por valores que eleve los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización para hacer extensivo el valor del compromiso en cada uno de ellos, el logro de los objetivos corporativos y posteriormente de todos los miembros, una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo a Velásquez (2007) el incremento de la productividad es uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones. Los empresarios se han visto en la necesidad de evaluar diferentes alternativas para ser más productivos y aplicar modelos administrativos que les permita mantenerse en el mercado a través de un crecimiento sostenido. Por lo cual es cada vez más importante y necesario desarrollar una sólida cultura organizacional en la cual las estrategias, los procesos y las personas sean dirigidos por una visión, un propósito y un conjunto de valores, que permitan alcanzar los resultados deseados. De ahí que uno de los aspectos más importantes de las organizaciones ha resultado ser la influencia que tienen los valores corporativos en el desarrollo de la cultura organizacional, no tanto para agregar valor a la persona sino a la organización. Por esta razón con este trabajo se pretende desde un análisis crítico, identificar la divulgación, implementación y apropiación de los valores organizacionales en una compañía del sector textil en Colombia, a nivel general de la organización.

Planteamiento Del Problema

La noción de crítica tiene al menos dos significados dentro del ámbito organizacional: Se habla de crítica al referirse a una sentencia o evaluación (generalmente negativa), centrada en algunos aspectos del objeto de estudio o de la práctica; y segundo, existe una cierta noción científica de crítica relacionada con la práctica de investigación teórica en un área temática específica llevada a cabo por eruditos en el tema. En términos generales, ser crítico, es estar informado para poder establecer juicios sobre los actores y sus acciones a partir de una actitud reflexiva sobre su actuar (Messner, Clegg & Kornberger, 2008).

Este trabajo adopta una postura de analítica, con la cual se afronta la realidad, permitiendo interrogarla, contrastarla, para luego construir y expresar una opinión propia. En ese sentido, la crítica puede ser considerada como una forma particular de reflexionar en torno a la realidad.

Para este caso en particular se tomará como referencia una empresa del sector textil Colombiano, el cual existe en el mercado hace 63 años y aunque su comportamiento es muy destacado en el sector, actualmente existen situaciones complejas, que de no ser resueltas lo antes posible pueden deteriorar las relaciones entre los mismos colaboradores y entre los colaboradores y la compañía, y provocar conflictos en un futuro.

Los inconvenientes que enfrenta la empresa textil son:

- Verticalidad en la toma de decisiones.
- Confusión de lazos de afecto y lazos contractuales.
- Falta de planeación en la transmisión del control.
- Ingreso de nuevos empleados a la organización, sin prever con anticipación sus responsabilidades y privilegios.
- Inexistencia de órganos de control.

Si los acontecimientos anteriores se siguen presentando, el impacto generado en la empresa textil podrá ser muy alto; se puede presentar deterioro en las relaciones personales, disolución, estancamiento o inestabilidad, pérdida de oportunidades de negocio y desgaste e incapacidad para enfrentar oportunamente los desafíos del cambio.

Por lo anterior se hace necesario destacar los valores empresariales como los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

El presente trabajo pretende responder y aportar información a la comunidad empresarial en relación a la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante o necesario es implementar y desarrollar una sólida cultura organizacional enfocada principalmente en los valores corporativos?

La pregunta de investigación planteada busca entender la importancia de la implementación y desarrollo de una sólida cultura organizacional, teniendo en cuenta el análisis de las siguientes variables: 1) Las prácticas organizacionales alrededor de los valores que ella promulga y, 2) Su impacto en el rendimiento y crecimiento de la organización.

Los antecedentes descritos en los anteriores párrafos y el estudio sobre los valores corporativos en torno a la cultura organizacional y la evaluación formativa dan sustento al planteamiento del problema de la presente investigación.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la implementación de valores corporativos inmersos en la cultura organizacional de una empresa del sector textil en Colombia.

Objetivos Específicos

- Identificar la difusión de los valores por medio de los colaboradores de una empresa del sector textil en Colombia.

- Reconocer el proceso de implementación de los valores en una empresa del sector textil en Colombia.

Marco Teórico

Los valores organizacionales generalmente no son tomados en cuenta como elementos que inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican; así mismo son determinantes en el éxito de la organización. Cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, se obtienen resultados positivos para la misma. En ese sentido lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamientos que identifican a una organización y la diferencia de otras.

De acuerdo a Díaz (2005) generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar bonitas y elegantes frases que enmarcan sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores, y para que los valores se legitimen en la organización es necesario llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, entre otros procesos. Pero cuando los valores están solamente en el papel, y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y puede llevar a bajos desempeños.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones, para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva. Diversos estudios ofrecen evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos; ejemplificado en la moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional y para la organización se refleja en los resultados financieros.

La cultura organizacional sirve de guía a los empleados de la organización y da las pautas, acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de esta. Se tiene evidencia de que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentren o la influencia que reciban del medio, y cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas (Naranjo y Ruiz, 2012).

En la actualidad las organizaciones requieren individuos con capacidad de compromiso, abiertos al aprendizaje, flexibles; que compartan la información tan rápidamente como cambia, con una visión global que les permita la toma de decisiones oportunas. Ante esta situación es válido preguntarse ¿sí los valores organizacionales están alineados a las necesidades de esta era y cómo influyen al interior de las organizaciones? Es por esto que para comprender mejor la importancia e influencia de los valores organizacionales al interior de las organizaciones y su afectación en el aumento de la productividad y mejores resultados financieros, se realizará una revisión de la bibliografía escrita sobre el tema en las dos últimas décadas.

Para Koontz, H. y Weihrich, M. (2005) la cultura es un patrón general de conducta, creencias y valores que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los miembros de una empresa y determinan su conducta. Para lo que se plantean algunas funciones de la cultura organizacional como: Identidad organizacional, compromiso colectivo, estabilidad social y conformación de comportamientos. Los valores corporativos son el núcleo de la cultura organizacional, son creencias estructuradas jerárquicamente, relativos a comportamientos o metas, que orientan la vida de los miembros de la empresa y su uso individual, colectivo o mixto. Es así como se estableció según el estudio, que la PYMES, orientan y definen sus valores en relación con los procesos humanos internos; lo que aduce que estas empresas reconoce la importancia de los trabajadores y los clientes para alcanzar el éxito empresarial.

Domínguez, Rodríguez, Navarro (2009), plantean en su artículo *La Cultura Organizacional para los sistemas organizacionales de Salud*, la cultura organizacional se entiende como las normas que se adhieren y mantienen unida una organización. Son los valores o ideales sociales, creencias que los miembros de la organización comparten, manifestando en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado. De igual forma se hace referencia a las actividades humanas o de conductas, así como normas, sentimientos creencias, actitudes y valores aceptados y propugnados por los miembros de la organización, que determinan su conducta y comportamiento.

Una de las formas como se desarrolla la cultura organizacional es teniendo presente el compromiso con los valores, desde los niveles superiores, manteniendo estrecho contacto, visitando y dialogando con “el frente de batalla”, la identificación y acción con sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades, el logro de organizaciones simples con los miembros necesarios donde cada cual sepa la parte de valor que brinda a los servicios y participe en su administración.

La cultura organizacional tiene como características según Domínguez, Rodríguez, Navarro (2009), la identidad de sus miembros, los cuales se identifican con la organización como un todo no con su trabajo específico o campo de conocimiento, el control, a partir del uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para evaluar la conducta de los miembros, la tolerancia al riesgo que conlleva a los miembros a ser agresivos, innovadores o arriesgados y el enfoque hacia un sistema abierto logrando que la organización controle y responda a cambios externos. Adicionalmente proponen unas funciones de la cultura organizacional: a. *La cultura dominante*, los valores centrales son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización; y b. *La cultura fuerte*, los valores se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.

Así las cosas, cada autor ha planteado su posición frente a la cultura organizacional, los valores corporativos y la relación tan estrecha que hay entre estos en la organización, ya que los valores son formados a partir de la cultura de la organización, siendo los valores los que influyen en el desarrollo del personal tanto operativo como administrativo constituyendo el

comportamiento, la razón de ser, generando sentido de pertenencia hacia la organización, ya que los valores corporativos van ligados a los valores personales de cada individuo, lo que hace que se identifique con la organización.

Valores Organizacionales

Buscando describir lo que diversos autores han planteado sobre el tema en sus investigaciones, en las cuales el común denominador es la exaltación de los valores organizacionales para la consecución del éxito de la organización y mejor desempeño de los empleados por la apropiación e interiorización de los mismos. En atención a lo anterior, y teniendo en cuenta el propósito de la investigación, que es una mirada crítica de la implementación de los valores organizacionales en una empresa del Sector Textil en Colombia; se tomaron en cuenta las investigaciones publicadas en revistas científicas, las cuales permitirán tener una mirada más profunda de lo que se ha trabajado hasta el momento en el tema de valores organizacionales.

Según (García 2002), los valores son aprendizajes estratégicos en la elección de una forma de pensar y actuar que consigue que salgan bien las cosas. Añade este autor que los valores absorben la complejidad, dan sentido a los objetivos de acción, legitiman instrucciones, y hacen más sencilla la convivencia en una organización, es decir, que pocos valores bien interiorizados son más efectivos que un voluminoso manual de instrucciones detalladas. De igual manera, unos pocos antivalores podrían dificultar y hasta evitar que un determinado objetivo se lleve a cabo. Si el éxito de un cambio organizacional tiene que ver con los valores que conviven en la organización, es importante saber cuáles valores potencian el cambio y si se encuentran presentes en la cultura de la organización y son compartidos por todos y cada uno de sus miembros.

Pérez (2012) en su artículo *Una aproximación teórica a la integración de los valores organizacionales y el sistema de calidad*, pretende demostrar la necesidad de integrar la gestión de valores dentro del sistema de calidad como forma para lograr una mayor satisfacción del cliente y obtener mejores resultados, en ese sentido se asume que los valores se convierten en un eje para alinear y legitimar los objetivos de la calidad con el comportamiento de los trabajadores,

y este desempeño contribuya a elevar la productividad. Así mismo los aportes de los principales autores de calidad revelan que la búsqueda de la calidad total no es una cuestión eminentemente técnica, sino tiene que ver con el desempeño de los recursos humanos, sus potencialidades y correcta utilización para lograr los fines organizacionales de manera coherente y sostenible.

En cuanto a valores han surgido distintas decisiones, tendencias y enfoques. Dentro de la apreciación filosófica Tünnermanch, (1999) define los valores como las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre. Un sistema claro de valores le produce a la persona bienestar, pues le hace más fácil tomar decisiones y elegir su camino. Por el contrario, si el sistema de valores es indefinido produce conflictos, malestar y angustia al momento de tomar una determinada decisión.

García y Dolan (1997) definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional, es así como estos se delimitan bajo tres dimensiones: éticos: reponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo. Económicos: son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción. Y por último psicológicos: el valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los empleados en el desempeño laboral.

En el artículo *Los Valores Organizacionales en la PYME Metalmecánica Venezolana: Un Estudio Comparado*, Velásquez y Núñez (2009) utilizaron como instrumento la clasificación de Valores de García y Dolan (1997), y mencionan que las empresas deben tener como característica básica la flexibilidad, la cual garantiza su adaptabilidad a los continuos cambios, que en dicho campo son una constante; garantizando así su competitividad. El secreto de las organizaciones exitosas se basa en dirigir la atención a sus trabajadores y clientes, generando empleados comprometidos y satisfechos, lo cual repercute en la buena atención hacia el cliente. Las pymes pequeñas y meParticipante 3 empresa son de carácter esencial para el desarrollo de un país, ya que son fuentes de riqueza y empleo. La problemática en Latinoamérica radica en la falta de

reconocimiento, la limitación al acceso de financiamiento, lentitud en los trámites, falta de visión y gestión estratégica, limitado acceso a tecnologías, entre otras.

Los tipos de valores que existen en los individuos según Camargo y Rojas (1998) son: a. *Valores Individuales*, que se refieren al respeto, dignidad, lealtad, moralidad, entre otros, los cuales conducen a la existencia de un ambiente favorable para el trabajo donde se distinguen los individuos; b. *Valores Profesionales*, que en el ejercicio de la profesión sea o no titulado el individuo, se requiere que éste tenga una buena interrelación con los demás, demuestre calidad en el trabajo y responsabilidad en la organización.

Para concluir Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) proponen que la puesta en acción de los valores es una responsabilidad de las altas directivas, quienes necesitan implantar un liderazgo transformador por valores que eleven los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización para hacer extensivo el valor compromiso en cada uno de ellos hacia el logro de los objetivos corporativos y posteriormente de todos los miembros, una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización.

Modelo Triaxial de la dirección por valores

Dentro del tema propiamente organizacional se destaca la investigación de García y Dolan (1997) citados por Pérez (2007), quienes han propuesto un modelo triaxial de la dirección por valores que se componen de tres grupos: a. *Valores praxicos*: están orientados al control profesional de los resultados del sistema como eficiencia, rapidez y medición; b. *Valores poiéticos*: orienta su apertura creativa o su bienestar emocional como imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor y equilibrio; c. *Valores éticos*: se refieren a cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos, como la generosidad, la honestidad, la dignidad, la equidad y la cooperación.

Congruencia entre normas y valores

El ajuste persona-organización es definido por Carlzon (1993) citado por Pérez (2007) como la congruencia entre las normas y los valores de la organización y los valores de las personas que lo integran, el ajuste persona-organización se enfoca en cómo la comparación entre el ordenamiento y el contenido de los valores de los empleados con el sistema de valores de la empresa para la que trabajan, afectan las actitudes y la conducta de los individuos. De esta manera los valores son los elementos motivadores más poderosos y profundos de la acción personal, grupal y organizacional, son la esencia de la ideología de la organización y en los procesos cotidianos son el cauce estratégico para alcanzar el estado deseado.

Al ser empleados en el contexto laboral cada trabajador le encuentra significado a lo que realiza, aparece el sentido para las mejores prácticas, permiten la integración organizacional a partir del eje axiológico que condiciona. Debe existir claridad al comprender que los valores, desde su significado y sentido obedecen mayormente a la carga ético moral de su contenido y no a la dimensión temporal en que estos operan.

Así, para Pérez (2007) la actividad práctica de los trabajadores tiene que convertirse en el marco potenciador del desarrollo de valores; para ello resulta necesario regular las prácticas y el contexto para generar un ambiente favorecedor de este desarrollo. No significa limitar, sino legitimar, autenticar lo bueno y lo malo, según los valores que se pretenda potenciar por la dirección.

Modelos de Productividad basado en valores organizacionales

Por la misma línea Velásquez (2007) en su artículo *Modelos de productividad basado en valores organizacionales*, tiene como premisa que los valores son las fuerzas impulsoras para alcanzar los resultados y la conducta asumida por el personal, a su vez ejercen influencia significativa en el alcance de las metas y en la productividad, en su trabajo el interés se centra en analizar la relación de los valores organizacionales con el logro de incrementos de Productividad, de allí lo novedoso de la investigación, al establecer una relación entre los valores

organizacionales y el aumento de la productividad y considerarlos una condición para lograr dichos aumentos, sin dejar de lado a las distintas técnicas y métodos conocidos para aumentar la productividad.

En las últimas décadas la necesidad de las empresas por ser más competitivas es una constante reflejada en los procesos de globalización de los mercados, las relaciones industriales de mercados entre los países, avances tecnológicos, apertura de mercados por un lado y barreras técnicas por otro. Lo que conlleva a que las organizaciones orienten sus esfuerzos al mejoramiento continuo de sus operaciones, por estar constantemente sometidas a presiones de competencia que les exigen altos resultados en sus procesos. Variables como eficiencia, eficacia, productividad, calidad, conocimiento, producen en las organizaciones la necesidad de adecuar sus procesos a las mejores prácticas para buscar, desarrollar, mantener y aumentar su competitividad.

Según Blanchard y O'Connor (1997), las organizaciones tienen que saber qué representa y con qué principios van a operar, debido a que el comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante elección filosófica; es un imperativo para la supervivencia y éxito de las organizaciones. De igual forma en Velázquez (2007) afirma que “los valores organizacionales, son los que proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Por lo cual es muy importante que una organización tenga sistematizados, compartidos e internalizados los valores que considera fundamentales para alcanzar el éxito”

De no aplicar las teorías anteriores sobre la influencia de los valores organizacionales al interior de la organización como una herramienta conductora al éxito y aumento de la productividad, lo que se puede obtener como resultados deriva en fracasos u obstáculos para implantar una estrategia o un programa de mejoramiento, así como la presencia de conflictos que afecten negativamente el clima organizacional; fracasos en la adaptación de los individuos a la organización y falta de compromiso para lograr mayores niveles de productividad y calidad, entre otros.

Comunicación estratégica como medio para promover los valores y cultura organizacional

En el artículo *Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa* Rosales, Montilla y Moreno (2009), refieren que solo hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen e identidad única para sus diferentes públicos: siendo única para lograrlo, los primeros que deben percibirlo así, son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales. Para lo que la comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia.

Por otra parte, Romero (2007) citado por Rosales, Montilla y Moreno (2009), sostiene que la comunicación corporativa, es la suma de etapas, mensajes y medios que forman parte de la transmisión de la información tanto externa como interna a la organización. De allí que no es solo un proceso de transferencia de mensajes, sino que es el reflejo de los actos y el comportamiento a través de la cual la organización requiere compartir información sobre su identidad, cultura, misión, visión, con el fin de proyectar su imagen corporativa.

Según las teorías organizacionales, el estilo de la alta gerencia influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma como dirige el sistema total y por ende fija la fuerza de las interacciones entre los miembros de la organización (Serna, 2000), es decir, la alta gerencia no sólo debe explicar los principios y valores que rigen la vida institucional, debe promocionarlos y divulgarlos entre todo sus miembros, para lograr seguidores al proceso de transformación, que trabajen juntos para lograr las metas propuestas por dicha gerencia. De igual manera, el aparato comunicacional facilita las formas de comunicar tanto la identidad como los valores que forman parte de la cultura organizacional.

Al asimilar la organización, lo expresado anteriormente, de una manera consciente y hacer cuerpo en cada miembro de la organización, se puede empezar a hablar de cultura organizacional

como un conjunto de valores que definen la actuación y el comportamiento de una empresa, y que la dotan de una identidad propia. Así lo expresa Cleghorn (2005), “*como el sistema de conocimientos que nos proporciona un modelo de la realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento*”. Al igual que para Rosales, Montilla y Moreno (2009), quienes concluyen que las organizaciones exitosas, serán aquéllas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores, basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Para Dhiman (2007), los trabajadores comprometidos, apasionados y satisfechos, son empleados productivos y sostiene que una organización cuando satisface a sus empleados éstos a su vez satisfacen a los clientes. Los valores organizacionales establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados. De la misma forma Velásquez y Núñez (2009) refieren que para la mejora de los procesos en las organizaciones es necesaria la inclusión de una labor consciente de desarrollo de los valores humanos que alcance a los individuos, puesto que son la base de cualquier organización.

Cambio Organizacional

Según Díaz (2005), en su artículo *Cambio Organizacional: Una Aproximación por valores*, la era actual se caracteriza por una búsqueda de la identidad del hombre, donde el eje del cambio organizacional es el individuo; cambiar en este entorno depende, en gran medida, de los valores que imperen en la cultura de la organización, por esta razón el trabajo documental visualizado en el artículo intenta identificar aquellos valores, para el logro de los objetivos de cambio y analizarlos a fin de determinar sus indicadores, con el objeto de presentar una herramienta a las organizaciones que les facilite adaptarse a los nuevos tiempos.

Partiendo de esta premisa podemos pensar, que aún con la presión de la competitividad, no solo importa el qué, sino también el cómo se lleva a cabo esos cambios. Como lo plantea

Chiavenato (1995), el cambio organizacional está representado por un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamientos en una organización, pero no comienza de manera espontánea, sino que comienza con la presión de fuerzas exógenas (competencia, gobierno), fuerzas endógenas (desempeño laboral) o por una combinación de ambas.

En el último siglo el conjunto de actividades que reconocían que ni el poder ni la razón por si solos pueden generar el cambio anhelado, se denominaría como lo cita Gibson (1996), *Desarrollo Organizacional*; como modelo de cambio organizacional basado en las personas y que ahora a la luz de las ideas postmodernas, es simplemente la forma natural de cambiar organizaciones, reflejado en el cambio en los patrones de conducta de los empleados, concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas en el ámbito individual, grupal y organizacional, a fin de trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento. De esta manera se requiere conocer cuales son los valores que promueven la participación de los individuos en los cambios, y si esos valores, están presentes en la organización estudiada.

Estudios recientes en organizaciones envueltas en cambios organizacionales indican según Wooten y White (1996), que la gente está más dispuesta aceptar el cambio visto como justo y a soportar la adversidad, cuando ellos ven los resultados equitativos provenientes de difíciles elecciones organizacionales, dicho en otras palabras cuando el personal percibe que la toma de decisiones está basada en valores humanistas como la justicia y la equidad.

Particularmente Margulies y Raia (1978) escribieron sobre los valores organizacionales que deben imperar en los cambios exitosos, identificando seis valores principales relacionados básicamente con el ambiente que se crea en la empresa para el personal: el trato como seres humanos complejos con un conjunto de necesidades a satisfacer, la posibilidad de desarrollar potencialidades, de influir con sus ideas en la organización, el trabajo que represente retos y un incremento en la efectividad de la organización, fueron los elementos que encontraron en común en las experiencias exitosas.

Por su parte Gellerman (1990) encontró que los valores principales eran aquellos que centraban la vida organizacional alrededor de justicia y equidad para todos sus participantes, así da prioridad a ciertos valores: a) potencial humano, b) respeto, dignidad y darle valor a los individuos; c) autenticidad, congruencia, honestidad y apertura en la aceptación de otros; d) flexibilidad, cambio y pro actividad; e) aprendizaje, desarrollo crecimiento y transformación; f) cooperación, colaboración, confianza, comunidad y diversidad; g) participación y democracia en la toma de decisiones y h) efectividad, eficacia y alineación.

En otro estudio, Hurley (1992), efectuó una encuesta a consultores empresariales, sobre los valores que consideraban principales y encontraron que para los agentes de cambio había cinco valores claves: delegación de autoridad para actuar, apertura en la comunicación, empleados que forman parte de los procesos, de los resultados y perciban tanto la colaboración como el aprendizaje continuo. Estos resultados se convalidan como lo cita Díaz (2005) con los de Gellerman (1990) y Margulies y Raia (1978) en el sentido que los individuos disminuyen la resistencia al cambio y reaccionan positivamente, cuando se sienten parte del proceso y no simplemente peones en un tablero de ajedrez. Es decir que cambiar integralmente la organización requiere indiscutiblemente la consideración de valores humanistas.

Partiendo de los cambios que han surgido en el nuevo paradigma organizacional se puede evidenciar como lo dice Martínez (2003) que estamos asistiendo a una transformación fundamental de nuestro modo de pensar, percibir y valorar, dando nacimiento a un nuevo paradigma. En este sentido Daft (1998) refiere que el nuevo paradigma organizacional moderno los valores principales, premisas y principios éticos, eventualmente se actualizarán, mas por la necesidad de sobrevivir que por la virtud misma, así mismo afirma que la organización postmoderna tendrá una estructura flexible y descentralizada con bordes difusos, comunicación informal, liderazgo servil, control a través de la autorregulación y con el igualitarismo como guía principal.

En este ambiente, lo único que puede salvar a una organización es un cambio hacia una fuerte cultura, fuertes valores que la guíen por encima de sus líderes, que responda a sus obligaciones a través del autocontrol y la responsabilidad propia, que potencia a los trabajadores

a desarrollar habilidades competitivas a través de su aprendizaje continuo. Lo que muestra que en todo este contexto la cultura organizacional tiene implicaciones en el liderazgo compartido y en las percepciones y motivaciones de los empleados.

Blanchard y O'Connor (1997) mencionan que "El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días", así que conociendo los valores requeridos, el siguiente paso es saber si en la empresa están presentes o no, si lo están debe alinearse la organización alrededor de ellos y si no lo están, entonces habrá que desarrollarlos, antes de poner en práctica cualquier otro cambio. Como lo sustenta Díaz (2005) a lo largo de su investigación encontró reiteradamente ciertos valores humanistas, que han estado presentes en los estudios y aplicaciones en diferentes empresas de distintas partes del mundo, entre estos valores se encuentra la delegación de autoridad, apertura en la comunicación, cultura de colaboración, participación y aprendizaje continuo. A partir del análisis desarrollado se considera que estos son los valores humanistas más representativos de los modelos de cambio sociotécnicos, requeridos en el entorno actual; y por lo tanto, aquellos que deben alinear el comportamiento para cambiar organizaciones en la postmodernidad.

Finalmente Díaz (2005), concluye que ser competitivo implica ahora no solo tener mayor o mejor tecnología o cambiar constantemente la estructura, eso no es suficiente, implica organizaciones flexibles con individuos que aprendan más rápido y de manera permanente, que trabajen integrados, jefes que sin dejar su responsabilidad tengan suficiente confianza en sus subordinados como para delegarles toma de decisiones, y empleados con suficiente confianza en la organización como para participar, innovar y cambiar.

Valores en el Desarrollo de la Identidad Corporativa

En cuanto a Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) en su artículo *El Papel de los Valores en el Desarrollo de la Identidad Corporativa*, se plantea que como las demás actividades del hombre, la identidad corporativa, implica una dimensión ética que le garantice un sentido de perennidad, en tanto compromete valores societales que interactúen con los valores deontológicos, organizacionales e individuales. Lo que demuestra que los valores han jugado un

papel fundamental como estamentos básicos para conformar criterios de validez, que justifiquen las ideologías de tales concepciones del hombre y su mundo.

El desarrollo de la identidad corporativa es una labor inherente a los directivos de la organización, sin embargo son pocas las organizaciones que cuentan con directivos conscientes de tal responsabilidad. Hoy son escasas las empresas que han desarrollado una identidad corporativa con un nivel de solidez alto, lo cual constituye una gran debilidad. Una de las principales consecuencias de falta de identidad corporativa, es que las organizaciones no manejan los valores que se requieren como elementos constituyentes de sus principios básicos organizacionales. Desarrollar la identidad corporativa supone tres momentos que se denominan etapas de la identidad corporativa. En primer lugar el momento del diseño, en segundo el momento de la difusión, y tercero el momento de la percepción.

En innumerables casos al generarse la identidad corporativa se han ignorado varios valores trascendentes o de orden ético como lo son: *La Justicia* al imponer unos principios ideados por unos pocos sin permitir la intervención de todos. *La Participación* al no propiciar el dialogo como método de intercambio de ideas. *La Democracia* al no fomentar la franca opinión desde arriba, valores que originan el sentimiento de pertenencia, arraigo, lealtad y fidelidad de los miembros de la organización.

Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) plantean que en el diseño de la simbología o identidad audiovisual, como componente de la identidad corporativa se requieren valores éticos tales como la armonía, belleza y atractivo y en la difusión de estos elementos están involucrados valores como conocimiento compartido y conocimiento individual. Igualmente en el diseño del comportamiento organizacional debe haber participación de valores tales como calidad, éxito, eficacia, eficiencia, optimización, logro, proporción, y medida. Dentro de los cuales también participarían la responsabilidad, cumplimiento credibilidad, verdad, y conocimiento compartido además compañerismo y conocimiento individual.

Finalmente la puesta en escena de estos valores es una responsabilidad de la alta gerencia la cual necesita implantar un liderazgo transformador por valores que eleven los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización para hacer extensivo el valor compromiso

de cada uno de ellos hacia el logro de los objetivos corporativos, que no estarían alineados con sus objetivos personales.

Las organizaciones hoy en día se basan esencialmente en una remuneración que compromete y condiciona los valores sociales y personales, así como las percepciones que los individuos hacen del ambiente que los rodea en la empresa la cual solamente asume valores referidos a la información, el conocimiento y la capacidad como valores estratégicos para competir en un mundo globalizado. De esta forma las organizaciones definen los valores que regirán a sus empleados, los cuales los identificarán y reforzaran su comportamiento lo que les permitan sobrevivir y desarrollarse en la trascendencia del tiempo.

Viabilidad de los Valores en la Organización

Para López y Sánchez (1996) 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. Los valores 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 conocidos por los colaboradores y mucho menos que se conviertan en parte de la cultura organizacional del centro.

Para Revilla (2013) un elemento clave para el impulso de los valores, es la figura del líder o líderes responsables directos del desarrollo de una organización, no es suficiente que una organización tenga definido los valores institucionales, así estén explicitados en los documentos oficiales de la propia organización, esto no garantiza que todos y cada uno de sus integrantes encuentren en la organización un espacio de realización personal, y mucho menos, garantía del logro de metas institucionales. Se requiere dar un paso más que implique todo un proceso de concientización para integrar los esfuerzos individuales hacia una visión compartida.

Según Schein (2011) citado por Revilla (2013), una de las funciones más importante de un líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Con esto podemos afirmar que existe una relación estrecha entre liderazgo y comportamiento organizacional. En el liderazgo organizacional, el líder, “se

comunica con los trabajadores e incentiva a un mejor desempeño. Su función es perfilar con claridad la misión, la visión, los valores y las expectativas y modelar el papel de la organización en armonía con ellos”. El líder, como promotor del cambio, asume por tanto una influencia también en el desarrollo de la personalidad de los actores que pertenecen a la organización, afianza valores como la honestidad, el respeto a los demás, el trabajo perseverante, la solidaridad, el espíritu crítico y la creatividad. Un estudio precisa que las personas, entre ellos los líderes, deciden de acuerdo con un sistema de valores, manifestando que los valores y actitudes son importantes porque pueden influir en el comportamiento y conducta de los demás (Bruno, 2011).

En este sentido, el líder construye cultura logrando que las convicciones, los valores y las suposiciones básicas se transfieran en los modelos mentales de los otros. Teniendo como principal tarea, para lograr que los actores interioricen en las convicciones y valores de la organización, el esfuerzo por ser coherente en su vida buscando que los miembros de su organización inicien procesos de identificación en relación a un ideal o perfil establecido.

Así, el liderazgo y los valores se encuentran íntimamente unidos en la vida organizacional. La acción conductora y constructora del líder en el campo específico de los valores, se hace imprescindible; él conduce al grupo hacia una progresiva integración de relaciones y comportamientos dentro de la escala de valores, creando o reforzando una mística organizacional. Se esfuerza por mantener una observación permanente sobre la adecuación entre la escala de valores definida, los comportamientos cotidianos, los cambios que la organización experimenta y las nuevas situaciones internas y externas. Reconoce y estimula aquellas áreas, decisiones y logros en los que la eficacia de la vigencia de los valores fue un factor decisivo en el logro de los objetivos asignados. Retroalimenta la cultura organizacional haciendo explícita ante el grupo la relación existente entre los valores pactados-practicados y la consecución de los objetivos productivos de la organización. (Revilla 2013).

Ahora bien, para enmarcar el análisis de la implementación de los valores organizacionales en la empresa del sector textil en Colombia escogida, se tratara de dar una ilustración desde la postura de Jürgen Habermas y la Teoría Crítica, como una de las unidades de análisis en el miramiento de dicha sociedad. Interesada en ver al ser humano inmerso en el contexto de relaciones sociales, gestada por sus propios intereses y la comprensión histórico-cultural, en la que se encuentra sumergida.

Para Jürgien Habermas (1993), la acción comunicativa comprende aquellas manifestaciones simbólicas, tanto lingüísticas como no lingüísticas, con que los seres humanos entablan relaciones con la intención de entenderse sobre algo y reorganizar recíprocamente sus conductas, es así como se puede ver en la compañía del sector textil, una actividad social coordinada en pro de los objetivos organizacionales.

Desde sus inicios cuando el señor Alfredo Weil inmigrante alemán, fundó el 13 de julio de 1950 la compañía textil, se encargó que ésta se distinguiera por la responsabilidad y la puntualidad, inculcando en cada individuo la disciplina, haciendo que cada colaborador se comportara bajo un esquema de leyes y ordenes, basadas en una comunicación directa de su propio fundador, los individuos se volvían receptores y se adaptaban a la cultura exigida encontrando opiniones comunes de vida.

Ante los ojos de sus colaboradores clientes y proveedores, Don Alfredo fue un ser admirable que forjó una empresa con tesón y honestidad, y logro construir una cultura empresarial cimentada en la disciplina, la responsabilidad y el compromiso. Fue reconocido como un hombre de palabra por su estricto cumplimiento en todo, y esperaba lo mismo de los demás. Su dedicación constancia y capacidad de trabajo, así como sus valores inamovibles de rectitud, veracidad y disciplina se transmitían a cada individuo, lo anterior según Habermas se le denominaría canje de pretensiones de validez entre los individuos que se comunican, compatibles dentro de las convicciones comunes de vida, en este caso regirse a la misma cultura para poder pertenecer al grupo de interés.

“al actuar comunicativamente los sujetos se entienden siempre en el horizonte de un mundo de la vida. Su mundo de la vida está formado de convicciones de fondo, más o menos difusas, pero siempre aproblemáticas. El mundo de la vida, en tanto que trasfondo, es la fuente de donde se obtienen las definiciones de la situación que los implicados presuponen como aproblemáticas” (Habermas, 1987b, p.84)

La pretensión de validez debe ser voluntaria no impuesta para quien la acepta, reconociéndose los unos a otros como autónomos o libres, para la compañía del sector textil a través de sus 63 años de fundada su lenguaje en cuanto a valores han sido asignados de una manera determinada desde sus inicios, como lo vimos anteriormente, independientemente de su interpretación la pretensión de validez no se evidencia en dicha organización, disminuyendo la autonomía y racionalidad de la comunicación entre los colaboradores, por una racionalidad capitalista sin identificar una realización integrada. Entonces la dinámica comunicativa en la organización en cuanto a sus valores y cultura, será el reflejo de la aceptación y apropiación autónoma de la reproducción social, desarrollo e identidad de los miembros de la organización.

Desde otro punto de vista Martin Baro define la Teoría Crítica, como el mejoramiento radical de la existencia humana, donde el investigador no se limita a descubrir y comprender, sino que va más allá de estimular el cambio. En torno a lo anterior, la misma se define como un procedimiento para evaluar opiniones, buscando un mayor nivel de humanismo y así convertirse en una fuerza capaz de modificar los contextos a estudio. (Yoesly Páez 2013).

En palabras de Martin Baro, no se trata solamente de observar la realidad, sino comprenderla, para poder actuar sobre ella. Asimismo refiere que no sean los conceptos los que convoquen a la realidad, sino la realidad la que busque los conceptos; entendido y puesto en el contexto de la población objeto de estudio la anterior concepción define que la implementación de valores corporativos como algo descontextualizado, limitado solo a una normatividad, sin tener en cuenta el carácter humano que constituyen las organizaciones. En síntesis se sitúa el saber psicológico al servicio de una construcción de una sociedad donde el bienestar de los menos no se asiente sobre el malestar de los más, donde la realización de los unos, no requiera la negación de los otros, donde el interés de unos pocos no exija la deshumanización de todos. (Martin Baro 1998).

A nivel organizacional, ésta misma vista desde una perspectiva social, se puede inferir que a través de la implementación de los valores corporativos, se conspira para limitar la imaginación y el potencial humano (colaboradores), pero a la luz de la teoría crítica, se busca capacitar a las personas en contra de la alineación, la dominación y similares, del que son presa los trabajadores.

El investigador criticalista utiliza su trabajo como forma de crítica social o cultural, bajo los supuestos; que todo pensamiento esta principalmente mediado por las relaciones de poder que están histórica y socialmente constituidas, que los hechos no pueden estar aislados de los valores dominantes o fuera de algún tipo de inscripción ideológica, que la relación entre concepto y objeto, y entre el significante y el significado, nunca es estable o fija y con frecuencia esta mediada por las relaciones sociales de producción capitalista y consumo; que el lenguaje es fundamental para la formación de subjetividad (consciente o inconsciente); que en cualquier sociedad ciertos grupos tiene privilegio sobre otros y, aunque las razones de este privilegio puedan variar ampliamente, la opresión que caracteriza las sociedades contemporáneas está más reforzada cuando los subordinados aceptan su condición social como natural, necesaria o inevitable.

Marco Metodológico

El propósito de la investigación es interpretar las experiencias individuales subjetivas de los participantes respecto a cómo se implementan y expresan los valores en una empresa del sector textil en Colombia y a su vez interpretar y comprender las significaciones, actividades y relaciones que le asignan los colaboradores de dicha empresa a los valores organizacionales que difunde esta, por ello es trascendente enmarcar en una mirada crítica sobre la forma como se implementan los valores en dicha organización.

De esta forma esta investigación se enmarca desde un enfoque cualitativo, como lo plantea Jiménez-Domínguez (2000) los métodos cualitativos parten del supuesto básico que el mundo social está construido de significados y símbolos, siendo la intersubjetividad una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales, dado que la realidad social así vista está hecha de significados compartidos de manera intersubjetiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que la investigación cualitativa es vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta. Finalmente lo que se busca es detallar las experiencias que relatan los seres humanos, logrando una contextualización del fenómeno que se estudia, destacando que el ser humano es un ser pensante y propositivo que facilita llegar a la interpretación de diversas realidades subjetivas.

Diseño

La presente investigación es de tipo cualitativo con un carácter hermenéutico de corte transversal, apoyado en una metodología de investigación denominada análisis de contenido; en donde por medio de categorías previamente establecidas basadas en los objetivos, se lograra un análisis de resultados más amplio, haciendo uso de estrategias de recolección de datos una

entrevista semiestructurada, con un criterio de selección de muestra intencional y no probabilístico.

Por lo tanto la interpretación es un aspecto fundamental en esta investigación debido a que permite identificar la comprensión de todo texto y palabra cuyo sentido no sea evidente y que constituya un problema, esto va sujeto a la hermenéutica ya que como lo plantea Negrete (2012) se fundamenta en la observación resultante de la interpretación, por lo que se orienta a la identificación de los significados de las cosas, interpretando de la mejor manera las palabras, los escritos, los gestos, al igual que cualquier acción humana, pero sin perder su singularidad en el contexto de que forma parte, además como lo menciona Parcker (2010) la hermenéutica involucra un intento por describir y estudiar fenómenos humanos significativos de manera cuidadosa y detallada.

La investigación se apoya en una metodología denominada análisis de contenido, que de acuerdo a Piñuela (2002) es el conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos, discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados y que, basados en técnicas de medida cualitativas tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en las que se han producido aquellos textos o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior.

Como estrategias de recolección de información la entrevista semiestructurada. De esta forma el análisis documental se hace por medio de matrices ver (anexo No. 5), las cuales clasifican y recopilan la información que se obtuvo de las entrevistas semiestructuradas y una revisión de las evidencias físicas dentro de la empresa que se utilizan para difundir los valores organizacionales. Se pretende abordar las categorías por medio del análisis de contenido, el cual arrojará categorías emergentes, que ayudaran a dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

Participantes

En la investigación se tomará una muestra no aleatoria de tres participantes específicamente colaboradores, que se encuentren ubicados en diferentes niveles jerárquicos de la organización y tienen un contrato fijo, específicamente se tomara un colaborador del área operativa, un colaborador de alta gerencia y un consultor del área de recursos humanos que posea conocimientos y experiencia relacionada con manejo de cultura organizacional, dichos participantes cuentan con unas características en general, son mayores de edad y pertenecen a una empresa del sector textil de Colombia, la cual está ubicada en la ciudad de Bogotá. A continuación se describirán cada uno de ellos:

Participante 1: Hombre de 38 años de edad, profesional en Administración de Empresas y especialista en Gerencia de Talento Humano de la Universidad Sergio Arboleda, actualmente se desempeña en la empresa del sector textil de Colombia como consultor del Área de Talento Humano.

Participante 2: Mujer de 28 años de edad, profesional en psicología de la Universidad el Bosque, actualmente se desempeña en la empresa del sector textil de Colombia como colaboradora de alta gerencia en el cargo de psicóloga de selección, realizando funciones de reclutamiento, entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas, contratación e inducción.

Participante 3: Mujer de 25 años de edad, con grado de escolaridad de bachiller, actualmente se desempeña en la empresa del sector textil de Colombia como colaboradora del nivel operativo, realizando funciones de confección.

Además de lo mencionado, se hizo uso del consentimiento informado, con el cual se les comunica a los participantes, los objetivos, el proceso, la finalidad de la investigación y este a su vez permite generar unos acuerdos y asegurar la confidencialidad respecto a los datos de identificación de cada uno de los participantes y la información que suministren.

Estrategias de recolección de información

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron dos estrategias de recolección de información, una de ellas la entrevista semiestructurada, esta estrategia permite ahondar en las experiencias, representaciones, ideas, pensamiento y demás que el participante exprese en su discurso, esta entrevista semiestructurada está compuesta por 16 preguntas las cuales se encuentran clasificadas en dos categorías: cultura organizacional y valores organizacionales, estas permitirán recolectar información sobre el tema que se basa esta investigación (ver anexo No. 1).

Además de lo anterior, este instrumento dará una visión más amplia de la realidad y de la forma cómo se fomentan los valores en la empresa del sector textil de Colombia, por medio de las respuestas y experiencias de tres colaboradores que se encuentran ubicados en diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Es de anotar que la entrevista semiestructurada será utilizada como el medio de recolección de información, por tanto se desarrolla como “un contexto formal de interacción entre el/la analista y las personas investigadas que se utiliza para obtener información sobre el punto de vista y la experiencia de los individuos y los grupos que se analizan” (Álvaro, Garrido y Torregrosa, 1996), este instrumento permite además conocer el discurso que brindan los actores sociales implicados en esta investigación, dando la posibilidad de relacionarse con los relatos brindados desde una visión y experiencia propia de la persona.

Adicionalmente se realizó un ejercicio de observación en la empresa, el cual se enfocó en analizar los plegables, carteles informativos, y la intranet de la empresa del sector textil en Colombia y la manera como se implementan los valores organizacionales en la empresa, esto con el propósito de consultar las evidencias explícitas, de la forma en que la organización difunde los valores, lo que permitirá interpretar y comprender las significaciones, actividades y relaciones que los colaboradores le asignan a los valores de la organización por medio de estas evidencias explícitas. Es importante aclarar que la compañía no permite la salida por ningún medio de la información anteriormente consultada en el ejercicio de observación.

Fases de Investigación

La investigación se desarrolló a través de las siguientes fases metodológicas:

Fase I Reconocimiento de la Temática: De acuerdo a la experiencia de cada uno de los investigadores se analizaron los temas posibles a investigar, y se escogió aquel cuyo interés era común y desde el cual se veía la posibilidad de sugerir oportunidades de mejora que realmente aportaran al sector.

Fase II Elaboración de preguntas y objetivos: Una vez definido el tema a investigar, se plantearon objetivo general y específicos que se pretenden alcanzar, y de igual modo, estos fueron la base para definir las preguntas que llevarían al cumplimiento de los mismo y dar respuesta a la pregunta planteada.

Fase III: Aplicación del instrumento: Se aplicó la entrevista semiestructurada con 16 preguntas para las 2 categorías a investigar, a tres colaboradores que se encuentren ubicados en los niveles estratégico, táctico y operativo de la empresa, con el fin de dar cumplimiento y alcance a los objetivos planteados. Para la recolección de los datos se realizó matriz de análisis de sentido, donde se separan cada una de las entrevistas teniendo en cuenta las categorías analíticas abordadas en esta investigación.

Fase IV: Análisis de resultados se examinan mediante una triangulación de los mismos, partiendo de las diferencias y similitudes encontradas en cada una de las categorías analíticas propuestas en la recolección de la información. Posteriormente se genera una discusión con la interpretación de los datos y conclusiones para determinar el alcance de los objetivos.

Criterios Éticos

Esta investigación se emite y se rige bajo los parámetros del código deontológico y bioético y otras disposiciones por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, el cual es aprobado en la ley 1090 de 2006 en donde en el Artículo 2, ordinal 5, señala el

principio de *confidencialidad*, que especifica que los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelaran tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los profesionales informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad.

Por otro lado en el Artículo 10 refiere: a. Guardar completa reserva sobre la persona, situación o institución donde intervenga, los motivos de consulta y la identidad de los consultantes, salvo en los casos contemplados por las disposiciones legales; b. Responsabilizarse de la información que el personal auxiliar pueda revelar sin previa autorización; d. Mantener en sitio cerrado y con la debida custodia las historias clínicas y demás documentos confidenciales. F. guardar el secreto profesional sobre cualquier prescripción o acto que realizare en cumplimiento de sus tareas específicas, así como de los datos o hechos que se les comunicare en razón de su actividad profesional.

Artículo 23: El profesional está obligado a guardar el secreto profesional en todo aquello que por razones del ejercicio de su profesión haya recibido información.

Artículo 26: Los informes psicológicos realizados a petición de instituciones u organizaciones en general, estarán sometidos al mismo deber y derecho general de confidencialidad antes establecidos, quedando tanto el profesional como la correspondiente instancia solicitante obligados a no darles difusión fuera del estricto marco para que fueron recabados.

Artículo 30: Los registros de datos psicológicos, entrevistas y resultados de pruebas en medios escritos, electromagnéticos o de cualquier otro medio de almacenamiento digital o electrónico, si son conservados durante cierto tiempo, lo serán bajo la responsabilidad personal del psicólogo en condiciones de seguridad y secreto que impidan que personas ajenas puedan tener acceso a ellos.

Además en el Artículo 50: los profesionales de la Psicología al planear o llevar a cabo investigaciones científicas, deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes.

Según estas normas, el psicólogo tiene la obligación de guardar *confidencialidad* de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo y debe guardar el secreto sobre cualquier prescripción o acto que realizare. Finalmente este código permitió aplicar a la investigación bases éticas y principios generales para una ejecución adecuada durante la investigación.

Resultados

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la implementación de los valores corporativos inmersos en la cultura organizacional de una empresa del sector textil en Colombia; en este sentido se desarrollan las categorías, las cuales surgen de los objetivos específicos, donde se pueden observar y analizar la *Cultura Organizacional* y los *Valores Organizacionales*, de las cuales emergieron dos subcategorías:

La Primera Categoría de Análisis se denomina *Cultura Organizacional*, la cual surge a partir del primer objetivo donde se evidencia la necesidad de Identificar la difusión de los valores a través de los colaboradores de una empresa del sector textil en Bogotá Colombia, razón por la cual de esta categoría emerge una subcategoría denominada *Valores Organizacionales como parte de la cultura*.

La subcategoría *Valores Organizacionales como parte de la cultura* emergió del análisis (ver anexo 5), en el sentido que de acuerdo a la implementación de los valores en una empresa el ambiente de la organización tiene una característica particular que determina el rendimiento y satisfacción de los colaboradores, tal como lo menciona la participante 2:

“Por lo tanto la influencia de los valores de las experiencias, hábitos, costumbres y creencias si se reflejan al interior de las organizaciones, ¿qué es posible que yo pueda modificar las actitudes? Sí, pero la cultura de cada persona que trae cada persona en su bagaje, si tiene influencia en mi opinión en los valores de la organización”

También la participante 3 en su discurso aduce:

“creo que (...) Bueno, cada empresa puede definir estrategias diferentes de comunicación y de cómo liderar a sus empleados para alcanzar la meta que se propone, pero en una empresa eh, está liderada por valores de integridad eh y como transparencia, creo que se piensa mucho en la familia, creo que debería ser una

relación muy transparente con los empleados y debería estar disponible para los empleados la mayor cantidad de información posible para los empleados y para todo el ecosistema alrededor de la empresa, porque hay valores de la compañía que están orientados a eso, a la transparencia, al cumplimiento de valores y elementos legales que deberían llevar a que la empresa fuera muy transparente en todo(...) en todas sus relaciones... y debería transmitirse eso con las estrategias de comunicación”

De acuerdo a lo anterior se observa que no solamente los valores influyen en la cultura organizacional sino también el modo en que se implementen y comuniquen al interior de la organización, ya que se evidencia que el conocimiento de los valores y políticas son factor determinantes en la motivación de los empleados frente a su labor.

Referente a la cultura organizacional para los participantes lo más importante es que los valores influyen de forma significativa en dicha dinámica. Para Mirón et ál (2004) la cultura organizacional es un conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.

En cuanto a la interacción entre el área directiva y operativa se establece como factor predominante según los entrevistados el liderazgo. Ramírez, Sánchez y Quintero (2005), confirman que la puesta en acción de los valores es una responsabilidad de las altas directivas, la cual necesita implantar un liderazgo transformador por valores que eleve los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización para hacer extensivo el valor del compromiso en cada uno de ellos, el logro de los objetivos corporativos y posteriormente de todos los miembros, una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización.

De forma general los entrevistados coinciden en resaltar los prejuicios que conllevan a cierta discriminación, pese a la igualdad como valor ideal en las organizaciones. El prejuicio es la acción y efecto de prejuzgar (juzgar las cosas sin tener cabal conocimiento o antes del tiempo oportuno). Un prejuicio, por lo tanto, es una opinión previa acerca de algo que se conoce poco. Como lo menciona la participante 3:

"ok(...) eh, no sé, creo que el proceso de selección pues incluye unos(...) unos lineamientos, eh, que seguro definen algunas características que debe tener el(...)el empleado o el futuro empleado, eso implica pues eh, un prejuicio y una discriminación, el proceso del polígrafo muy fácilmente puede caer en esto también porque al conocer datos de la vida personal de los candidatos, eh(...) tu (...) podrías decir que el proceso no está diseñado para esculcar en sus(...) en sus elementos o datos o su vida personal, pero cuando llegas al polígrafo y le haces preguntas que hacen salir a flote elementos personales, eh(...) Es un factor de riesgo muy grande para que efectivamente se aplique discriminación por parte de las personas que tengan acceso a esa información, entonces eh, creo que el proceso no, no blindo o no está pensado para, para evadir discriminaciones, creo que el proceso permite que haya discriminación"

Así mismo los entrevistados coinciden en que debe existir una planeación estratégica, la cual debe hacerse extensiva o abarcar los diferentes niveles jerárquicos de la organización de forma tal que exista una verdadera participación e integridad, evidenciada en el cumplimiento de las metas, lo anterior basado en una comunicación abierta y preferiblemente lineal. En el artículo Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa Rosales, Montilla y Moreno (2009), refieren que hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen e identidad única para sus diferentes públicos: siendo única para lograrlo, los primeros que deben percibirlo así, son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales. Para lo que la comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia.

Se evidencia a través de las entrevistas que la participación se propicia desde la oportunidad y el ejemplo que dan los líderes o jefes a sus colaboradores. Además según como lo expresan los antes mencionados solo se están limitando hacerlos partícipes de los formalismos

que la ley les exige, limitándose a los mínimos establecidos; desconociendo los aportes y valor agregado que desde cualquier nivel jerárquico se puede generar a la empresa y a favor de los mismos. Por su parte Gellerman (1990) encontró que los valores principales eran aquellos que centran la vida organizacional alrededor de justicia y equidad para todos sus participantes, así da prioridad a ciertos valores: a) potencial humano, b) respeto, dignidad y darle valor a los individuos; c) autenticidad, congruencia, honestidad y apertura en la aceptación de otros; d) flexibilidad, cambio y pro actividad; e) aprendizaje, desarrollo crecimiento y transformación; f) cooperación, colaboración, confianza, comunidad y diversidad; g) participación y democracia en la toma de decisiones y h) efectividad, eficacia y alineación.

Los entrevistados refieren a unísono, que en la organización no se genera una motivación al logro, caso contrario coinciden en destacar el compromiso individual como factor principal para cumplir con las funciones que exige el cargo. El ajuste persona-organización es definido por Carlzon (1993) citado por Pérez (2007) como la congruencia entre las normas y los valores de la organización y los valores de las personas que lo integran, el ajuste persona-organización se enfoca en cómo la comparación entre el ordenamiento y el contenido de los valores de los empleados con el sistema de valores de la empresa para la que trabajan, afectan las actitudes y la conducta de los individuos. De esta manera los valores son los elementos motivadores más poderosos y profundos de la acción personal, grupal y organizacional, son la esencia de la ideología de la organización y en los procesos cotidianos son el cauce estratégico para alcanzar el estado deseado.

Se evidencia que no existe un adecuado proceso de inducción y capacitación al cargo generando poca adaptabilidad de los colaboradores a su nuevo entorno laboral, se cometen demasiados errores en la realización de las tareas, ya que se aprende sobre la marcha, lo que conlleva a la frustración y por ende al absentismo laboral. Según Orozco 2001 “la inducción es una fase del proceso administrativo que se pone en práctica en las organizaciones, a través del cual se ofrece al personal de nuevo que ingresó la información necesaria para que pueda sin demoras, con confianza y seguridad incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales.”

A modo de cierre de la anterior categoría los entrevistados resaltan que la motivación en el ámbito laboral no tiene que ver con la hora del día, aunque pueden influir ciertas variables; concuerdan los antes mencionados que todo depende del gusto al desempeñar las actividades laborales. Así lo afirman los entrevistados, entonces la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La segunda categoría de análisis se denomina *Valores Organizacionales*, esta categoría surge por el interés de reconocer el proceso de implementación de los valores en una empresa del sector textil en Bogotá Colombia, por esta razón emerge la subcategoría *Clima Organizacional*, que surgió del análisis (ver anexo 5) en el sentido de observar una constante incoherencia entre la implementación de valores y su práctica diaria al interior de la empresa, como se puede deducir de forma general en el discurso de los entrevistados:

La subcategoría *Clima Organizacional* emergió del análisis (ver anexo 5), en el sentido que son un conjunto de propiedades que influyen de forma directa en la conducta y el comportamiento de los miembros de una organización, tal como lo menciona la participante 2:

"Los valores tienen un alto impacto en el clima laboral, vuelvo a repetir cuando no las personas no los tienen alineados, si retomamos el ejemplo que di eso que me está diciendo este trabajador está creando un mal clima porque está creando insatisfacción en los clientes, insatisfacción en su grupo de trabajo que están viendo como él se está aprovechando de la situación, por lo tanto si afecta el clima laboral, para poderlos medir yo les propongo a las empresas que también definan unos criterios de desempeño por cada valor para medirlos, tanto cuando el trabajador va a ingresar como dentro de la continuidad en su trabajo"

Los entrevistados coinciden que los valores afectan el clima laboral en cuanto la "responsabilidad" que cada quien refleje frente a sus labores ya que esto afecta el trabajo en equipo y el desarrollo de la organización. Porque como lo menciona Díaz (2005), ser competitivo implica ahora no solo tener mayor o mejor tecnología o cambiar constantemente la estructura, eso no es suficiente, implica organizaciones flexibles con individuos que aprendan

más rápido y de manera permanente, que trabajen integrados, jefes que sin dejar su responsabilidad tengan suficiente confianza en sus subordinados como para delegarles toma de decisiones, y empleados con suficiente confianza en la organización como para participar, innovar y cambiar.

Se evidencia, que de no aplicar las teorías sobre la influencia de los valores organizacionales al interior de la organización como una herramienta conductora al éxito y aumento de la productividad, lo que se puede obtener como resultados deriva en fracasos u obstáculos para implantar una estrategia o un programa de mejoramiento, así como la presencia de conflictos que afecten negativamente el clima organizacional; fracasos en la adaptación de los individuos a la organización y falta de compromiso para lograr mayores niveles de productividad y calidad, entre otros. Como lo expresa el participante 1 en su discurso:

“no todas las personas tienen el mismo compromiso, algunas se relajan y ahí empieza a haber como cierto enfrentamiento y ciertas inconformidades, eso es tal vez lo que, lo que afecta, es más tema tolerancia, es el que todos nos comprometamos a hacer las cosas bien.”

Del discurso del participante 1, se puede deducir que cuando los valores no son coherentes en la práctica organizacional se produce un impacto negativo que se refleja en un mal ambiente lo que finalmente afecta la productividad, comunicación y logro de los objetivos comunes convirtiéndose en intereses particulares. Los valores son definidos como “normas” de comportamiento, que deben regir a todos y cada uno de los miembros de la organización. Para Tünnermanch, (1999) define los valores como las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre.

La forma en que los participantes aplicarían los valores organizacionales a su vida personal y profesional lo hacen basándose en el “compromiso” que tienen en cuanto al cumplimiento de sus labores diarias como trabajadores y seres humanos aislados de la organización. Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) proponen que la puesta en acción de los valores es una responsabilidad de la altas directivas, quienes necesitan implantar un liderazgo

transformador por valores que eleven los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización para hacer extensivo el valor compromiso en cada uno de ellos hacia el logro de los objetivos corporativos y posteriormente de todos los miembros, una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización.

Los entrevistados coinciden en que uno de los valores que se aplica de forma inadecuada en la compañía es la disciplina, en cuanto a que cada quien sabe que debe hacer y como lo debe hacer y que no sería necesario tener a alguien supervisándole constantemente su trabajo, siendo este uno de los principales valores inculcados por el fundador de la compañía. De igual manera coinciden en que la estrategia que utilizarían como parte activa de la organización para dar a conocer e implementar los valores a un nuevo trabajador es un adecuado procesos de “inducción”, lo que le permitirá conocer más la organización y de igual manera acoplarse a ella entendiendo cual es su funcionamiento. Como claramente lo menciona la participante 2 los valores deben estar incluidos en la inducción como parte fundamental de la misma.

Finalmente los entrevistados coinciden que uno de los criterios que debería tener un directivo al momento de implementar unos valores dentro de la organización es que debe ser una “exigencia” hacia todos los niveles de la organización, por el papel que juegan estos dentro de la misma, y como claramente lo menciona el participante 1, los valores son otra herramienta adicional para alcanzar los objetivos que se ha planteado la organización.

Discusión

Con base en los resultados obtenidos y a partir del análisis del discurso desarrollado en esta investigación, se encontró que alrededor de los valores implementados en una empresa del sector textil de Colombia, hay una incoherencia entre la implementación de valores y su práctica diaria al interior de la empresa, la organización cumple con hacer la difusión de estos valores a cada uno de sus colaboradores ya sea por la intranet o en las carteleras de cada sección, pero no se están cerciorando que realmente los miembros de la empresa si estén alienados con estos valores y los apliquen en sus actividades diarias, como dice Tünnermanch, (1999), los valores son definidos como creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre.

Referente a lo anterior la fuerte influencia de los valores sobre la cultura organizacional, se convierte en un tema de gran trascendencia debido a que es la cultura la que le da un nombre y una identidad a la organización y a cada uno de sus miembros, sin embargo las costumbres y creencias de cada persona pueden llegar a influir en los valores que se apliquen dentro de la organización ya no siempre serán los mismos valores tanto para la empresa como para la persona, que sería el ideal. Los valores en la organización desde una perspectiva antropológica es el reflejo de lo que es un grupo y por otro lado es lo que debería ser, enmarcado en un antecedente cultural.

De esta manera se logra identificar que en la organización sus colaboradores no tienen una apropiación de los valores establecidos por la misma, y los factores que lo han generado son la falta de confianza, la exclusión de algunos miembros de la compañía en la toma de decisiones, la falta de equidad, pues como lo menciona Gellerman (1990) los valores principales eran aquellos que centraban la vida organizacional alrededor de justicia y equidad para todos sus participantes, así da prioridad a ciertos valores: a) potencial humano, b) respeto, dignidad y darle valor a los individuos; c) autenticidad, congruencia, honestidad y apertura en la aceptación de otros; d) flexibilidad, cambio y pro actividad; e) aprendizaje, desarrollo crecimiento y transformación; f) cooperación, colaboración, confianza, comunidad y diversidad; g) participación y democracia en la toma de decisiones y h) efectividad, eficacia y alineación.

Por consiguiente cuando los valores están solamente en el papel, y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y puede llevar a bajos desempeños, tema que muy poco se tiene en cuenta dentro de la organización en donde todo está enfocado a producir, como lo menciona la participante 1 "Los valores tienen un alto impacto en el clima laboral, vuelvo a repetir cuando no las personas no los tienen alineados, si retomamos el ejemplo que di eso que me está diciendo este trabajador está creando un mal clima porque está creando insatisfacción en los clientes, insatisfacción en su grupo de trabajo que están viendo como él se está aprovechando de la situación, por lo tanto si afecta el clima laboral, para poderlos medir yo les propongo a las empresas que también definan unos criterios de desempeño por cada valor para medirlos, tanto cuando el trabajador va a ingresar como dentro de la continuidad en su trabajo".

Para un colaborador el valor del respeto aplica para todas las personas, pero cuando en la organización este valor se aplica de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo, la concepción cambia e influye significativamente en su vida personal y laboral, se está convirtiendo en un antivalor lo que conlleva a generar un mal clima laboral, para Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) proponen que la puesta en acción de los valores es una responsabilidad de las altas directivas, quienes necesitan implantar un liderazgo transformador por valores que eleven los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización para hacer extensivo el valor compromiso en cada uno de ellos hacia el logro de los objetivos corporativos y posteriormente de todos los miembros, una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización.

Respecto a lo anterior, se confirma la importancia que los valores deban ser reforzados constantemente desde los altos directivos hasta la planta baja de la organización, lo que se logra con esto es que haya más compromiso y motivación de ambas partes, alcanzar un mejor clima laboral, se cumpla con los objetivos planteados, aumentar la productividad, tener sentido de pertenencia, lograr que todos los colaboradores se apropien de todos los valores establecidos por la organización dentro de su planteamiento estratégico y no solo unos pocos.

Según (García 2002), los valores son aprendizajes estratégicos en la elección de una forma de pensar y actuar que consigue que salgan bien las cosas. Añade este autor que los valores

absorben la complejidad, dan sentido a los objetivos de acción, legitiman instrucciones, y hacen más sencilla la convivencia en una organización, es decir, que pocos valores bien interiorizados son más efectivos que un voluminoso manual de instrucciones detalladas, el común denominador es la exaltación de los valores organizacionales para la consecución del éxito de la organización y mejor desempeño de los empleados por la apropiación e interiorización de los mismos.

A partir del análisis de dicha investigación se encontró que el ser humano se encuentra inmerso en un contexto de relaciones sociales, gestada por sus propios intereses y la comprensión histórica-cultural en la cual se encuentra sumergidos, factores no ajenos a la empresa del sector textil escogida para dicha investigación; como lo reafirma Habermas (1993) a lo que se le denominaría canje de pretensiones de validez entre los individuos que se comunican, compatibles dentro de las convicciones comunes de vida, como se evidencio en la población objeto de estudio, en este caso particular, regirse a la misma cultura para poder pertenecer al grupo de interés, mediada por relaciones de poder histórica y socialmente constituidas.

Al explorar en la literatura los antecedentes conceptuales y empíricos respecto al análisis de la implementación de valores corporativos inmersos en la cultura organizacional de una empresa del sector textil en Colombia se puede observar que dicha cultura denota los rasgos característicos de cada organización, eso lo ratifica Naranjo y Ruiz, (2012), la cultura organizacional es tan fuerte que se puede ver, cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentren o la influencia que reciban del medio, y cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas.

Entre los antecedentes conceptuales se evidencia que el foco de atención de las investigaciones revisadas radica en que la cultura organizacional es un patrón general de conducta, creencias y valores que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los miembros de una empresa y determinan su comportamiento. Para lo que se plantean algunas funciones de la cultura organizacional como: Identidad organizacional, compromiso colectivo, estabilidad social y

conformación de comportamientos. Koontz, H. y Weihhhrich, M. (2005) lo anteriormente descrito lo reafirma una de las entrevistadas en su discurso:

“Por lo tanto la influencia de los valores de las experiencias, hábitos, costumbres y creencias si se reflejan al interior de las organizaciones, ¿qué es posible que yo pueda modificar las actitudes? Sí, pero la cultura de cada persona que trae cada persona en su bagaje, si tiene influencia en mi opinión en los valores de la organización”

Finalmente por medio del análisis de resultados se evidencia que en esta compañía no se ha podido generar una apropiación de los valores, por el contrario, se han generando unos pocos antivalores que dificultan y hacen que los objetivos y la motivación no se lleve a cabo. El ajuste persona-organización es definido por Carlzon (1993) citado por Pérez (2007) como la congruencia entre las normas y los valores de la organización y los valores de las personas que lo integran, el ajuste persona-organización se enfoca en cómo la comparación entre el ordenamiento y el contenido de los valores de los empleados con el sistema de valores de la empresa para la que trabajan, afectan las actitudes y la conducta de los individuos. De esta manera los valores son los elementos motivadores más poderosos y profundos de la acción personal, grupal y organizacional, son la esencia de la ideología de la organización y en los procesos cotidianos son el cauce estratégico para alcanzar el estado deseado.

Conclusiones

El propósito de este estudio fue responder la pregunta de qué tan importante o necesario es implementar y desarrollar una sólida cultura organizacional enfocada principalmente en los valores corporativos, por lo cual se establece que el comportamiento organizacional basado en valores, es un requisito para la supervivencia y crecimiento de la organización. Este estudio representa un intento inicial por probar la relación entre valores organizacionales y el desempeño organizacional, para entender cómo ésta relación puede presentarse, y a su vez indica que cuando los valores de los empleados son compatibles con los valores de la organización, esto resulta en numerosos beneficios tanto para los empleados como para la empresa.

En segundo lugar se cumplieron los objetivos en la medida en que se identificó la forma en que se difunden los valores corporativos en la compañía y se logró el análisis de la implementación de valores corporativos inmersos en la cultura organizacional de una empresa del sector textil en Colombia, se demostró que los valores organizacionales hacen parte de la cultura estableciendo su propio distintivo reflejado en el rendimiento, motivación y satisfacción de los colaboradores; no solo los valores corporativos influyen en dicho rendimiento y comportamientos, también los valores personales, los cuales han sido ignorados por la empresa y solo los impuestos pueden ser practicados.

Otro punto a subrayar se refiere a la coherencia de los valores organizacionales establecidos. Se concluyó que los valores organizacionales en la empresa apuntan a una integridad y transparencia que se supone debe partir de dos, tanto del empleado como del empleador, al omitir información al empleado o solo escalonada a jefes y no entregada a colaboradores, se rompe la comunicación, generando relaciones tensas y de desconfianza, esto determinará entonces la motivación frente a la labor realizada. Los valores no abarcan los diferentes niveles jerárquicos ni se evidencia una comunicación abierta y lineal, lo anterior confirParticipante 2 que la puesta en acción de los valores es una responsabilidad de las altas directivas, la cual necesita implantar un liderazgo transformador por valores que eleve los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización para hacer extensivo el valor del

compromiso en cada uno de ellos, el logro de los objetivos corporativos y posteriormente de todos los miembros, una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización.

Se evidencio que en la organización no se genera una motivación al logro, caso contrario coinciden en destacar el compromiso individual como factor principal para cumplir con las funciones que exige el cargo, esto se ha producido desde la fundación de la empresa dada por relaciones verticales y autoritarias (su fundador era de origen alemán y su ideología se basaba en la producción y no en la persona), desconociendo la implementación de valores y que puestos en marcha serian elementos motivadores poderosos y profundos de la acción personal, grupal y organizacional, serian la esencia de la ideología de la organización y en los procesos cotidianos serian el cauce estratégico para alcanzar el estado deseado, estado lejano al que se encuentra la empresa hoy día.

Otro argumento que surgió por la poca coherencia y alineación en la aplicación de los valores en la empresa, se refiere a la afectación negativa en el clima laboral, creando insatisfacción, como la falta de sentido de pertenencia, una autentica necesidad de compromiso, inconformismos en las relaciones verticales, comunicaciones cerradas, fracasos en la adaptación de los colaboradores limitándose a las tareas exactas asignadas, sin generar valor e innovación a pesar de tener las capacidades, finalmente reflejados en absentismo laboral, fallas en la realización de funciones y baja productividad.

De igual forma para ser promovidos los valores en la organización, antes 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 conocidos por los colaboradores y mucho menos que se conviertan en parte de la cultura organizacional como su centro.

Es importante destacar que la actual visión de los entrevistados frente a los valores aplicados en la organización se basa en el compromiso de cumplir con las tareas y horarios asignados, su motivación se basa en no perder su trabajo, para poder suplir necesidades y metas que poco tienen que ver o no están alineadas con la de la organización “seres humanos aislados de la organización”.

Recomendaciones

Previa revisión de resultados, además de literatura pertinente, nos invita a generar los siguientes postulados, con el propósito de ubicarnos en la cotidianidad empresarial, en este caso la del sector textil en lo referente a la implementación de valores corporativos y a partir de ella y a través de influenciar en la misma, poder transformarla. En este sentido concordamos que los valores organizacionales que nos competen para este trabajo, son conceptos que no se reflejan en la realidad, al contrario unos valores se difunden y otros antivalores se implementan; por tal razón se hace necesario que los conceptos no convoquen a la realidad, sino que la realidad convoque los conceptos.

Así las cosas, se sugiere a la organización establecer indicadores de gestión, teniendo en cuenta que estos permiten medir los comportamientos de las personas, para el caso, la propuesta es establecer un indicador de actividades desarrolladas para la apropiación de los valores corporativos, cuya finalidad es medir el grado de cumplimiento de las actividades propuestas en un periodo de tiempo, otro indicador es el que permite medir el grado de difusión de los valores corporativos, por medio del número de reuniones realizadas sobre formación de valores organizacionales.

Se sugiere desarrollar una estrategia que permita diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interna y externa de los valores corporativos en todas las actividades, funciones y competencias del personal de la empresa, y a su vez planificar, ejecutar y evaluar la aplicación de los valores corporativos en las actividades del personal de la organización.

Realizar un proceso de democratización de los valores, haciendo partícipes a todos los niveles de la organización en la planeación para lograr un mayor impacto de los mismos en la organización.

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 hable o presente a la

organización, como lo son las agendas, publicidad, normatividad institucional y planes o procesos de gestión.

Para favorecer la vivencia de los valores organizacionales, es importante difundir los valores y promover espacios que propicien la reflexión y la autoevaluación de los diferentes colaboradores de la organización, por lo que es necesario crear las condiciones para que cada miembro cultive y se sienta atraído hacia ellos. De ahí que una estrategia importante para acompañar la práctica de valores organizacionales sea implementar procesos de acompañamiento personal y grupal, sobre todo a los colaboradores que tienen dificultad para vivenciar un valor determinado.

Finalmente se considera importante realizar informes periódicos de desempeño, que evalúen la apropiación de los valores corporativos en relación a las actividades desarrolladas, lo que permitiría evidenciar la efectividad que tienen las herramientas utilizadas al difundir los valores organizacionales.

Indicadores

Con el propósito de mejorar la difusión e implantación de los valores corporativos en una empresa del sector textil en Colombia, previa aplicación de encuesta de sondeo, (ver anexo 6) se sugiere generar los siguientes indicadores de gestión:

Difusión

Con este indicador de Gestión se medirá la difusión de los valores organizacionales.

Este indicador se medirá de la siguiente manera:

Cantidad de personas que responden “siempre” a las preguntas ABCDFG de la encuesta

Meta

Se sugiere que la meta de difusión de los valores sea del 100% de los empleados y que se mida con una frecuencia trimestral.

RANGOS	EQUIVALENCIA	EL RESULTADO SE EXPRESA EN PORCENTAJE (%)
0 - 30%	NULA DIFUSION	
31 - 50%	BAJA DIFUSION	
51% - 80%	MEPARTICIPANTE 3 DIFUSION	
> 81%	TOTALMENTE DIFUNDIDOS	

Ejemplo

En el primer trimestre de 2014 se aplicaron encuesta a los 800 empleados para medir la efectividad de la difusión de valores, de los cuales 300 personas respondieron “siempre” a las preguntas.

Difusión de Valores: $300 / 800 = 37,5\%$. Es resultado del indicador muestra que hay una baja difusión, para lo cual se sugiere implementar campañas más ofensivas pero a su vez que sean perceptibles y medibles, para así, incrementar este porcentaje en tres meses a un 70%.

Implementación

Con este indicador de Gestión se medirá la implementación y/o empoderamiento de los valores organizacionales, que tienen los empleados de una empresa del sector textil en Colombia.

Este indicador se medirá de la siguiente manera:

Cantidad de personas que responden “siempre” a las preguntas EHIJK de la encuesta

Meta

Se sugiere que la meta de implementación de los valores corporativos sea del 100% de los empleados y que se mida con una frecuencia trimestral.

RANGOS	EQUIVALENCIA	EL RESULTADO SE EXPRESA EN PORCENTAJE (%)
0 - 50%	BAJA	
51% - 80%	MEPARTICIPANTE 3	
> 81%	ALTA	

Ejemplo:

En el primer trimestre de 2014 se aplicaron encuesta a los 800 empleados para medir la efectividad de la implementación de valores, de los cuales 350 personas respondieron “siempre” a las preguntas.

Implementación de Valores: $350 / 800 = 43.7\%$. Es decir que el resultado del indicador es bajo de acuerdo a la escala de medición, lo que indica que las estrategias implementadas no son las adecuadas. Resultado que nos señala que la difusión de valores es directamente proporcional a su implementación y/o viceversa. Lo anterior nos convoca a generar procesos de democratización

de valores corporativos y alinearlos a una adecuada divulgación de los mismos, con el propósito de alcanzar el 70% en dicho indicador en el siguiente semestre.

Referencias

Álvarez, J. (2003). Como hacer la investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología. Paidós: México.

Blanchard, K., y O'Connor, M. (1997). Administracion por Valores. Editorial Norma. Colombia.

Bruno, L. (2011). Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: An Exploratory Investigation. *Fundação Dom Cabral Internal Publication*.

Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGrawHill. Colombia.

Carlzon, J. (1993). El momento de la verdad. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Clehorn, L. 2005. Gestión Ética para una Organización Competitiva. Sociedad de San Participante 1. Primera Edición. Colombia.

Daft, R. (1998). Organizational Theory and Desing. Edición Southwestern. Ohio. USA.

Diaz, J. (2005). Cambio Organizacional: Una Aproximación por Valores. Revista Venezolana de Gerencia. Año 10, No 32, pags 605-627.

Dhiman, S. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. Journal of Global Business Issues. 1(1), 53.

Domiguez, I, Rodriguez, B, y Navarro J. (2009). La Cultura Organizacional Para Los Sistemas Organizacionales de Salud. Revista Médica Electrónica

Garcia, S. (2002). La influencia de lo intangible en los resultados, cultura, valores y efectividad. Ponencia presentada en la XII Convención Internacional de Recursos Humanos.

Garcia, S y Dolan, S. (1997). La Dirección por Valores. Madrid: MacGraw-Hill.

Gellerman, W., Frankel, M., y Ladenson R. (1990). Values and Ethics in Organizational and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life. San Francisco.

Gibson, J. (1996). Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Editorial McGrawHill. Colombia.

Habermas, Jürgen, La lógica de las ciencias sociales, trad. De Manuel Jiménez Redondo, Madrid, Tecnos, 1993, p.453.

Hurley, R., Church, A., Burke, W., y Van, E. (1992). Tension, change and values in OD practitioners. Vol. 29, pags 1-5. New Jersey. USA.

Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013 de: <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>

López, Y. & Sánchez, M. (1996). *Para comprender las Organizaciones Escolares*. Sevilla: Edición Repiso libros.

Margulies, N., y Raia, A. (1978). Conceptual Foundation of Organizational Development. McGrawHill. New York.

Martinez, M. (2003). Perspectiva Epistemológica de la Bioética, estudio solicitado por la UNESCO para la I Reunión de la Red Latinoamericana de Bioética. México.

McCarthy, T. 1987. “La Teoría Crítica de Jürgen Habermas”. Tecnos, Madrid.

Naranjo, J, y Ruiz, Y. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión de las revistas científicas. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*. Vol. 8, No. 2, pags 285-307.

Negrete, O. (2012). Métodos de Investigación Cualitativos. Universidad Tecnológica de México. Recuperado el 02 de julio de <http://www.slideshare.net/OscarNegreteRodriguez/mtodos-de-investigacin-cualitativa-12015708>

Packer, M. (2010). La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana. *Revista Grupo cultura y desarrollo humano*.

Pérez, A. (2012). Una aproximación teórica a la integración de los valores organizacionales y el sistema de calidad: Su comprensión en la actividad turística. *Revista Nacional de Administración*. Vol. 3 –1, pags 55-70.

Piñuela, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Revista Estudios de Sociolingüística*. Pag 1-42.

Ramirez, F, Sanchez, M y Hugo Quintero (2005). El Papel de los Valores en la Identidad Corporativa. *Revista Negotium*.

Revilla, E. (2013). *Los valores organizacionales. El caso de un instituto pedagógico público de Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Romero, M. (2008). Gerencia de la Comunicación e Imagen Corporativa. Universidad Bellosos Chacin. Venezuela.

Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*. 13: 71-78. Peru.

Schein, E. (2011). *Liderazgo y cultura*. Recuperado de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>.

Serna, H. (2000). *La Gestion Empresarial*. Legis. Fondo Editorial. Colombia.

Sciliceo, A, Caseres, D y Gonzalez, J. (1998). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Ed. MacGrawHill.

Van Riel, C. (2000). *Comunicación Corporativa*. Editorial Pretince Hall: Madrid.

Velásquez, I. (2007). *Modelos de productividad basado en valores organizacionales*. *Revista Business Management*. 677-686. Venezuela.

Velasquez, I. y Nuñez, M. (2009). Los Valores organizacionales presentes en la Pyme Metalmeccanica Venezolana. Un estudio Comparativo. *Revista Copernico*. Vol. 12, Pags 47-55.

Woothen, K y White, L. (1999). Linking OD's Philosophy with Justice Theory: Posmodern Implications. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 2, pags 7-20.

Anexos

Anexo 1

Formato en blanco entrevista semiestructurada

La presente entrevista es anónima y personal, dirigida a colaboradores de una empresa textil colombiana, que tiene por objetivo analizar la implementación de los valores organizacionales, es de aclarar que los resultados obtenidos en la entrevista serán utilizados solo con fines investigativos. Agradecemos dar sus respuestas con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas de la entrevista, lo cual nos permitirá un acercamiento a la realidad concreta de la organización.

Género: _____ **Ocupación o Profesión:** _____

Edad: _____ **Cargo:** _____

Fecha: _____

Categoría Valores Organizacionales

1. ¿Cómo define usted los valores de la organización y qué importancia le da a los mismos?
2. ¿De qué Forma aplicaría los valores organizacionales a su vida y en que le aportarían a su vida profesional o laboral para obtener sus logros?
3. ¿Cómo evidenciaría si los valores tienen influencia positiva o negativa en el clima organizacional o también denominado ambiente de trabajo?
4. ¿Qué aspectos en su criterio debería tener un directivo al momento de implementar unos valores dentro de la organización, y si evidencia esos aspectos actualmente dentro de su organización?
5. ¿Qué valores identifica usted que se aplican de forma inadecuada dentro de la organización?

6. ¿Qué actitudes evidencia en la realización de sus labores a diario que impiden que se cumplan a cabalidad los valores establecidos?
7. ¿Qué estrategia utilizaría usted como parte activa de la organización para dar a conocer e implementar los valores a un nuevo trabajador?
8. ¿Cómo evidencia usted que su organización se preocupa por que se realice un trabajo enmarcado en valores?

Categoría Cultura Organizacional

9. ¿Cómo influyen los valores en las experiencias, hábitos, costumbres, y creencias que tiene actualmente la organización?
10. ¿Cómo es y cómo debería ser la interacción de la dirección con el área operativa?
11. ¿En alguna situación o circunstancia dentro de la organización se evidencia discriminación por algún aspecto al trabajador o aspirante a un determinado cargo?
12. ¿Qué tipo de información consideraría usted que se debe compartir a los trabajadores, porque medios debería compartirse y si debe ser en algún tiempo específico?
13. ¿Cómo creería usted que se debe promover la participación de los empleados de la organización en la toma de decisiones que mejoren aspectos relacionados al desempeño de las labores diarias?
14. ¿En qué sentido, la organización lo motiva a tener un mejor desempeño y actuar con responsabilidad en cada una de sus labores en búsqueda de una mejor productividad?
15. ¿Cómo considera usted el manejo actual que los procesos de adaptación de los colaboradores al puesto de trabajo y a la misma organización?
16. ¿Cómo define usted la actitud y motivación de los colaboradores más cercanos, desde el inicio de la jornada hasta el final?

Anexo 2

Entrevista 1

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador: Buenas tardes hoy estamos aquí con Garzón; es una operaria de confección, vamos a hacerle una entrevista, esta entrevista es de carácter académico, vamos a hacer una serie de preguntas en la que esperamos usted nos pueda responder de una forma sincera y muy concisa a cada una de estas preguntas.

Entrevistador: Bueno, nos puede mencionar cuál es su ocupación y profesión?

Participante 1: Mi ocupación, yo soy operario de confección y como profesión, eheee, operaria de máquina plana.

Entrevistador: Cuántos años tienes.

Participante 1: 32

Entrevistador: Bueno, la primera pregunta que nosotros le vamos a hacer va enfocada a los valores de la organización, ¿Cómo nos podría usted definir los valores de la organización en donde usted se encuentra en este momento?

Participante 1: Los valores de la organización son como los parámetros que me motivan a mí a realizar mejor mi trabajo, a guiarme por las normas de la empresa y a mejorar cada día para hacer las cosas mejor.

Entrevistador: Bueno , teniendo en cuenta lo que me acaba de responder, ¿Qué importancia le da usted a esos valores dentro de su jornada laboral diaria?

Participante 1: Es mi forma de aplicarlos como compromiso para hacer las cosas de manera adecuada, siendo responsable y comprometida para que las cosas salgan de la mejor forma.

Entrevistador: Ya que eso es a nivel laboral ¿De qué forma usted aplicaría esos valores organizacionales a su vida personal?

Participante 1: Los valores organizacionales, eh, son, pues son fáciles porque son responsabilidad, respeto, compromiso, entonces eso es lo mismo que yo tengo que practicar con

mi familia y enseñarle a mi hijo para salir adelante, para ser buenas personas y hacer todo de la manera correcta.

Entrevistador: Y a nivel profesional y laboral como le ayudan esos valores para poder obtener sus logros o metas en su trabajo.

Participante 1: Con la práctica de estos valores hago las formas como son, mostrando mi desempeño laboral, dando el rendimiento adecuado y sin equivocaciones, así puedo demostrar mi compromiso y tengo la opción de aplicar para cargos mejores.

Entrevistador: En cuanto a la evidencia de estos valores en su vida personal y profesional como cree que influyen tanto de forma positiva como de forma negativa.

Participante 1: Eh mi vida personal en forma positiva, eh, ayudándome a sentir mejor haciendo las cosas bien, teniendo como regla para no equivocarme, para no hacer cosas de las cuales después me arrepienta y de pronto no es negativo sino es un poquito más de exigencia, eh, no tomar el camino fácil sino que las cosas buenas cuestan, entonces es mejor hacerlas de la manera adecuada.

Entrevistador: Y cómo cree usted que afecta estos valores al clima de una organización, o al ambiente de trabajo que usted maneja a diario.

Participante 1: Afectan en cuanto al tema de tolerancia, para algunas personas el compromiso no es el mismo y cuando uno aplica valores y empieza a exigir los mismos, eh, no todos, no todas las personas tienen el mismo compromiso, algunas se relajan y ahí empieza a haber como cierto enfrentamiento y ciertas inconformidades, eso es tal vez lo que, lo que afecta, es más tema tolerancia, es el que todos nos comprometamos a hacer las cosas bien.

Entrevistador: Bueno, es claro que los valores son inicialmente diseñados e implementados por la parte directiva de la organización, ¿Qué cree usted que debe tener el directivo de la organización para poder implementar y llevar a cabo esos valores dentro de la organización?

Participante 1: Debe practicarlos, debe ser el ejemplo, como jefe, él debe demostrar al 100% el compromiso y dar ejemplo del cumplimiento de todos los valores, no exigir lo que él no puede hacer.

Entrevistador ¿Y actualmente éstos se dan dentro de la organización?

Participante 1: En algunas personas sí, en otros directivos se nota que no, que tal vez faltan algunas cosas, entonces sí, sí si hay que mejorarlo.

Entrevistador: Bueno, nos menciona que hay que mejorar algunas cosas, ¿Qué cree usted o qué valores cree usted que se están aplicando de forma inadecuada dentro de la organización?

Participante 1: De pronto el compromiso, eh, el trabajo en equipo, o sea, no es solo mandar es, listo, nos toca hacer esto, venga todos hacemos, no me voy temprano, miro que les hace falta, el preguntar cómo están, en que las personas se sientan bien para que puedan rendir, no solo exigir, es también estar pendiente de los trabajadores.

Entrevistador: ¿Qué actitudes, de pronto, podrían estar impidiendo que se lleven a cabo estos valores dentro de la organización?

Participante 1: Eh, tal vez, el que a veces uno siente que como que el jefe está relajado, como que se limita únicamente a mandar, pero no está mirando si uno tiene todo lo que necesita para realizar el trabajo, o si le toca un desplazamiento más largo, o simplemente tener las herramientas adecuadas y el sentir que lo están tratando a uno como persona y no como máquina.

Entrevistador: Bueno es de pronto en cuanto a los jefes, y en cuanto a sus compañeros de trabajo que cree que estaría faltando para que se cumplan esos valores?

Participante 1: Un poquito más de compromiso, el no, no quejarse tanto, no es de todos los días que, que le están exigiendo a uno un poquito más, entonces es como comprometerse, es querer hacer las cosas bien y ser, ser honestos en su trabajo.

Entrevistador: Bueno, ¿Usted qué haría si fuera parte activa o pudiera hacer partícipe en la toma de decisiones de la empresa, que haría usted para poder implementar y dar a conocer los valores a los demás trabajadores?

Participante 1: Uhm, tal vez el tema de capacitación, capacitación en valores, que nos escuchen, a veces uno no es profesional pero puede tener ideas que los profesionales desarrollan mejor, a veces ponerse en el lugar de los trabajadores hace que el jefe sienta que no todo funciona tan mecánico como ellos creen, que hay, que a veces se presentan dificultades en el día a día, entonces sería un poquito más de capacitación y de que los jefes aprendan a manejar el proceso desde el principio, no solo en lo teórico, sino también en lo práctico.

Entrevistador: Y ha evidenciado usted, actualmente, que la parte directiva se preocupa porque se realice un trabajo enmarcado en valores?

Participante 1: Sí, pues, de algunos, de algunos sí, sí se ve, sí hay compromiso, en otras personas no, y cuando eso no se nota pues también como que desmotiva, porque uno solo tratando de hacer que las cosas salgan bien, no, no es fácil.

Entrevistador: Bueno , pues acabamos de ver una serie de preguntas que son enmarcadas en la parte de los valores, tenemos otras preguntas que van orientadas a lo que es la cultura organizacional, teniendo en cuenta que la cultura es un conjunto de creencias, costumbres y todo que se manejan dentro de la organización, bueno?, entonces, una de las preguntas es, ¿Cómo

influyen los valores que ustedes tienen en la organización en los hábitos, en las costumbres en las creencias que tiene actualmente la organización ?

Participante 1: Pues los valores me influyen para el desarrollo de mi trabajo mostrando compromiso, haciendo las cosas bien, pero pues igualmente capacitación y el tiempo en el que uno se empieza como a habituarse en el trabajo se complica un poquito, ya los horarios, el organizarse, el a veces darse cuenta que la gente, no todos tienen el mismo compromiso, eh, empieza a generar como cierta inconformidad o hábitos negativos.

Entrevistador: Muy bien, bueno, ¿En cuánto a esos hábitos y esas costumbres hay, digamos, una parte, que es la parte de la dirección en cómo se interrelaciona con sus trabajadores, ¿Cómo es esa interrelación de los mandos superiores en cuanto a la parte operativa dentro de la organización?

Participante 1: Pues como es, tenemos diferentes facilitadores, algunos, algunos son muy buenas personas, hacen todo lo posible por enseñar, por capacitar, por corregir, pero también tenemos el caso de las personas que ya sienten que por ser facilitadores son muy sobrados y se limitan a regañar, entonces eso desmotiva y, y no sé, hace que, que el trabajo no sea así como muy, como muy chévere.

Entrevistador: ¿Y cómo cree que debería ser esa interacción?

Participante 1: Debería ser como más positiva, más, ¡Venga! Tenemos un ciclo de capacitación, ¿Qué es lo que pasa?, ya hicimos las pruebas, ¿Porque no se siente cómodo? Es un preguntar, que está pasando?, antes de entrar a regañar, a tomar medidas, a hacer sentir mal a la gente, debería ser más un ¡Venga! Paremos!! Y empecemos y dígame cuál es su dificultad.

Entrevistador: Bueno, en cuanto a la parte del manejo del personal, ¿Ha evidenciado usted en algún momento o en alguna circunstancia que se haya presentado dentro de la organización, se ha evidenciado discriminación del personal por algún aspecto?

Participante 1: No, pues discriminación, no, pero sí de pronto como llamados de atención más severos, como de pronto algún favoritismo, pero así ya como discriminación brusca no.

Entrevistador: O sea, que digamos en algún momento no han discriminado a alguna persona por ser de un color de piel distinto, por hablar distinto, por, no sé, vivir en una zona de la ciudad distinta?

Participante 1: No, no tanto así como discriminación racial o cosas así no, que a veces se moleste y uno haga comentarios pero que eso sea un factor que afecte directamente el trabajo, no, para nada.

Entrevistador: Y bueno, de pronto lo estamos hablando por la parte directiva hacia el operativo, en cuanto a los mismos compañeros de trabajo, ha evidenciado usted en algún momento que ellos mismos han hecho discriminación con sus compañeros dentro de su jornada laboral?

Participante 1: Sí, ya dentro de los compañeros si es poquito más, como más, como más fuerte porque ya empiezan a generarse las roscas, los grupitos, eh, ya sea por desempeño o por amistad, por antigüedad, por edades, por cositas que se ponen barreras más que discriminación, son como barreras que hacen que algunas personas se alejen del grupo.

Entrevistador: Bueno, ¿Es un factor importante el no tener discriminación de las personas durante la jornada laboral, desde el ingreso de la empresa, durante todo el transcurso de la persona en la organización, pero de pronto a veces puede ser, que la persona no sabe cómo acoplarse a los hábitos y a las costumbres que se manejan dentro de la misma, pero pues quisiéramos que tú nos, eh, informaras digamos, qué tipo información se comparte dentro de la organización, a nivel de general.

Participante 1: A nivel general, de pronto, no sé, como, cuáles son las metas para, no sé si para el mes, para el trimestre, cuáles metas tenemos, como podemos nosotros, aparte de cumpliendo el estándar, apoyar a que esos objetivos se cumplan, si hay algún bono de productividad para nosotros, eso es motivante, eh, también el tema de accidentalidad, si se presentó algún inconveniente, algún incidente, cositas sencillas que pueden generar, eh, como, como inconvenientes serios, si nos la comunican a tiempo, las podemos evitar, eh, si estamos fallando en algo, que nos lo digan a tiempo pero no: “No, hay vengan paren” y el regaño para todos, no, es saber qué está generando por qué y por qué no debe pasar, y no sé, los resultados y las actividades que haya para los empleados.

Entrevistador: Bueno, y por qué medios se comparte y qué otra información adicional creería que debería compartirse dentro de la organización como cultura general.

Participante 1: Eh, pues las reuniones, digamos como reuniones mensuales, o reuniones antes de empezar los turnos, y bueno, la meta para hoy es esta, tenemos que agilizar, estamos fallando, eh, capacitaciones, y no, como reuniones de resultados para, para informarnos cuál es el siguiente objetivo y cómo nos fue.

Entrevistador: Algún otro tipo de información general, de EPS, de cajas de Compensación, se comparten dentro de la organización?

Participante 1: Sí, cuando, cuando vamos a tener algún cambio, o cuando hay campañas, que vengan las EPS o que venga la Caja de Compensación a hacer acompañamiento, para el tema de subsidios o para documentación, entonces tenemos como el soporte de, de ese tipo de

información, eh, también la ARL, está, está ahí pendiente, entonces sí tenemos como el acompañamiento que se necesita para eso.

Entrevistador: Bueno, teniendo en cuenta de que la toma de decisiones es importante dentro de una organización, ¿Cómo se promueve la participación de los empleados dentro de la organización en la toma de decisiones?

Participante 1: Por, de pronto por antigüedad, por manejo de procesos, por compromiso, y por el rendimiento de cada uno, a veces las personas que más saben se dedican a, a enseñar y a corregir, y eso hace que, que sean promovidas o que se les asignen ciertas responsabilidades diferentes a las de un operario normal, pero entonces motiva a aprender más y a hacer las cosas bien, para ser parte del grupo que, que maneja mejor los procesos y pueda enseñar.

Entrevistador: Bueno, en el caso de estas personas que participan en esa toma de decisiones, hay algún incentivo o alguna motivación para ellos después de?

Participante 1: No que yo sepa, es básicamente superación a nivel personal, es compromiso personal, es el querer hacer las cosas mejor, ya que si después se presenta la oportunidad de aspirar a un mejor cargo, bueno eso es diferente, pero en este momento no, es únicamente compromiso del operario hacia la empresa.

Entrevistador: Y en cuanto a la productividad hay alguna forma, o algún medio por el cual la empresa los motive para ir mejorando su desempeño?

Participante 1: En cuanto a productividad, pues sí, sí nosotros manejamos tema de productividad por estándar y sí entre mejor hacemos las cosas, entre más rendimos mejor nos va, pero, pero digamos que eso es algo que hacemos nosotros mismos, nos lo damos por hacer más de lo que nos piden, debemos hacerlo bien, pero, pero no más, o sea que haya algo diferente a lo que nos ganamos por nuestro trabajo, No.

Entrevistador: ¿Cree usted que eso es influencia para que las personas se mantengan en su puesto de trabajo?

Participante 1: Claro, claro porque es como, como un valor adicional al estar, a parte de la estabilidad, del pago puntual, si yo tengo un beneficio extra, me voy amañar, me voy a esforzar por quedarme, por hacer las cosas bien, por estar más comprometida con la empresa.

Entrevistador: Bueno y en cuanto a eso que me menciona, ¿Cómo ha visto usted, digamos la rotación del personal, son muchas las personas que entran, que salen?

Participante 1: Pues aquí la rotación está terrible, (risas), aquí estamos mal, aquí la gente no, no se amaña, o se aburre, no pasa el proceso de capacitación, no, algo está fallando y la gente no, no se está quedando, vienen, duran uno o dos meses y ya, y ya se van.

Entrevistador: En ese caso, ¿Cómo considera usted que están manejando los procesos de adaptación de la persona nueva a su cargo de, de, de, al que va a desempeñar durante su estadía en la empresa?, ¿Es adecuado o no es adecuado?

Participante 1: No, no es el adecuado porque la gente no tiene el tiempo de capacitación adecuado, ehee cogen, como hay faltante de gente hay? Lo cogen y vaya y aprenda solito y de pronto le doy una semana de capacitación y ya lo pongo a rotar y ya lo pongo, espero que se desempeñe solo y sin la capacitación adecuada y pues una persona que no, que no es capacitada no va a durar nada, se va a aburrir, va a sentir que está haciendo las cosa mal y pues en lugar de hacer las cosas mal lo mejor es irse, por eso no pasa ni el periodo de prueba.

Entrevistador: Bueno, si eso es lo que usted me menciona, que se ve a nivel general, ¿Cómo ve y evidencia usted la motivación de las personas más cercanas a usted que están trabajando dentro de la organización?

Participante 1: Pues es complicado cuando uno llega y encuentra el jefe estresado, que no se dieron los resultados, haciendo mala cara, como aburriendo a todo el mundo desde el comienzo del día, y llegar a las seis de la mañana a trabajar, a encontrar malas caras, no ayuda, entonces de pronto falta como un poquito más de, de manejo de los jefes en esa parte porque uno como operario puede llegar motivado a tratar de hacer las cosas bien, pero si no ve lo mismo en el jefe, que es como, como el ejemplo, el encargado de motivar, es muy duro, alcanza a aburrir.

Entrevistador: Bueno , pues esas eran las preguntas que teníamos para hacer, pero sin embargo nos gustaría que usted nos diera una apreciación general de todo lo que usted tiene en cuanto al concepto de su organización.

Participante 1: Pues a ver, la empresa tiene cosas muy buenas, eh, sí uno nota que se preocupan, que tratan de apoyar al empleado, pero tienen falencias en cositas que para nosotros como operarios son importantes, nosotros necesitamos capacitación, necesitamos sentirnos a gusto porque cuando uno está a gusto y tranquilo da el 100%, pero si uno nota cierto desánimo o cierta desmotivación del jefe eso como que se contagia y entonces es desmotivante, pero por lo general es un buen...

Entrevistador: Bueno, muchísimas gracias por el tiempo que nos dedicó, ehee, agradecemos su sinceridad y su compromiso para poder responder esta entrevista, muchísimas gracias.

Participante 1: Con mucho gusto, gracias a ustedes por interesarse en nosotros.

Entrevistador: Bueno, hasta luego.

Anexo 3

Entrevista 2

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador: Bueno, cuéntame, dime tu nombre completo, tu formación académica y no más.

Participante 3: Yo me llamo Participante 3, soy Ingeniero Electrónico y he hecho una especialización y una maestría.

Entrevistador: Especialización en...

Participante 3: Gerencia de empresas de Telecomunicaciones y una maestría en Administración de Empresas.

Entrevistador: Ya la culminaste.

Participante 3: Sí, solo falta el grado.

Entrevistador: Te voy a hacer unas preguntas, vamos a iniciar con la primera, ¿Cómo define los valores de la organización y qué importancia le da al mismo?

Participante 3: Los valores de una organización definen, unos llamémoslo valores o unos acuerdos que se espera que los miembros de la organización practiquen, para darle una unidad y una coherencia a la actuación de todos sus miembros, eso es acerca de cómo los defino.

Entrevistador: Y qué importancia le da a los mismos?

Participante 3: Son un elemento como de coordinación o de coherencia dentro de la organización que permiten que así como definimos sobre objetivos estratégicos dese el punto de vista, no sé, financiero o de ventas, estos, estos valores nos dan como objetivos o lineamientos de cómo actuar en diferentes ambientes, es decir, puede que esté realizando una venta o haciendo un mantenimiento o cambiando un bombillo, pues los valores, eh, me ayudan, son elementos adicionales para la toma de decisión dentro de la organización, conociéndolos y son también una forma de buscar, eh, nuevos miembros del equipo, que compartan nuestros valores y que le puedan dar coherencia al objetivo de la organización.

Entrevistador: Ok, De qué forma usted aplicaría esos valores organizacionales a su vida personal? Y en qué le aportarían a su vida profesional o laboral para obtener sus logros?

Participante 3: Los valores organizacionales en la vida, en la vida personal pues no necesariamente porque, pues son valores de la organización, hacen parte de la vida profesional y pues si están alineados con los valores personales pues están bien, pero, no, no necesariamente voy a llevar los valores profesionales o los valores de una empresa, donde, donde trabajo con mi vida personal, entiendes?, ojalá haya coincidencia pero no necesariamente tienen que ir en ese sentido. ¿Cómo los aplico en el mundo profesional? Como mencionaba ahora creo que tienen dos componentes uno es, eheee, el premio, cuando uno se vincula a una organización uno debería ya compartir algunos de los valores más importantes con esa organización, sino tal vez no debería ir allá, eh y adicionalmente, ya en el día a día, como decía, en cada decisión que uno toma o en cada acción que uno toma en nombre de la compañía, porque cuando uno está trabajando normalmente uno toma acciones en nombre de la empresa se deben aplicar o procuro aplicar esos valores que conozco que tiene la compañía porque es en nombre de ella que estoy actuando y debo respetar esos lineamientos que me plantea.

Entrevistador: Alguna vez has... Te ha servido algún valor organizacional y lo has aplicado con tu vida personal? ¿Que lo hayas como adoptado?

Participante 3: Sí, por ejemplo algunos valores como cumplimiento, de compromisos o cumplimiento en general, son valores que, por ejemplo ahora son fuertes y que he acentuado o he incorporado en mi vida personal.

Entrevistador: Ok, Que aspectos, en su criterio debería tener un directivo al momento de implementar unos valores dentro de una organización?

Participante 3: ...

Entrevistador: Sabiendo, sabiendo que los valores son, no solamente, o sea, son desde el señor vigilante hasta el presidente de la compañía.

Participante 3: Creo que los valores son un complemento para... otra herramienta adicional para alcanzar los objetivos que se ha planteado la, la organización, entonces, los valores deben estar influenciados fuertemente por lo que la organización haya definido como sus bases y lineamientos organizacionales, su misión, su visión, estos, esa debe ser la base para construir los valores que, o sea uno debería construir a partir de esos objetivos que se plantea la empresa, los valores que uno considera que la organización o que los miembros de la organización necesitan para poder alcanzar esos, esos objetivos, pues es como el procedimiento que en mi opinión debería, debería sugerir.

Entrevistador ¿Usted evidencia esos aspectos que me acaba de decir dentro de la organización en la que se encuentra?

Participante 3: Eh, no, creo que están muy permeados por como la visión que, con la que se inició la empresa??. eh, creo que estos valores que hay, efectivamente han forjado mucho el actuar de la compañía, por lo cual, digamos sí, sí reflejan una intención, que hubo dirección en un momento de la compañía, tal vez, no todos los valores ahora son tan aplicados, o tan aplicables, que, tal vez ha habido cambios en el contexto, o en el mismo interior de la empresa, que pueden llevar a que otros valores fueran más, mas, eh, alineados con las necesidades actuales de la compañía, pero, pero si hay una relación fuerte entre lo que, eh, la visión que tenía su fundador y lo que son los valores que se han forjado, que se establecieron y que se han forjado dentro de la compañía.

Entrevistador: Ok, ¿Qué valores identifica usted que se aplican de forma inadecuada dentro de la organización?

Participante 3: Creo que..... que bueno en la organización son fuertes algunos valores, como asociados a la disciplina, al cumplimiento, eh, y creo que de pronto se han, uhm, no sé si exagerado tal vez o si se han interpretado de una forma más dentro de lo, dentro de lo, como se dice, eheee, sancionatorio, o dentro de lo punitivo, eh y creo que no necesariamente deber ser la intención del, del valor, o de la definición del valor, creo que, cuando decimos que, que queremos dar valor a la compañía la disciplina por ejemplo, no, no creo que se trate de tener policías o de, o de castigar fuertemente a todo el que cometa un acto de indisciplina sino de tener un ambiente y una cultura que nos lleve a que todos nos sintamos bien y cómodos, siendo, siendo disciplinados, no, es más como un resultado de muchas otras acciones y de ese conjunto de valores que, que solo una definición de cómo se deben aplicar las normas o sanciones dentro de la organización y eso, y eso comienza a permear un poco otros, otros valores, cuando, cuando uno piensa en valores no se trata de cosas que vas a castigar si no se cumplen sino más cosas que la organización o debe buscar en sus miembros o forjar en sus miembros pero como un aspecto positivo, no como algo, Entrevistador: Negativo, Participante 3 no ser como una detención para buscar como sancionar o cuales son las cosas que se deben sancionar dentro de la organización sino como más bien qué debes construir dentro de la organización positivamente, y si eso falta no verlo tanto como un error del, si eso falta de manera generalizada no verlo tanto como un error de los, de los funcionarios sino como una oportunidad de la organización para fortalecer esos valores.

Entrevistador: ¿Qué actitudes evidencia en la realización de los, de sus valores a diario que impiden que se cumplan a cabalidad los valores establecidos?

Participante 3: Me puede repetir que nooo?

Entrevistador: Ok, ¿Qué actitudes evidencia en la realización de sus valores a diario?

Participante 3: De mis valores?

Entrevistador: Aja, que impiden que se cumplan a cabalidad los valores establecidos, o sea los valores que ya están establecidos dentro de la organización?

Entrevistador: Te la repito otra vez?

Participante 3: No creo que ya, que ya la tengo,... Uhm..., bueno mi visión acerca, un valor fuerte, por ejemplo está la disciplina y el cumplimiento, fuerte, digamos de mucha visibilidad dentro de la organización, en mi interpretación de ese cumplimiento y esa disciplina, está, el hacer las cosas bien o mejor dicho, uno de mis valores es, tiene que ver con, con, bueno con la honestidad, con lo correcto, con entregar las cosas bien, cuando el valor de la disciplina y el cumplimiento se, se han acentuado a tal punto de penalizarlo y de señalar negativamente cuando no se cumple, afecta otros valores o la interpretación, por ejemplo, que yo tengo del cumplimiento, entonces para mí, yo no cumpla si no está bien hecho, y yo preferiría retrasar un poco la entrega con tal de, de que esté, en mi opinión, completo para cumplir, pero en la interpretación, en otra interpretación que puede ser más dentro de la organización, lo importante es entregar en la fecha correcta y eso es cumplir, eh, yo tengo una dificultad con esa interpretación de ese valor, por ejemplo y lo enfrento día a día, que es como no es cumplir por cumplir, o cumplir realmente bien, no estoy acostumbrado a cumplir realmente bien, entonces genera un poco de conflicto a veces es como otra interpretación.

Entrevistador: Ok, Que estrategia utilizaría usted como parte activa de la organización para dar a conocer e implementar los valores a un nuevo trabajador?, mejor dicho en su ingreso..

Participante 3: Pues generalmente en las inducciones tratamos de compartir los valores de la organización? Eh, como sé que particularmente en esta organización son fuertes algunos.. o digamos, es fuerte la, verificación de algunos de estos, o bueno, de lo que se cree que es la verificación de algunos de estos valores, pues trato de, de compartir esa, esa interpretación o ese día a día en la cultura a través de los valores en la organización a las personas desde, desde su proceso de selección, eh, recordándoles cuán importante es para la organización temas como el cumplimiento del horario, el cumplimiento de lo pactado, que hay un proceso sancionatorio en caso de que eso no se cumpla, de que hay controles asociados a esas verificaciones y, en el día a día pues tratamos de, también a través del ejemplo mostrarles cómo en otros casos es importante y se verifica ese cumplimiento y mostrándoles también la realidad de cómo el cumplimiento de una obra, de una reunión o de un compromiso adquirido, pues es, es importante, no en el

momento donde ya donde ese nuevo funcionario esté haciendo o está faltando a ese cumplimiento sino mostrándole otros casos que ocurren alrededor para que vea como aplica eso dentro de la organización, eh, otros valores como la integridad digamos también es algo que comentamos dentro de la, dentro de los procesos de selección que también va asociado que dentro del mismo proceso de selección tiene elementos como el polígrafo que, que digamos refuerza desde el punto de vista, digamos que obligatorio, o forzado, que debes cumplir con eso, o hay una consecuencia, entonces, eh, bueno creo que es un poco vincularlos desde, desde el mismo proceso de selección porque creo que es importante que los colaboradores estén asociados alineados con esos, que entiendan, digamos el nivel de aplicación, y que estén alineados con esos valores antes de ingresar para que tomen una decisión adecuada, y bueno cuando ya ingresaron son cosa que quedan a través del ejemplo y observación a través de su contexto como, como se interpretan esos valores dentro de la organización.

Entrevistador: Perdón que te interrumpa, al aplicar un polígrafo de inicio a una persona, ehe, no estaríamos atentando, en contra de algún valor de inicio, como si estuviéramos desconfiando de ese candidato?

Participante 3: Eh, sí, ok. Risas (de ambos), sí, si es un punto, es un punto de, de desconfianza pues, entre los valores, no sé si está especificado la confianza o si está, creo que no, no sería lo más aplicado, eh, si hay cosas que van un poco como en contravía, eh, con una visión digamos más familiar, y más, eh, del respeto porque digamos, eso viola un poco como, la, no sé si la privacidad o como, es un poco una amenaza a la integridad de las personas cuando parto del hecho de que, de que si no estás en un polígrafo tal vez no me estás diciendo la verdad, aunque también he evidenciado que dentro de ese proceso se han detectado personas que tratan de ingresar con, no siendo tan honestos con la organización y digamos de alguna forma al ser el contrato un pacto entre dos partes, eh, digamos que los dos se supone que estamos cumpliendo con nuestro lado, el organizador se supone... eh.. Entrevistador: el empleado... Participante 3: el aspirante, el nuevo, la nueva persona que va ingresar, se supone que también ya asumió un pacto de, de honestidad con la organización y pues si se evidencia en ese, en el polígrafo que falla, pues, pues efectivamente esa persona también estaba fallando, lo que pasa es que hay personas que si no estaban fallando que tal vez, si dentro de sus valores estaba muy clara la integridad y la honestidad, eh, y al someterlas a esta prueba de polígrafo un poco los estamos violentando, eh, no sé, eso me genera un poco de...de conflicto porque, si creo que no, no me parece como correcto que las organizaciones sometan como un paso obligatorio a las personas a una prueba de

polígrafo, pero en la práctica también he visto que de pronto nos ha evitado tomar algunas decisiones equivocadas en selección.

Entrevistador: Ok. ... ¿Cómo evidencia usted que su organización se preocupa porque se realice un trabajo enmarcado en valores?

Participante 3: ...a través de las sanciones, sobre todo con los valores disciplinarios asociados a la disciplina y al cumplimiento, en otras áreas no, no evidenciaría otros valores... no creo que los halla evidenciado yo Como en política, actividades o lineamientos de la organización.

Entrevistador: ok... ¿Cómo Cree usted que influyen los valores en las experiencias, hábitos, costumbres y creencias que tiene actualmente la organización.

Participante 3: Mucho, mucho porque cuando aconductas, a traves de varias generaciones a los empleados con acciones eh, correctivas, punitivas, eh... pues eso cambia el comportamiento de las personas al menos dentro de la organización y esto ha ocurrido a traves de varias generaciones, eh, y esto sumado a una política donde traes a la familia dentro de la organización hace que se preserve más, todos estos comportamientos ya aconductados eh, creo que esto define mucho como las personas interactúan entre ellas, como interactúan con su jefe, como se relacionan con la organización, eh, y esto permea a las nuevas persona que llegan, porque estamos hablando de una gran mayoría que, influencia fuertemente a la minoría que ingresa nueva, que aún no alcanza aun a ver unas olas de renovación importantes, entonces la cultura existente pues tiene mucho peso sobre las nuevas personas que ingresan a la familia de la empresa xxxx.

Entrevistador: ok... ¿cómo es y cómo debería ser la interacción de la dirección con el área operativa?...A su parecer, obviamente.

Participante 3: Nooo, creo que lo sepa bien, yo no estoy directamente en el área operativa, no estoy vinculado directamente con estos procesos operativos, entonces no conozco bien la interacción actual entre unos y otros... entonces creo que podría ser un prejuicio si hablara de eso, como debería ser...bueno creo que en toda organización es importante que los miembros del equipo o de la empresa, pues conozcan los objetivos de la empresa , las estrategias que plantea para alcanzar estos objetivos, creo que con las áreas operativas es muy fácil, uhm, pues es fácil digamos es como una trampa en la que se cae fácilmente, eh de poner metas muy operativas del día a día y mantenemos un poco desconectadas de la estrategia global, de los objetivos globales de la empresa pero tampoco podría decir con seguridad como ocurre eso en la empresa xxxx

Entrevistador: Ok...En alguna situación o circunstancia dentro de la organización se evidencia discriminación por algún aspecto al trabajador o aspirante a un determinado cargo?

.....
Entrevistador: es una consideración, no...

Participante 3: Como así...

Entrevistador: si algo que tú puedes eh creer.

Participante 3: es una opinión, no es

Entrevistador: ok

Participante 3: ok ... eh, no sé, creo que el proceso de selección pues incluye unos... unos lineamientos, eh que seguro definen algunas características que debe tener el...el empleado o el futuro empleado, eso implica pues eh un prejuicio y una discriminación, el proceso del polígrafo muy fácilmente puede caer en esto también porque al conocer datos de la vida personal de los candidatos, eh tu... podrías decir que el proceso no está diseñado para esculcar en sus... en sus elementos o datos o su vida personal, pero cuando llegas al polígrafo y le haces preguntas que hacen salir a flote elementos personales, eh.... Es un factor de riesgo muy grande para que efectivamente se aplique discriminación por parte de las personas que tengan acceso a esa información, entonces eh, creo que el proceso no, no blindo o no está pensado para, para evadir discriminaciones, creo que el proceso permite que haya discriminación y... ya está en manos de todas las personas involucradas dentro del proceso si hacerlo o no, pero el proceso parece lo permite.

Entrevistador: OK... Qué tipo de información considera usted que se debe compartir a los trabajadores?...Y Bueno de una vez te pregunto esto que va de la mano, porque medios debería compartirse y debe ser en algún tiempo específico.

Participante 3: creo que, Bueno, cada empresa puede definir estrategias diferentes de comunicación y de cómo liderar a sus empleados para alcanzar la meta que se propone, pero en una empresa eh, está liderada por valores de integridad ehee y como transparencia, creo que se piensa mucho en la familia, creo que debería ser una relación muy transparente con los empleados y debería estar disponible para los empleados la mayor cantidad de información posible para los empleados y para todo el ecosistema alrededor de la empresa, porque hay valores de la compañía que están orientados a eso, a la transparencia, al cumplimiento de valores y elementos legales que deberían llevar a que la empresa fuera muy transparente en todo... en todas sus relaciones... y como debería transmitirse eso... Bueno, no las estrategias de comunicación ahí son algo que ya se sale de mis, de mis competencias más Fuertes, eh, creo que en toda la cadena jerárquica esto debería pasar de cabeza a cabeza a todo el equipo... debería ir por niveles avanzando y debería de haber unos medios de comunicación formales a traves, como los hay de cartelera y... y

volantes o pequeños periódicos que permitan a todos los funcionarios tener acceso a la información que deseen, que deseen tener de la compañía, pero sí creo que estrategias, nuevos lanzamientos, eh los mismos estados financieros deberían ser información disponible para... para todo el entorno de la empresa.

Entrevistador: OK... ¿cómo creería usted que se debe promover la participación de los empleados de la organización en la toma de decisiones que mejoren aspectos relacionados al desempeño de las labores diarias?

Participante 3: Dentro de la empresa xxxx, hay un programa que se llama, creo que se llama xxxx cumple, no eso se llama, Bueno no sé, sí, creo que si tal vez se llama xxxx cumple, aunque no hay mucha relación del nombre con lo que hace que es... Está orientado a que las... Los empleados puedan hacer sugerencias acerca de cómo funciona la empresa o que procesos se podrían mejorar a mí me parece un proyecto muy interesante desde que lo conocí cuando ingrese a la empresa pero lastimosamente no lo he visto muy aplicado en la vida... En la vida practica o no lo promocionan o en realidad ocurre muy poco, eh, antes creo que se quedó en ideas, pero no esta tan aplicado en el día a día eh, es difícil seguro múltiples estrategias hay diferentes tipos de empleados que deben tener diferentes formas de aproximarse a la participación, creo que la estrategia de participación pues no es algo tan fácil que pueda decir en un par de frases y va depender mucho de la empresa y bueno creo que seguro hay personas más capacitadas para definir ese plan que yo, pero creo que si es valiosa la participación de todos los empleados y se desea buscar esa forma, como te mencione ese plan me parece que puede ser valiosa en la medida en que sea realmente eh apoyado y divulgado eh, creo la participación debe estar en todos los niveles ósea cada jefe tiene que permitir la participación dentro de su equipo y eso debe poder escalar en la pirámide jerárquica para llegar al nivel que.. Que sea apropiado que llegue, digamos ahí mucho de permear a cada nivel de la organización y cada grupo de jefes para que efectivamente promuevan eso en todo su equipo. Ese es uno de los valores que podría tener la organización y creo que no, la participación no es uno de los valores, por lo menos no de los que se nombra, eh y en la práctica tampoco es uno muy fuerte, si la organización decidiera que eso generaría valor, eh yo creo que si en mi opinión lo generaría, pero no es mi opinión, la organización tiene que decidirlo, pues puede promover unas estrategias de participación más agresivas.

Entrevistador: ok... En qué sentido la organización lo motiva a tener un mejor desempeño y a actuar con responsabilidad en cada una de sus labores, en búsqueda de una mejor productividad... en su caso particular.

Participante 3: en mi caso particular sí, no puedo generalizar porque pueden pasar diferentes cosas en la organización, en mi caso particular siento que lo más importante es cumplir con lo que la organización espera de mi o digamos como con los compromisos adquiridos sobre todo no cometer errores significativos lo más importante creo es no cometer, no cometer faltas graves eh, no siento tan fuerte el estímulo al superar las expectativas, siento el estímulo más fuerte al no...al no fallar.

Entrevistador: ok. Como considera usted el manejo actual que los procesos de adaptación de los colaboradores al puesto de trabajo y a la misma organización

Participante 3: no pues prácticamente no existen eh, hay un proceso de inducción donde en un día y medio pues te cuentan un poco acerca de la empresa pero bueno eso es bastante general y toca muy, muy por encima las áreas creo que en ese proceso las personas se hacen idea muy muy ligera de lo que es la organización y en los puestos o en los ingresos que yo he podido conocer o evidenciar eh luego se entrega básicamente a sus compañeros de trabajo que le espera le pase la información que necesitan para desarrollar sus funciones, pero pues no hay un proceso formal en ese sentido, no hay perfil del cargo, unos manual del puesto o alguna guía en el proceso de adaptación, depende mucho si de pronto da con un jefe que ha organizado un poco su área y sus procesos que la verdad no creo que sea un caso tan frecuente pues va un poco mejor pero en la mayoría de los casos depende un poco más de lo que sus compañeros le transfieran... de lo que va necesitando en el día a día, entonces creo que esos procesos en realidad no existen o son muy débiles en la organización

Entrevistador: ok... y por ultimo como define usted la actitud y motivación de los colaboradores más cercanos, desde el inicio de la jornada hasta el final... también en su caso particular.

Participante 3: no entiendo la diferencia de la jornada hasta el final, es como, como avanza esa motivación durante el día...

Entrevistador: si, como avanza esa motivación durante el día y pues obviamente de los más cercanos.

Participante 3: no, no sabría decirlo creo que así como es fuerte lo importante que es llegar temprano o a la hora correcta de inicio de labores que es a las siete de la mañana, es muy importante la salida, entonces creo que eh todos los empleados tienen muy claro la hora de salida y esperan su llegada para salir, como es la motivación alrededor de eso no, no he observado digamos curvas que pueda, pueda describir como comunes de que siempre este más animado en un horario o en el otro eh, no, no sabría hacer un juicio acerca de esto.

Entrevistador: Ok... muchas gracias

Participante 3: con gusto.

Anexo 4

Entrevista 5

* El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador Listo, buenas noches Dra. Janeth eh, me gustaría que me confirmara su nombre completo, su formación académica y hay iniciáramos.

*Participante 2 Ok, mi nombre es Lilian Janeth León Valdés, soy Psicóloga, con Especialización en Gestión del Talento Humano, en Derecho Laboral y Seguridad Social y actualmente candidata para la Maestría en Comunicación de las Organizaciones.

Entrevistador Ok, muchas gracias, esta entrevista la vamos a retomar desde tu experiencia como consultora en las organizaciones en las que tu haz dado tus aportes profesionales. Una de las primeras preguntas que nosotros resaltamos era como define los valores de las organizaciones en las que tu haz estado y qué importancia le has dado a ellos.

Participante 2 Los valores desde la parte teórica son esas normas de comportamiento que se deben tener al interior de las empresas, cual es la importancia, la importancia es total porque es parte de la personalidad de la empresa sin embargo en las empresas hoy en día podemos ver que eso lo ha tienen más como un accesorio que como una realidad.

Entrevistador Ok, de qué forma aplicaría usted eh, los valores organizacionales a su vida y en que le aportarían a su vida profesional o laboral para obtener sus logros, esos valores que de alguna u otra manera ha podido llegar a captar usted de las diferentes organizaciones en las que ha encontrado.

Participante 2 Como lo dije anteriormente los valores hacen parte del comportamiento de todos los integrantes de una organización, si los valores de las personas no están totalmente alineados con los de la organización realmente es cuando empezamos a ver esas organizaciones disfuncionales por ejemplo, la mayoría de las empresas hablan de la ética y de la honestidad como valor, pero si vamos a ver el jefe de compras, compra materia prima de muy baja calidad para poder rendir los beneficios que pueda tener la empresa y eso no es ni ética ni honestidad, es posible que la empresa no lo tenga detectado pero también eso nos está dando como pauta que los

valores del trabajador no están alineados con los de la empresa, por eso es la importancia para poder ser exitoso laboralmente, debemos identificar claramente en cada trabajador esos valores para poderlos eh alinear con los de la empresa.

Entrevistador Ok, gracias, como evidenciaría si los valores tienen influencia positiva o negativa en el clima organizacional, o también denominado ambiente de trabajo.

Participante 2 Los valores tienen un alto impacto en el clima laboral, vuelvo a repetir cuando no las personas no los tienen alineados, si retomamos el ejemplo que di eso que me está diciendo este trabajador está creando un mal clima porque está creando insatisfacción en los clientes, insatisfacción en su grupo de trabajo que están viendo como él se está aprovechando de la situación, por lo tanto si afecta el clima laboral, para poderlos medir yo les propongo a las empresas que también definan unos criterios de desempeño por cada valor para medirlos, tanto cuando el trabajador va a ingresar como dentro de la continuidad en su trabajo.

Entrevistador Ok, que aspectos en su criterio debería tener un directivo al momento de implementar unos valores dentro de una organización y adicional a eso viene unida una parte y si evidencia esos aspectos actualmente dentro de su organización.

Participante 2 Yo no trabajo ahorita en ninguna empresa, pero sí puedo decirles que es que no es el directivo el que tiene que implementar los valores, los valores los implementa es la empresa y a través del directivo lo que se tiene que hacer es la generación...

Entrevistador Listo iniciamos otra vez, ya guarde la otra

Participante 2 Pero esta pregunta ya queda.

Entrevistador Si, esa pregunta ya está perfecta ¿qué valores identifica usted que se aplican de forma inadecuada dentro de las organizaciones de pronto con esa experiencia eh. Dra Janeth, que es valores a identificado que usted dice este no debería ser un valor o este no se debería implementar de esta manera porque se puede llegar a sesgar de pronto la cultura de una organización?

Participante 2 Lo primero es que definitivamente los valores tiene que estar o implícitos o explícitos en la misión de la empresa si no aparecen ahí ya estamos hablando de una implementación inadecuada, también encuentro frecuentemente que las empresas definen como valores competencias, porque no tienen identificado que son competencias o que son valores entonces definen por ejemplo, valor trabajo en equipo eso no es un valor esa es una competencia, los valores hay que identificarlos claramente como normas, pautas de comportamiento y yo debo poderlos medir, es cuando las están identificando competencias como valores y aparte de eso no están dentro de la misión están mal implementados.

Entrevistador Ok, como consultora, que actitudes evidencia la realización de sus labores a diario que impiden que se cumplan a cabalidad los valores establecidos en las organizaciones.

Participante 2 La incoherencia que existe entre los valores y el actuar de los trabajadores, más que de los trabajadores de los mismos directivos de las organizaciones, que ellos piensan una cosa y definitivamente hacen otra, todo el tiempo están pensando por ejemplo en el valor de la ética pero si vamos a ver quieren pagarle a los trabajadores lo mínimo para ellos quedarse con la mayor ganancia ¿eso será ética?

Entrevistador Buena pregunta (risas) que estrategia utilizaría usted como parte activa de una organización, para dar a conocer e implementar los valores a un nuevo trabajador.

Participante 2 Deben estar dentro del proceso de inducción como parte clave de la inducción pero antes de eso en la entrevista de selección yo debo haber identificado si la persona, puede que no lo tenga al cien por ciento pero sí que cumpla con esos valores, si yo estoy buscando una persona ehh por ejemplo que sea que tenga una honestidad y definitivamente encuentro que la persona le encanta ehh cobrar más de la cuenta o que no da las vueltas cuando le dan mal las vueltas pues estoy encontrando que la persona no tiene ese valor, pues yo no puedo tenerlo dentro de la organización, lo primero que yo tengo que hacer es identificarlos en la inducción tengo que ampliar claramente y darles a conocer cuáles son esos criterios de desempeño para poder medir los ehh valores que se han implementado.

Entrevistador Ok, Como identificaría usted, desde su punto como consultora, como identificaría usted que alguna organización se preocupe porque se realice un trabajo enmarcado en valores, ósea como lo evidenciaría usted.

Participante 2 Con la medición, definitivamente hay que medir y los valores tienen que estar actualizándose, ¿cada cuánto? Cada vez que se actualice la plataforma estratégica o cada vez que yo encuentre que ya en mi empresa es tan claro el valor de la honestidad que ya puedo cambiarlo para darle dinámica y poder empezar con otros valores, en ese momento yo ya empiezo a mirar cómo se dan y porque se están dando espontáneamente dentro de una organización para poder tener esa dinámica

Entrevistador Ah ok, como ha influenciado los valores en las experiencias, hábitos, costumbres y creencias que tiene actualmente las organizaciones en las que ha trabajado últimamente.

Participante 2 La cultura de las personas tienen un gran impacto en sus actuaciones...

Entrevistador Sí.

Participante 2 Por lo tanto la influencia de los valores de las experiencias, hábitos, costumbres y creencias si se reflejan al interior de las organizaciones, ¿que es posible que yo pueda modificar

las actitudes? Sí, pero la cultura de cada persona que trae cada persona en su bagaje, si tiene influencia en mi opinión en los valores de la organización

Entrevistador Ok, como es y cómo debería ser la interacción de la dirección o de las (...) si, del área directiva y el área operativa, cómo debería ser esa interacción.

Participante 2 Lo que pasa es que las nuevas tendencias administrativas hoy en día ya no establecen esas distancias jerárquicas que podíamos tener desde la etapa de de la del inicio de las ciudades eh como no los pone Max Weber, si no que ya en este momento tenemos es, claramente el liderazgo, entonces los directivos deben tener liderazgo y parte de las características de un buen líder es tener ese acercamiento con todas las personas de la organización pues eso ya no tiene que existir esas distancias.

Entrevistador Ok, ¿en algunas situaciones circunstancia dentro de las organizaciones ha evidenciado discriminación por algún aspecto al trabajador o aspirante a un determinado cargo?

Participante 2 Si, desafortunadamente aún continúan empresas con gran discriminación, de raza, de sexo, especialmente muchas empresas son homofóbicas y ese es un gran problema porque fuera de eso tienen en su valor como la igualdad, la y pero eso no es real, si se encuentra en muchas empresas desafortunadamente.

Entrevistador Ah ok, ¿qué tipo de información consideraría usted que se debe compartir a los trabajadores y porque medios debería compartirse y debería ser y debería ser esa información en algún tiempo específico?

Participante 2 Mire los trabajadores tienen que estar plenamente eh claros en lo que está sucediendo en las empresas, es posible que no tengan por qué conocer cuánto es la rentabilidad exacta o algo, pero si tienen que conocer cuáles son los planes, hacia donde se dirigen eh tienen que conocer que está pasando al interior de la empresa, como se debería tener eso en grupos de trabajo participativos, cuando los trabajadores participan en la implementación de políticas, de acciones de estrategias, ellos dan más porque tienen una visión totalmente distinta a la que puede tener el directivo, porque ellos es son participativos entonces si deberían de tener una participación. Como se les debería comunicar vuelvo a repetir lo mejor es hacer reuniones de planeación estratégica invitando a personas de diferentes áreas y de diferentes niveles jerárquicos

Entrevistador Ese sería el ideal

Participante 2 Ese es el ideal

Entrevistador (risas)

Participante 2 No, ya algunas empresas lo están haciendo

Entrevistador Ok, ¿Cómo creería usted que se debe promover la participación de los empleados de las organizaciones en la toma de decisiones, que mejoren aspectos relacionados al desempeño de las labores diarias?, yo creo que está unida

Participante 2 A la anterior

Entrevistador Con lo anterior que tú me dijiste

Participante 2 Claro

Entrevistador Ok

Participante 2 Claro además que sí, si los trabajadores saben claramente

Entrevistador Si

Participante 2 Como los van a medir

Entrevistador Si

Participante 2 Y en que los van a medir, pues ellos deben responder a eso entonces es la mejor manera, es que cuando a mí me dicen mire yo la voy a medir a usted por el número de veces que llame a un cliente, pues yo ya sé cuándo me van hacer la evaluación y me van a decir es que usted tenía que llamar cien veces diarias y si solamente llamo diez.

Entrevistador Si

Participante 2 Pues yo ya tengo que tener esa conciencia, lo que pasa es que los jefes siguen pensando en que ellos son los dueños del poder y no darle el poder a las personas de manejar su vida.

Entrevistador Sí, es cierto (risas)

Entrevistador En qué sentido las organizaciones lo motivan a tener un mejor desempeño y actuar con responsabilidad en cada una de las labores en busca de una mejor productividad a las personas.

Participante 2 Cuando yo conozco claramente cuáles son mis responsabilidades como me van a medir cuando están haciendo una administración por objetivos.

Entrevistador, Ok, eso podría unirse claramente a una evaluación de desempeño

Participante 2 Una evaluación del desempeño por objetivos

Entrevistador, Por objetivos

Participante 2 Pero por competencias también

Entrevistador, Ok, perfecto

Entrevistador ¿Cómo considera usted el manejo actual que los procesos, Cómo considera usted el manejo actual que los procesos de adaptación de los colaboradores al puesto de trabajo y a las mismas organizaciones?

Participante 2 Si los trabajadores conocen sus planes de carrera, conocen hacia donde se pueden dirigir, si tienen unas metas claras pues ellos perfectamente van a tener mejores procesos de adaptación e insisto la claridad y el como el hit es que cada persona se responsabilice de su propia vida y su propio desarrollo y ahí sí se puede lograr más.

Entrevistador, Y por último Dra Janeth para cerrar esta entrevista, ¿Cómo define usted la actitud y motivación de los colaboradores más cercanos, desde el inicio de las jornadas hasta el final en las compañías en las que usted ha estado ¿usted cree que la motivación es la misma desde el inicio hasta cuando termina esa jornada laboral?

Participante 2 Es que la motivación no se da por horario ni por extensión, la motivación se da por el placer que yo tenga de la realización de la tarea que estoy haciendo, cuando yo estoy haciendo lo que a mí me gusta, no importa si es por la mañana, al medio día o por la tarde, ahora hay que tener en cuenta muchas variables, hay variables de cansancio, de problemas, de eh enfermedades, de aspectos psicológicos que no es que me afecten la motivación del trabajo sino que me van afectar es la respuesta que puede dar la persona en un momento dado a su labor pero no es por la mañana o por la tarde si yo es, cuando, yo siempre he dicho cuando los trabajadores llegan tarde miren que está pasando eso no es que el bus pasa tarde es que me levanto tarde es que los niños no, es que no estoy motivado y tampoco el trabajador que me llega todos los días una hora antes porque más bien puede ser que lo estén sacando de la casa antes.

Entrevistador (Risas), si

Participante 2 Entonces yo la motivación no es por horario

Entrevistador, Ok

Participante 2 Es por la necesidad

Entrevistador, Dra Janeth muchas gracias por darnos esa mirada ehh una mirada desde la consultoría y de toda la experiencia el bagaje y la formación académica que usted tiene, muchas gracias

Participante 2 A ustedes muchas gracias y muchos éxitos

Entrevistador, Gracias Doctora.

Anexo 5

Matriz De Sentidos

Categoría: Cultura Organizacional

Subcategoría: Valores Organizacionales Como Parte de la Cultura.

PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 1	ANALISIS
<p>"Por lo tanto la influencia de los valores de las experiencias, hábitos, costumbres y creencias si se reflejan al interior de las organizaciones, ¿qué es posible que yo pueda modificar las actitudes? Sí, pero la cultura de cada persona que trae cada persona en su bagaje, si tiene influencia en mi opinión en los valores de la organización"</p> <p>"Lo que pasa es que las nuevas tendencias</p>	<p>"Mucho, mucho porque cuando aconductas, a través de varias generaciones a los empleados con acciones eh, correctivas, punitivas, eh (...) pues eso cambia el comportamiento de las personas al menos dentro de la organización y esto ha ocurrido a través de varias generaciones, eh, y esto sumado a una política donde traes a la familia dentro de la organización hace que se preserve más, todos estos comportamientos ya aconductados eh, creo que esto define mucho como las personas</p>	<p>"Pues los valores me influyen para el desarrollo de mi trabajo mostrando compromiso, haciendo las cosas bien, pero pues igualmente capacitación y el tiempo en el que uno se empieza como a habituar en el trabajo se complica un poquito, ya los horarios, el organizarse, el a veces darse cuenta que la gente, no todos tiene el mismo compromiso, eh, empieza a generar como cierta inconformidad o hábitos negativos."</p> <p>"Pues como es, tenemos</p>	<p>Referente a la cultura organizacional para los participantes lo más importante es que los valores influyen de forma significativa en dicha dinámica.</p> <p>Para Mirón et ál (2004) la cultura organizacional es un conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.</p> <p>En cuanto a la interacción entre el área directiva y operativa se establece como factor predominante según los entrevistados el liderazgo. Ramírez, Sánchez y Quintero (2005), la puesta en acción de los valores es una responsabilidad de las altas directivas, la cual necesita implantar un liderazgo transformador por valores que eleve los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización para hacer extensivo el valor del compromiso en cada uno de ellos, el logro de</p>

<p>administrativas hoy en día ya no establecen esas distancias jerarquías que podíamos tener desde la etapa de de la del inicio de las ciudades eh (...) como no los pone Max Weber, si no que ya en este momento tenemos es, claramente el liderazgo, entonces los directivos deben tener liderazgo y parte de las características de un buen líder es tener ese acercamiento con todas las personas de la organización pues eso ya no tiene que existir esas distancias."</p> <p>"Si, desafortunadamente aún continúan empresas con gran discriminación, de raza, de sexo, especialmente muchas empresas son homofóbicas y ese es un gran problema</p>	<p>interactúan entre ellas, cómo interactúan con su jefe, como se relacionan con la organización, eh, y esto permea a las nuevas persona que llegan, porque estamos hablando de una gran mayoría que, influencia fuertemente a la minoría que ingresa nueva, que aún no alcanza aun a ver unas olas de renovación importantes, entonces la cultura existente pues tiene mucho peso sobre las nuevas personas que ingresan a la familia"</p> <p>"No, creo que lo sepa bien, yo no estoy directamente en el área operativa, no estoy vinculado directamente con estos procesos operativos, entonces no conozco bien la interacción actual entre unos y otros (...)entonces creo que podría ser un prejuicio si</p>	<p>diferentes facilitadores, algunos, algunos son muy buenas personas, hacen todo lo posible por enseñar, por capacitar, por corregir, pero también tenemos el caso de las personas que ya sienten que por ser facilitadores son muy sobrados y se limitan a regañar, entonces eso desmotiva y, y no sé, hace que, que el trabajo no sea así como muy, como muy chévere. Debería ser como más positiva, más, ¡Venga! Tenemos un ciclo de capacitación, ¿Qué es lo que pasa?, ya hicimos las pruebas, ¿Por qué no se siente cómodo? Es un preguntar, que está pasando?, antes de entrar a regañar, a tomar medidas, a hacer sentir mal a la gente, debería ser más un ¡Venga! Paremos!! Y empecemos y</p>	<p>los objetivos corporativos y posteriormente de todos los miembros, una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización.</p> <p>De forma general los entrevistados coinciden en resaltar los prejuicios que conllevan a cierta discriminación, pese a la igualdad como valor ideal en las organizaciones. El prejuicio es la acción y efecto de prejuzgar (juzgar las cosas sin tener cabal conocimiento o antes del tiempo oportuno). Un prejuicio, por lo tanto, es una opinión previa acerca de algo que se conoce poco. Como lo menciona Participante 3 "ok(...) eh, no sé, creo que el proceso de selección pues incluye unos(...) unos lineamientos, eh, que seguro definen algunas características que debe tener el(...)el empleado o el futuro empleado, eso implica pues eh, un prejuicio y una discriminación, el proceso del polígrafo muy fácilmente puede caer en esto también porque al conocer datos de la vida personal de los candidatos, eh(...) tu(...) podrías decir que el proceso no está diseñado para esculcar en sus(...) en sus elementos o datos o su vida personal, pero cuando llegas al polígrafo y le haces preguntas que hacen salir a flote elementos personales, eh(...) Es un factor de riesgo muy grande para que efectivamente se</p>
--	--	--	--

<p>porque fuera de eso tienen en su valor como la igualdad, pero eso no es real, si se encuentra en muchas empresas desafortunadamente."</p> <p>"Mire los trabajadores tienen que estar plenamente eh(...) claros en lo que está sucediendo en las empresas, es posible que no tengan por qué conocer cuánto es la rentabilidad exacta o algo, pero si tienen que conocer cuáles son los planes, hacia donde se dirigen eh, tienen que conocer que está pasando al interior de la empresa, como se debería tener eso en grupos de trabajo participativos, cuando los trabajadores participan en la implementación de políticas,</p>	<p>hablara de eso, como debería ser(...)bueno creo que en toda organización es importante que los miembros del equipo o de la empresa, pues conozcan los objetivos de la empresa, las estrategias que plantea para alcanzar estos objetivos, creo que con las áreas operativas es muy fácil, mmm, pues es fácil digamos es como una trampa en la que se cae fácilmente, eh(...) de poner metas muy operativas del día a día y mantenemos un poco desconectadas de la estrategia global, de los objetivos globales de la empresa pero tampoco podría decir con seguridad como ocurre eso en XXXX"</p> <p>"ok(...) eh, no sé, creo que el proceso de selección pues incluye unos(...) unos</p>	<p>dígame cuál es su dificultad."</p> <p>"No, pues discriminación, no, pero sí de pronto como llamados de atención más severos, como de pronto algún favoritismo, pero así ya como discriminación brusca no. Sí, ya dentro de los compañeros si es poquito más, como más, como más fuerte porque ya empiezan a generarse las roscas, los grupitos, eh, ya sea por desempeño o por amistad, por antigüedad, por edades, por cositas que se ponen barreras más que discriminación, son como barreras que hacen que algunas personas se alejen del grupo. Sí, ya dentro de los compañeros si es poquito más, como más, como más fuerte porque ya empiezan a generarse las roscas, los grupitos, eh, ya sea por</p>	<p>aplique discriminación por parte de las personas que tengan acceso a esa información, entonces eh, creo que el proceso no, no blindo o no está pensado para, para evadir discriminaciones, creo que el proceso permite que haya discriminación"</p> <p>los entrevistados coinciden en que debe existir una planeación estratégica, la cual debe hacerse extensiva o abarcar los diferentes niveles jerárquicos de la organización de forma tal que exista una verdadera participación e integridad, evidenciada en el cumplimiento de las metas, lo anterior basado en una comunicación abierta y preferiblemente lineal. En el artículo Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa Rosales, Montilla y Moreno (2009), refieren que hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen e identidad única para sus diferentes públicos: siendo única para lograrlo, los primeros que deben percibirlo así, son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales. Para lo que la comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las</p>
---	---	---	--

<p>de acciones de estrategias, ellos dan más porque tienen una visión totalmente distinta a la que puede tener el directivo, porque ellos son participativos entonces si deberían de tener una participación. Como se les debería comunicar vuelvo a repetir lo mejor es hacer reuniones de planeación estratégica invitando a personas de diferentes áreas y de diferentes niveles jerárquicos, si ese es el ideal, ya algunas empresas lo están haciendo"</p> <p>"Y en que los van a medir, pues ellos deben responder a eso entonces es la mejor manera, es que cuando a mí me dicen mire yo la voy a medir a usted por el número</p>	<p>lineamientos, eh, que seguro definen algunas características que debe tener el(...)el empleado o el futuro empleado, eso implica pues eh, un prejuicio y una discriminación, el proceso del polígrafo muy fácilmente puede caer en esto también porque al conocer datos de la vida personal de los candidatos, eh(...) tu(...) podrías decir que el proceso no está diseñado para esculcar en sus(...) en sus elementos o datos o su vida personal, pero cuando llegas al polígrafo y le haces preguntas que hacen salir a flote elementos personales, eh(...) Es un factor de riesgo muy grande para que efectivamente se aplique discriminación por parte de las personas que tengan acceso a esa información, entonces eh, creo que el proceso</p>	<p>desempeño o por amistad, por antigüedad, por edades, por cositas que se ponen barreras más que discriminación, son como barreras que hacen que algunas personas se alejen del grupo."</p> <p>"A nivel general, de pronto, no sé, como, cuáles son las metas para, no sé si para el mes, para el trimestre, cuáles metas tenemos, como podemos nosotros, aparte de cumpliendo el estándar, apoyar a que esos objetivos se cumplan, si hay algún bono de productividad para nosotros, eso es motivante, eh, también el tema de accidentalidad, si se presentó algún inconveniente, algún incidente, cositas sencillas que pueden generar, eh, como, como inconvenientes serios, si nos la</p>	<p>organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia.</p> <p>Se evidencia a través de las entrevistas que la participación se propicia desde la oportunidad y el ejemplo que dan los líderes o jefes a sus colaboradores. Además según como lo expresan los antes mencionados solo se están limitando hacerlos participes de los formalismos que la ley les exige, limitándose a los mínimos establecidos; desconociendo los aportes y valor agregado que desde cualquier nivel jerárquico se puede generar a la empresa y a favor de los mismos. Por su parte Gellerman (1990) encontró que los valores principales eran aquellos que centraban la vida organizacional alrededor de justicia y equidad para todos sus participantes, así da prioridad a ciertos valores: a) potencial humano, b)respeto, dignidad y darle valor a los individuos; c)autenticidad, congruencia, honestidad y apertura en la aceptación de otros; d)flexibilidad, cambio y pro actividad; e) aprendizaje, desarrollo crecimiento y transformación; f)cooperación, colaboración, confianza,</p>
--	--	--	---

<p>de veces que llame a un cliente, pues yo ya sé cuándo me van hacer la evaluación y me van a decir es que usted tenía que llamar cien veces diarias y si solamente llamo diez, pues yo ya tengo que tener esa conciencia, lo que pasa es que los jefes siguen pensando en que ellos son los dueños del poder y no darle el poder a las personas de manejar su vida."</p> <p>"Cuando yo conozco claramente cuáles son mis responsabilidades como me van a medir cuando están haciendo una administración por objetivos. Una evaluación del desempeño por objetivos, pero por competencias también"</p> <p>"Si los trabajadores conocen</p>	<p>no, no blinda o no está pensado para, para evadir discriminaciones, creo que el proceso permite que haya discriminación y(...) ya está en manos de todas las personas involucradas dentro del proceso si hacerlo o no, pero el proceso lo permite."</p> <p>"creo que(...) Bueno, cada empresa puede definir estrategias diferentes de comunicación y de cómo liderar a sus empleados para alcanzar la meta que se propone, pero en una empresa eh, está liderada por valores de integridad eh y como transparencia, creo que se piensa mucho en la familia, creo que debería ser una relación muy transparente con los empleados y debería estar disponible para los empleados la mayor cantidad de</p>	<p>comunican a tiempo, las podemos evitar, eh..., si estamos fallando en algo, que nos lo digan a tiempo pero no: "No, hay vengán paren" y el regaño para todos, no, es saber qué está generando por qué y por qué no debe pasar, y no sé, los resultados y las actividades que haya para los empleados."</p> <p>"Eh, pues las reuniones, digamos como reuniones mensuales, o reuniones antes de empezar los turnos, y bueno, la meta para hoy es esta, tenemos que agilizar, estamos fallando, eh, capacitaciones, y no, como reuniones de resultados para, para informarnos cuál es el siguiente objetivo y cómo nos fue, Sí, cuando, cuando vamos a tener algún cambio, o cuando hay campañas, que vengán las</p>	<p>comunidad y diversidad; g)participación y democracia en la toma de decisiones y h)efectividad, eficacia y alineación.</p> <p>Los entrevistados refieren a unísono, que en la organización no se genera una motivación al logro, caso contrario coinciden en destacar el compromiso individual como factor principal para cumplir con las funciones que exige el cargo. El ajuste persona-organización es definido por Carlzon (1993) citado por Pérez (2007) como la congruencia entre las normas y los valores de la organización y los valores de las personas que lo integran, el ajuste persona-organización se enfoca en cómo la comparación entre el ordenamiento y el contenido de los valores de los empleados con el sistema de valores de la empresa para la que trabajan, afectan las actitudes y la conducta de los individuos. De esta manera los valores son los elementos motivadores más poderosos y profundos de la acción personal, grupal y organizacional, son la esencia de la ideología de la organización y en los procesos cotidianos son el cauce estratégico para alcanzar el estado deseado.</p> <p>Según refieren los entrevistados no existe un adecuado proceso de inducción y capacitación al cargo generando</p>
---	--	--	---

<p>sus planes de carrera, conocen hacia donde se pueden dirigir, si tienen unas metas claras pues ellos perfectamente van a tener mejores procesos de adaptación e insisto la claridad y el cómo, el hit es que cada persona se responsabilice de su propia vida y su propio desarrollo y ahí sí se puede lograr más."</p> <p>"Es que la motivación no se da por horario ni por extensión, la motivación se da por el placer que yo tenga de la realización de la tarea que estoy haciendo, cuando yo estoy haciendo lo que a mí me gusta, no importa si es por la mañana, al medio día o por la tarde, ahora hay que tener en cuenta muchas variables,</p>	<p>información posible para los empleados y para todo el ecosistema alrededor de la empresa, porque hay valores de la compañía que están orientados a eso, a la transparencia, al cumplimiento de valores y elementos legales que deberían llevar a que la empresa fuera muy transparente en todo(...)en todas sus relaciones... y debería transmitirse eso con las estrategias de comunicación ahí son algo que ya se sale de mis, de mis competencias más Fuertes, eh, creo que en toda la cadena jerárquica esto debería pasar de cabeza a cabeza a todo el equipo... debería ir por niveles avanzando y debería de haber unos medios de comunicación formales a través, de cartelera y(...) y volantes o pequeños</p>	<p>EPS, o que venga la Caja de Compensación a hacer acompañamiento, para el tema de subsidios o para documentación, entonces tenemos como el soporte de, de ese tipo de información, eh, también la ARL, está, está ahí pendiente, entonces sí tenemos como el acompañamiento que se necesita para eso."</p> <p>"No que yo sepa, es básicamente superación a nivel personal, es compromiso personal, es el querer hacer las cosas mejor, ya que si después se presenta la oportunidad de aspirar a un mejor cargo, bueno eso es diferente, pero en este momento no, es únicamente compromiso del operario hacia la empresa."</p> <p>"Claro, claro porque es como, como un valor adicional al estar,</p>	<p>poca adaptabilidad de los colaboradores a su nuevo entorno laboral, se cometen demasiados errores en la realización de las tareas, ya que se aprende sobre la marcha, lo que conlleva a la frustración y por ende al absentismo laboral. Según Orozco 2001 "la inducción es una fase del proceso administrativo que se pone en práctica en las organizaciones, a través del cual se ofrece al personal de nuevo que ingresó la información necesaria para que pueda sin demoras, con confianza y seguridad incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas institucionales."</p> <p>Según refieren los entrevistados la motivación en el ámbito laboral no tiene que ver con la hora del día, aunque pueden influir ciertas variables; concuerdan los antes mencionados que todo depende del gusto al desempeñar las actividades laborales. Así lo afirman los entrevistados esto sería entonces la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.</p>
---	--	---	--

<p>hay variables de cansancio, de problemas, de eh(...) enfermedades, de aspectos psicológicos que no es que me afecten la motivación del trabajo sino que me van afectar es la respuesta que puede dar la persona en un momento dado a su labor pero no es por la mañana o por la tarde, yo siempre he dicho cuando los trabajadores llegan tarde miren que está pasando eso no es que el bus pasa tarde es que me levanto tarde es que los niños no, es que no estoy motivado y tampoco el trabajador que me llega todos los días una hora antes porque más bien puede ser que lo estén sacando de la casa antes"</p>	<p>periódicos que permitan a todos los funcionarios tener acceso a la información que deseen tener de la compañía, pero sí creo que estrategias, nuevos lanzamientos, eh los mismos estados financieros deberían ser información disponible para(...) para todo el entorno de la empresa." "Dentro de XXXX hay un programa que se llama, creo que se llama xxxx cumple, no eso se llama, Bueno no sé, sí, creo que si tal vez se llama xxxx cumple, aunque no hay mucha relación del nombre con lo que hace que es(...) Está orientado a que las...los empleados puedan hacer sugerencias acerca de cómo funciona la empresa o que procesos se podrían mejorar a mí me parece un proyecto muy</p>	<p>a parte de la estabilidad, del pago puntual, si yo tengo un beneficio extra, me voy amañar, me voy a esforzar por quedarme, por hacer las cosas bien, por estar más comprometida con la empresa. Pues aquí la rotación está terrible, (risas), aquí estamos mal, aquí la gente no, no se amaña, o se aburre, no pasa el proceso de capacitación, no, algo está fallando y la gente no, no se está quedando, vienen, duran uno o dos meses y ya, y ya se van. No, no es el adecuado porque la gente no tiene el tiempo de capacitación adecuado, eh cogen, como hay faltante de gente hay? Lo cogen y vaya y aprenda solito y de pronto le doy una semana de capacitación y ya lo pongo a rotar y ya lo pongo, espero que</p>	
---	---	---	--

	<p>interesante desde que lo conocí cuando ingrese a la empresa pero lastimosamente no lo he visto muy aplicado en la vida... En la vida practica o no lo promocionan o en realidad ocurre muy poco, eh, antes creo que se quedó en ideas, pero no esta tan aplicado en el día a día eh, es difícil seguro múltiples estrategias hay diferentes tipos de empleados que deben tener diferentes formas de aproximarse a la participación, creo que la estrategia de participación pues no es algo tan fácil que pueda decir en un par de frases y va depender mucho de la empresa y bueno creo que seguro hay personas más capacitadas para definir ese plan que yo, pero creo que si es valiosa la participación de todos los empleados y se</p>	<p>se desempeñe solo y sin la capacitación adecuada y pues una persona que no, que no es capacitada no va a durar nada, se va a aburrir, va a sentir que está haciendo las cosa mal y pues en lugar de hacer las cosas mal lo mejor es irse, por eso no pasa ni el periodo de prueba."</p> <p>"Pues es complicado cuando uno llega y encuentra el jefe estresado, que no se dieron los resultados, haciendo mala cara, como aburriendo a todo el mundo desde el comienzo del día, y llegar a las seis de la mañana a trabajar, a encontrar malas caras, no ayuda, entonces de pronto falta como un poquito más de, de manejo de los jefes en esa parte porque uno como operario puede llegar motivado a tratar de hacer las cosas bien,</p>	
--	--	---	--

	<p>desea buscar esa forma, como te mencione ese plan me parece que puede ser valiosa en la medida en que sea realmente eh apoyado y divulgado eh..., creo la participación debe estar en todos los niveles ósea cada jefe tiene que permitir la participación dentro de su equipo y eso debe poder escalar en la pirámide jerárquica para llegar al nivel que... que sea apropiado que llegue, digamos ahí mucho de permear a cada nivel de la organización y cada grupo de jefes para que efectivamente promuevan eso en todo su equipo. Ese es uno de los valores que podría tener la organización y creo que no, la participación no es uno de los valores, por lo menos no de los que se nombra, eh y en la práctica tampoco es</p>	<p>pero si no ve lo mismo en el jefe, que es como, como el ejemplo, el encargado de motivar, es muy duro, alcanza a aburrir."</p>	
--	---	---	--

	<p>uno muy fuerte, si la organización decidiera que eso generaría valor, eh yo creo que si en mi opinión lo generaría, pero no es mi opinión, la organización tiene que decidirlo, pues puede promover unas estrategias de participación más agresivas."</p> <p>"En mi caso particular sí, no puedo generalizar porque pueden pasar diferentes cosas en la organización, en mi caso particular siento que lo más importante es cumplir con lo que la organización espera de mi o digamos como con los compromiso adquiridos sobre todo no cometer errores significativos lo más importante creo es no cometer, no cometer faltas graves eh, no siento tan fuerte el estímulo al superar las expectativas, siento el estímulo</p>		
--	--	--	--

	<p>más fuerte al no... al no fallar."</p> <p>"No pues prácticamente no existen eh, hay un proceso de inducción donde en un día y medio, pues, te cuentan un poco acerca de la empresa pero bueno eso es bastante general toca muy, muy por encima las áreas creo que en ese proceso las y personas se hacen idea muy muy ligera de lo que es la organización y en los puestos o en los ingresos que yo he podido conocer o evidenciar eh, luego se entrega básicamente a sus compañeros de trabajo que le espera le pase la información que necesitan para desarrollar sus funciones, pero pues no hay un proceso formal en ese sentido, no hay perfil del cargo, unos manual del puesto o alguna guía en el proceso de adaptación, depende</p>		
--	---	--	--

	<p>mucho si de pronto da con un jefe que ha organizado un poco su área y sus procesos que la verdad no creo que sea un caso tan frecuente pues va un poco mejor pero en la mayoría de los casos depende un poco más de lo que sus compañeros le transfieran... de lo que va necesitando en el día a día,, entonces creo que esos procesos en realidad no existen o son muy débiles en la organización "</p> <p>"No entiendo la diferencia de la jornada hasta el final, es como, como avanza esa motivación durante el día, oh...no, no sabría decirlo creo que... así como es fuerte lo importante que es llegar temprano o a la hora correcta de inicio de labores que es a las siete de la mañana, es muy importante la salida, entonces</p>		
--	---	--	--

	<p>creo que eh todos los empleados tienen muy claro la hora de salida y esperan su llegada para salir, como es la motivación alrededor de eso no, no he observado digamos curvas que pueda, pueda describir como comunes de que siempre este más animado en un horario o en el otro eh, no, no sabría hacer un juicio acerca de esto."</p>		
--	--	--	--

Categoría dos (2): Valores Organizacionales

Subcategoría: Clima Organizacional

PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 1	ANALISIS
<p>"Los valores desde la parte teórica son esas normas de comportamiento que se deben tener al interior de las empresas, cual es la importancia, la importancia es</p>	<p>"Los valores de una organización definen, unos llamémoslo valores o unos acuerdos que se espera que los miembros de la organización practiquen, para darle una unidad y una coherencia a la actuación de</p>	<p>"Los valores de la organización son como los parámetros que me motivan a mí a realizar mejor mi trabajo, a guiarme por las normas de la empresa y a mejorar cada día para hacer las cosas mejor."</p>	<p>Los valores son definidos como "normas" de comportamiento, que deben regir a todos y cada uno de los miembros de la organización. Para Tünnermanch, (1999) define los valores como las creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre.</p>

<p>total porque es parte de la personalidad de la empresa sin embargo en las empresas hoy en día podemos ver que eso lo ha tienen más como un accesorio que como una realidad"</p> <p>"Como lo dije anteriormente los valores hacen parte del comportamiento de todos los integrantes de una organización, si los valores de las personas no están totalmente alineados con los de la organización realmente es cuando empezamos a ver esas organizaciones disfuncionales por ejemplo, la mayoría de las empresas hablan de la ética y de la honestidad como valor, pero si vamos a ver el jefe de compras, compra materia</p>	<p>todos sus miembros, eso es acerca de cómo los defino, Son un elemento como de coordinación o de coherencia dentro de la organización que permiten que así como definimos sobre objetivos estratégicos dese el punto de vista, no sé, financiero o de ventas, estos, estos valores nos dan como objetivos o lineamientos de cómo actuar en diferentes ambientes, es decir, puede que esté realizando una venta o haciendo un mantenimiento o cambiando un bombillo, pues los valores, eh..., me ayudan, son elementos adicionales para la toma de decisión dentro de la organización, conociéndolos y son también una forma de buscar, eh, nuevos miembros del equipo, que compartan nuestros valores y que le puedan dar coherencia al objetivo de la organización."</p>	<p>"Es mi forma de aplicarlos como compromiso para hacer las cosas de manera adecuada, siendo responsable y comprometida para que las cosas salgan de la mejor forma. Los valores organizacionales, eh..., son, pues son fáciles porque son responsabilidad, respeto, compromiso, entonces eso es lo mismo que yo tengo que practicar con mi familia y enseñarle a mi hijo para salir adelante, para ser buenas personas y hacer todo de la manera correcta. Con la práctica de estos valores hago las formas como son, mostrando mi desempeño laboral, dando el rendimiento adecuado y sin equivocaciones, así puedo</p>	<p>La forma en que los participantes aplicarían los valores organizacionales a su vida personal y profesional lo hacen basándose en el "compromiso" que tienen en cuanto al cumplimiento de sus labores diarias como trabajadores y seres humanos aislados de la organización. Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) proponen que la puesta en acción de los valores es una responsabilidad de la altas directivas, quienes necesitan implantar un liderazgo transformador por valores que eleven los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización para hacer extensivo el valor compromiso en cada uno de ellos hacia el logro de los objetivos corporativos y posteriormente de todos los miembros, una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización.</p> <p>Los participantes coinciden el que los valores afectan el clima laboral en cuanto la "responsabilidad" que cada quien refleje frente a sus labores ya que esto afecta el trabajo en equipo y el desarrollo de la organización. Porque tal como lo menciona Díaz (2005), que ser competitivo implica ahora no solo tener mayor o mejor</p>
--	---	---	--

<p>prima de muy baja calidad para poder rendir los los beneficios que pueda tener la empresa y eso no es ni ética ni honestidad, es posible que la empresa no lo... no lo tenga detectado pero también eso nos está dando como pauta que los valores del trabajador no están alineados con los de la empresa, por eso es la importancia para poder ser exitoso laboralmente, debemos identificar claramente en cada trabajador esos valores para poderlos eh... alinear con los de la empresa.</p> <p>"Los valores tienen un alto impacto en el clima laboral, vuelvo a repetir cuando no las personas no los tienen alineados, si retomamos el</p>	<p>"Los valores organizacionales en la vida, en la vida personal pues no necesariamente porque, pues son valores de la organización, hacen parte de la vida profesional y pues si están alineados con los valores personales pues están bien, pero, no, no necesariamente voy a llevar los valores profesionales o los valores de una empresa, donde, donde trabajo con mi vida personal, entiendes?, ojalá haya coincidencia pero no necesariamente tienen que ir en ese sentido. ¿Cómo los aplico en el mundo profesional? Como mencionaba ahora creo que tienen dos componentes uno es, eh, el premio, cuando uno se vincula a una organización uno debería ya compartir algunos de los valores más importantes con esa organización, sino tal vez no debería ir allá, eh y adicionalmente,</p>	<p>demostrar mi compromiso y tengo la opción de aplicar para cargos mejores."</p> <p>"eh... mi vida personal en forma positiva, eh..., ayudándome a sentir mejor haciendo las cosas bien, teniendo como regla para no equivocarme, para no hacer cosas de las cuales después me arrepienta y de pronto no es negativo sino es un poquito más de exigencia, eh, no tomar el camino fácil sino que las cosas buenas cuestan, entonces es mejor hacerlas de la manera adecuada. Afectan en cuanto al tema de tolerancia, para algunas personas el compromiso no es el mismo y cuando uno aplica valores y empieza a exigir los mismos, eh, no todos, no todas</p>	<p>tecnología o cambiar constantemente la estructura, eso no es suficiente, implica organizaciones flexibles con individuos que aprendan más rápido y de manera permanente, que trabajen integrados, jefes que sin dejar su responsabilidad tengan suficiente confianza en sus subordinados como para delegarles toma de decisiones, y empleados con suficiente confianza en la organización como para participar, innovar y cambiar.</p> <p>Los participantes coinciden en uno de los criterios que debería tener un directivo al momento de implementar unos valores dentro de la organización es que debe ser una "exigencia" hacia todos los niveles de la organización, por el papel que juegan estos dentro de la misma, y como claramente lo menciona Participante 1 los valores son otra herramienta adicional para alcanzar los objetivos que se ha planteado la, la organización.</p> <p>Los participantes coinciden en que el valor que se aplica de forma inadecuada en la compañía es la disciplina, en cuanto a que cada quien sabe que debe hacer y como lo debe hacer y que no sería necesario tener a alguien supervisándole constantemente su trabajo, siendo este</p>
---	--	--	--

<p>ejemplo que di eso que me está diciendo este trabajador está creando un mal clima porque está creando insatisfacción en los clientes, insatisfacción en su grupo de trabajo que están viendo como él se está aprovechando de la situación, por lo tanto si afecta el clima laboral, para poderlos medir yo les propongo a las empresas que también definan unos criterios de desempeño por cada valor para medirlos, tanto cuando el trabajador va a ingresar como dentro de la continuidad en su trabajo"</p> <p>"Yo no trabajo ahorita en ninguna empresa, pero sí puedo decirles que es que no es el directivo el que tiene que implementar los valores, los valores los implementa es la</p>	<p>ya en el día a día, como decía, en cada decisión que uno toma o en cada acción que uno toma en nombre de la compañía, porque cuando uno está trabajando normalmente uno toma acciones en nombre de la empresa se deben aplicar o procuro aplicar esos valores que conozco que tiene la compañía porque es en nombre de ella que estoy actuando y debo respetar esos lineamientos que me plantea"</p> <p>"A través de un ambiente laboral bueno y equitativo, eh... donde los colaboradores se empoderen de los lineamientos y objetivos de la empresa, y a su vez las directivas reconozcan de forma adecuada el trabajo mancomunado de todos los empleados... eh es que se sientan satisfechos con la actividad que desarrollan un trabajador satisfecho</p>	<p>las personas tienen el mismo compromiso, algunas se relajan y ahí empieza a haber como cierto enfrentamiento y ciertas inconformidades, eso es tal vez lo que, lo que afecta, es más tema tolerancia, es el que todos nos comprometamos a hacer las cosas bien."</p> <p>"Debe practicarlos, debe ser el ejemplo, como jefe, él debe demostrar al 100% el compromiso y dar ejemplo del cumplimiento de todos los valores, no exigir lo que él no puede hacer. En algunas personas sí se da, en otros directivos se nota que no, que tal vez faltan algunas cosas, entonces sí, sí si hay que mejorarlo. De pronto el compromiso, eh, el trabajo en</p>	<p>uno de los principales valores inculcados por el fundador de la compañía.</p> <p>Los tres participantes coinciden en que una de las actitudes que impiden que se cumplan a cabalidad los valores establecidos es la falta de "equidad" ya que unos en repetidas ocasiones aportan o dan un 100% mientras que el resto trabajan a un menor ritmo. Y es que como lo menciona Gellerman (1990), que los valores principales eran aquellos que centraban la vida organizacional alrededor de justicia y equidad para todos sus participantes, así da prioridad a ciertos valores: a) potencial humano, b) respeto, dignidad y darle valor a los individuos; c) autenticidad, congruencia, honestidad y apertura en la aceptación de otros; d) flexibilidad, cambio y pro actividad; e) aprendizaje, desarrollo crecimiento y transformación; f) cooperación, colaboración, confianza, comunidad y diversidad; g) participación y democracia en la toma de decisiones y h) efectividad, eficacia y alineación.</p> <p>Todos los participantes coinciden en que la estrategia que utilizarían como parte activa de la organización</p>
---	--	--	---

<p>empresa y a través del directivo lo que se tiene que hacer es la generación..."</p> <p>"Lo primero es que definitivamente los valores tiene que estar o implícitos o explícitos en la misión de la empresa si no aparecen ahí ya estamos hablando de una implementación inadecuada, también encuentro frecuentemente que las empresas definen como valores competencias, porque no tienen identificado que son competencias o que son valores entonces definen por ejemplo, valor trabajo en equipo eso no es un valor esa es una competencia, los valores hay que identificarlos claramente como normas, pautas de comportamiento y</p>	<p>refleja una buena actitud a sus compañeros y esto hace un buen ambiente de trabajo ”</p> <p>"Creo que los valores son un complemento para... otra herramienta adicional para alcanzar los objetivos que se ha planteado la, la organización, entonces, los valores deben estar influenciados fuertemente por lo que la organización haya definido como sus bases y lineamientos organizacionales, su misión, su visión, estos, esa debe ser la base para construir los valores que, o sea uno debería construir a partir de esos objetivos que se plantea la empresa, los valores que uno considera que la organización o que los miembros de la organización necesitan para poder alcanzar esos, esos objetivos, pues es como el procedimiento que en mi opinión</p>	<p>equipo, o sea, no es solo mandar es, listo, nos toca hacer esto, venga todos hacemos, no me voy temprano, miro que les hace falta, el preguntar cómo están, en que las personas se sientan bien para que puedan rendir, no solo exigir, es también estar pendiente de los trabajadores."</p> <p>"De pronto el compromiso, eh, el trabajo en equipo, o sea, no es solo mandar es, listo, nos toca hacer esto, venga todos hacemos, no me voy temprano, miro que les hace falta, el preguntar cómo están, en que las personas se sientan bien para que puedan rendir, no solo exigir, es también estar pendiente de los trabajadores. Un poquito más de compromiso, el no, no quejarse</p>	<p>para dar a conocer e implementar los valores a un nuevo trabajador es un adecuado procesos de "inducción", lo que le permitirá conocer más la organización y de igual manera acoplarse a ella entendiendo cual es su funcionamiento. Como claramente lo menciona Participante 2 los valores deben estar incluidos en la inducción como parte fundamental de la misma.</p> <p>Todos los participantes coinciden en que la organización evidencia que se preocupa por que se realice un trabajo enmarcado en valores cuando hay una "medición", de los valores que se tienen actualmente si ya son aplicados por todo el personal para poder actualizarlos, e ir retroalimentando con respecto a otros valores nuevos y logrando que estos se cumplan aplicando como lo menciona Participante 1 procesos disciplinarios por su incumplimiento.</p>
---	--	---	---

<p>yo debo poderlos medir, es cuando las están identificando competencias como valores y aparte de eso no están dentro de la misión están mal implementados. "</p> <p>"La incoherencia que existe entre los valores y el actuar de los trabajadores, más que de los trabajadores de los mismos directivos de las organizaciones, que ellos piensan una cosa y definitivamente hacen otra, todo el tiempo están pensando por ejemplo en el valor de la ética pero si vamos a ver quieren pagarle a los trabajadores lo mínimo para ellos quedarse con la mayor ganancia ¿eso será ética?"</p> <p>"Deben estar dentro del proceso de inducción como</p>	<p>debería, debería sugerir. Eh, no, creo que están muy permeados por como la visión que, con la que se inició la empresa??, eh, creo que estos valores que hay, efectivamente han forjado mucho el actuar de la compañía, por lo cual, digamos sí, sí reflejan una intención, que hubo dirección en un momento de la compañía, tal vez, no todos los valores ahora son tan aplicados, o tan aplicables, que, tal vez ha habido cambios en el contexto, o en el mismo interior de la empresa, que pueden llevar a que otros valores fueran más, mas, eh, alineados con las necesidades actuales de la compañía, pero, pero si hay una relación fuerte entre lo que, eh, la visión que tenía su fundador y lo que son los valores que se han forjado, que se establecieron y que se han forjado</p>	<p>tanto, no es de todos los días que, que le están exigiendo a uno un poquito más, entonces es como comprometerse, es querer hacer las cosas bien y ser, ser honestos en su trabajo."</p> <p>"Eh..., tal vez, el que a veces uno siente que como que el jefe está relajado, como que se limita únicamente a mandar, pero no está mirando si uno tiene todo lo que necesita para realizar el trabajo, o si le toca un desplazamiento más largo, o simplemente tener las herramientas adecuadas y el sentir que lo están tratando a uno como persona y no como máquina. Un poquito más de compromiso, el no, no quejarse tanto, no es de todos los días</p>	
---	--	--	--

<p>parte clave de la inducción pero antes de eso en la entrevista de selección yo debo haber identificado si la persona, puede que no lo tenga al cien por ciento pero sí que cumpla con esos valores, si yo estoy buscando una persona eh por ejemplo que sea que tenga una honestidad y definitivamente encuentro que la persona le encanta eh cobrar más de la cuenta o que no da las vueltas cuando le dan mal las vueltas pues estoy encontrando que la persona no tiene ese valor, pues yo no puedo tenerlo dentro de la organización, lo primero que yo tengo que hacer es identificarlos en la inducción tengo que ampliar claramente y darles a conocer cuáles son</p>	<p>dentro de la compañía." "Creo que... que bueno en la organización son fuertes algunos valores, como asociados a la disciplina, al cumplimiento, eh, y creo que de pronto se han, mmm, no sé si exagerado tal vez o si se han interpretado de una forma más dentro de lo, dentro de lo, como se dice, eh, sancionatorio, o dentro de lo punitivo, eh y creo que no necesariamente deber ser la intención del, del valor, o de la definición del valor, creo que, cuando decimos que, que queremos dar valor a la compañía la disciplina por ejemplo, no, no creo que se trate de tener policías o de, o de castigar fuertemente a todo el que cometa un acto de indisciplina sino de tener un ambiente y una cultura que nos lleve a que todos nos sintamos bien y cómodos,</p>	<p>que, que le están exigiendo a uno un poquito más, entonces es como comprometerse, es querer hacer las cosas bien y ser, ser honestos en su trabajo." "Mmm..., tal vez el tema de capacitación, capacitación en valores, que nos escuchen, a veces uno no es profesional pero puede tener ideas que los profesionales desarrollan mejor, a veces ponerse en el lugar de los trabajadores hace que el jefe sienta que no todo funciona tan mecánico como ellos creen, que hay, que a veces se presentan dificultades en el día a día, entonces sería un poquito más de capacitación y de que los jefes aprendan a manejar el proceso desde el principio, no solo en lo</p>	
---	--	--	--

<p>esos criterios de desempeño para poder medir los eh valores que se han implementado."</p> <p>"Con la medición, definitivamente hay que medir y los valores tienen que estar actualizándose, ¿cada cuánto? Cada vez que se actualice la plataforma estratégica o cada vez que yo encuentre que ya en mi empresa es tan claro el valor de la honestidad que ya puedo cambiarlo para darle dinámica y poder empezar con otros valores, en ese momento yo ya empiezo a mirar cómo se dan y porque se están dando espontáneamente dentro de una organización para poder tener esa dinámica "</p>	<p>siendo..., siendo disciplinados, no, es más como un resultado de muchas otras acciones y de ese conjunto de valores que, que solo una definición de cómo se deben aplicar las normas o sanciones dentro de la organización y eso, y eso comienza a permear un poco otros, otros valores, cuando, cuando uno piensa en valores no se trata de cosas que vas a castigar si no se cumplen sino más cosas que la organización o debe buscar en sus miembros o forjar en sus miembros pero como un aspecto positivo, no como una detención para buscar como sancionar o cuales son las cosas que se deben sancionar dentro de la organización sino como más bien qué debes construir dentro de la organización positivamente, y si eso falta no verlo tanto como un error del, si eso falta de manera</p>	<p>teórico, sino también en lo práctico."</p> <p>"Sí, pues, de algunos, de algunos sí, sí se ve, sí hay compromiso, en otras personas no, y cuando eso no se nota pues también como que desmotiva, porque uno solo tratando de hacer que las cosas salgan bien, no, no es fácil."</p>	
--	---	---	--

	<p>generalizada no verlo tanto como un error de los, de los funcionarios sino como una oportunidad de la organización para fortalecer esos valores."</p> <p>"No creo que ya, que ya la tengo, ...mmm..., bueno mi visión acerca, un valor fuerte, por ejemplo está la disciplina y el cumplimiento, fuerte, digamos de mucha visibilidad dentro de la organización, en mi interpretación de ese cumplimiento y esa disciplina, está, el hacer las cosas bien o mejor dicho, uno de mis valores es, tiene que ver con, con, bueno con la honestidad, con lo correcto, con entregar las cosas bien, cuando el valor de la disciplina y el cumplimiento se, se han acentuado a tal punto de penalizarlo y de señalar negativamente cuando no se</p>		
--	--	--	--

	<p>cumple, afecta otros valores o la interpretación , por ejemplo, que yo tengo del cumplimiento, entonces para mí, yo no cumplo si no está bien hecho, y yo preferiría retrasar un poco la entrega con tal de, de que esté, en mi opinión, completo para cumplir, pero en la interpretación, en otra interpretación que puede ser más dentro de la organización, lo importante es entregar en la fecha correcta y eso es cumplir, eh, yo tengo una dificultad con esa interpretación de ese valor, por ejemplo y lo enfrento día a día, que es como no es cumplir por cumplir, o cumplir realmente bien, no estoy acostumbrado a cumplir realmente bien, entonces genera un poco de conflicto a veces es como otra interpretación."</p> <p>"Pues generalmente en las</p>		
--	---	--	--

	<p>inducciones tratamos de compartir los valores de la organización. Eh, como sé que particularmente en esta organización son fuertes algunos... o digamos, es fuerte la, verificación de algunos de estos, o bueno, de lo que se cree que es la verificación de algunos de estos valores, pues trato de, de compartir esa, esa interpretación o ese día a día en la cultura a través de los valores en la organización a las personas desde, desde su proceso de selección, eh, recordándoles cuán importante es para la organización temas como el cumplimiento del horario, el cumplimiento de lo pactado, que hay un proceso sancionatorio en caso de que eso no se cumpla, de que hay controles asociados a esas verificaciones y, en el día a día pues tratamos de, también a través</p>		
--	--	--	--

	<p>del ejemplo mostrarles cómo en otros casos es importante y se verifica ese cumplimiento y mostrándoles también la realidad de cómo el cumplimiento de una obra, de una reunión o de un compromiso adquirido, pues es, es importante, no en el momento donde ya donde ese nuevo funcionario esté haciendo o está faltando a ese cumplimiento sino mostrándole otros casos que ocurren alrededor para que vea como aplica eso dentro de la organización, eh, otros valores como la integridad digamos también es algo que comentamos dentro de la, dentro de los procesos de selección que también va asociado que dentro del mismo proceso de selección tiene elementos como el polígrafo que, que digamos refuerza desde el punto de vista, digamos que</p>		
--	--	--	--

	<p>obligatorio, o forzado, que debes cumplir con eso, o hay una consecuencia, entonces, eh, bueno creo que es un poco vincularlos desde, desde el mismo proceso de selección porque creo que es importante que los colaboradores estén asociados alineados con esos, que entiendan, digamos el nivel de aplicación, y que estén alineados con esos valores antes de ingresar para que tomen una decisión adecuada, y bueno cuando ya ingresaron son cosa que quedan a través del ejemplo y observación a través de su contexto como, como se interpretan esos valores dentro de la organización."</p> <p>"A través de las sanciones, sobre todo con los valores disciplinarios asociados a la disciplina y al cumplimiento, en otras áreas no, no evidenciaría otros valores... no</p>		
--	--	--	--

	creo que los halla evidenciado yo Como en política, actividades o lineamientos de la organización."		
--	---	--	--

ANEXO 6

Encuesta De Sondeo

<i>EVALUÉ LOS SIGUIENTES ASPECTOS</i>	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1. La empresa pública con regularidad información referente a sus valores corporativos			
2. Los valores corporativos forman parte de procesos de educación y/o divulgación para los empleados			
3. Los valores corporativos son transmitidos al interior de la empresa en forma esporádica o en momentos específicos (incorporación de nuevos empleados o en procesos de auditoría)			
4. Los medios de comunicación que utiliza la empresa para divulgar los valores corporativos permiten que los empleados estén informados y a su vez capten el mensaje de forma clara.			
5. Existe una congruencia entre los valores corporativos establecidos por la empresa y la manera como estos se aplican dentro de la organización			
6. La empresa se preocupa por mantener informado al personal acerca de los valores corporativos.			
7. La empresa utiliza murales, boletines, intranet u otros medios para informar a los trabajadores, sobre la importancia de que el personal conozca y aplique los valores corporativos.			
8. Expresa un desempeño personal centrado en valores morales compartidos y permanentes, difundidos por la empresa			
9. Los valores corporativos de la empresa hacen referencia al tipo de empresa que es y que quiere llegar hacer			
10. Presenta una conducta laboral centrada en sus propios valores y no en los valores corporativos que caracterizan a la empresa.			
11. Su conducta laboral se caracteriza por acciones basadas en principios compartidos, permanentes y consistentes con los valores de la empresa.			

Resultados encuesta aplicada a once (11) funcionarios

PREGUNTAS	SIEMPRE	% Part	ALGUNAS VECES	% Part	NUNCA	% Part	TOTAL
A	0	0%	11	100%	0	0%	11
B	1	9%	9	82%	1	9%	11
C	5	45%	6	55%	0	0%	11
D	3	27%	8	73%	0	0%	11
E	2	18%	8	73%	1	9%	11
F	3	27%	8	73%	0	0%	11
G	2	18%	8	73%	1	9%	11
H	5	45%	6	55%	0	0%	11
I	8	73%	2	18%	1	9%	11
J	7	64%	4	36%	0	0%	11
K	3	27%	7	64%	1	9%	11
TOTALES	39		77		5		121
% Part	32%		64%		4%		100%

Como se puede observar

El 32% de los encuestados respondió al total de preguntas "Siempre"

El 64% de los encuestados respondió al total de preguntas "Algunas Veces"

Y el 4% de los encuestados respondió al total de preguntas "Nunca"