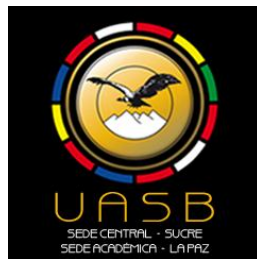


**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**

**MAESTRIA EN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO**



**PLAN DE FORTALECIMIENTO DE VALORES  
ORGANIZACIONALES. CASO: OXFAM -  
ORGANISMO DE COOPERACION INTERNACIONAL**

**Estudiante: Ivón Doris Rodríguez Herrera**

**Docente Tutora: M.Cs. Mariella Suárez**

LA PAZ – BOLIVIA

2015

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| LISTA DE CUADROS                                  | 4  |
| LISTA DE GRÁFICAS                                 | 4  |
| <br>  |    |
| 1. MARCO GENERAL                                  | 5  |
| 1.1 INTRODUCCIÓN                                  | 5  |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN                                 | 7  |
| 1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA                      | 8  |
| 1.4 OBJETIVOS                                     | 9  |
| 1.4.1 Objetivo General                            | 9  |
| 1.4.2 Objetivos Específicos                       | 9  |
| 1.5 ALCANCES                                      | 10 |
| 2. MARCO REFERENCIAL                              | 11 |
| 2.6.1 Historia de la organización                 | 11 |
| 2.6.2 Visión de la organización                   | 11 |
| 2.6.3 Misión de la organización                   | 12 |
| 2.6.4 Valores Finales de la organización          | 12 |
| 2.6.5 Historia de la organización en Bolivia      | 13 |
| 2.6.7 Contexto actual de la organización          | 13 |
| 3. MARCO TEORICO                                  | 15 |
| 3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL                        | 15 |
| 3.1.1 Definición Cultura organizacional           | 15 |
| 3.1.2 Características de Cultura organizacional   | 18 |
| 3.2 VALORES                                       | 20 |
| 3.2.1 Definición de Valores                       | 20 |
| 3.2.2 Definición de Valores organizacionales      | 24 |
| 3.2.3 Sistema de Valores organizacionales         | 26 |
| 3.2.4 Clasificación de Valores organizacionales   | 27 |
| 3.2.5 Importancia de los Valores organizacionales | 28 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3   | DESARROLLO ORGANIZACIONAL                               | 29 |
| 3.3.1 | Definición de Desarrollo Organizacional                 | 29 |
| 4.    | MARCO PRÁCTICO  | 32 |
| 4.1   | TIPO DE INVESTIGACIÓN                                   | 32 |
| 4.2   | UNIVERSO Y MUESTRA                                      | 32 |
| 4.2.1 | Universo  | 32 |
| 4.2.2 | Muestra   | 32 |
| 4.3   | OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES                            | 33 |
| 4.4   | INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS                    | 33 |
| 4.4.1 | Métodos de intervención                                 | 33 |
| 4.5   | DIAGNÓSTICO   | 33 |
| 4.6   | RESULTADOS  | 34 |
| 4.6.1 | Resultados entrevista al director                       | 34 |
| 4.6.2 | Resultados entrevistas al personal                      | 35 |
| 5.    | MARCO PROPOSITIVO                                       | 44 |
| 5.1   | PROPUESTA – FORTALECIMIENTO DE VALORES ORGANIZACIONALES | 44 |
| 6.    | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                          | 52 |
| 6.1   | CONCLUSIONES  | 52 |
| 6.2   | RECOMENDACIONES   | 54 |
|       | BIBLIOGRAFIA  | 56 |
|       | ANEXOS  |    |
|       | ANEXO 1 – OPERATIVIZACION DE VARIABLES                  | 59 |
|       | ANEXO 2 – ENTREVISTA AL DIRECTOR Y PERSONAL             | 60 |

## LISTA DE CUADROS

| <b>Cuadro</b> |   | <b>Pp.</b> |
|---------------|---|------------|
| 1             | Niveles de la organización  | 34         |
| 2             | Valores instrumentales vinculados a valores finales               | 39         |
| 3             | Valores instrumentales no percibidos                              | 40         |
| 4             | Valores Personales mencionados como finales y/o Instrumentales    | 41         |
| 5             | Valores Personales no mencionados como finales y/o instrumentales | 41         |
| 6             | Alineación de valores finales, instrumentales y personales        | 41         |
| 7             | Plan de Acción de la Fase 1                                       | 45         |
| 8             | Plan de Acción de la Fase 2                                       | 46         |
| 9             | Plan de Acción del Paso No.1 de la Fase 3                         | 47         |
| 10            | Plan de Acción del Paso No.2 de la Fase 3                         | 48         |
| 11            | Plan de Acción del Paso No.3 de la Fase 3                         | 48         |

## LISTA DE GRÁFICOS

| <b>Gráfico</b> |  | <b>Pp.</b> |
|----------------|--|------------|
| 1              | Conocimiento de valores organizacionales | 35         |

## CAPITULO I.- MARCO GENERAL

### 1.1 INTRODUCCIÓN

¿Es esta o aquella acción justa?, ¿Es lo que se debe o no hacer?, ¿Está siendo coherente esta persona? Son algunas de las preguntas que le surgen a una persona en su lugar de trabajo, cuando le toca hacer frente a un hecho y comparar sus propios valores con los de los demás. Las personas ingresan a las organizaciones con valores preconcebidos que implican interpretaciones de lo bueno o malo, lo correcto o lo incorrecto. Estas a su vez generan conductas o resultados que se prefieren a otras. (Robbins: 1994)

Estos valores representan la convicción básica de que *“una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas”* (Rokeach, 1973: 5)

Dentro de las organizaciones, las personas rinden de forma profesional y comprometida siempre y cuando tengan en todo momento, ideas, proyectos y valores organizacionales por los que puedan ilusionarse y encontrar sentido a tener que levantarse cada mañana, especialmente los lunes por la mañana. (García y Dolan, 1997)

Las ideas y proyectos son parte de la gestión de toda organización que, por su lado, busca afrontar los desafíos de un mundo globalizado que requiere sea competitiva para alcanzar el impacto y los resultados planteados.

Los valores organizacionales se constituyen en reguladores del flujo de estos procesos cotidianos entre la situación actual de la organización y la visión de futuro deseada.

Bien entendidos, interiorizados, y compartidos por todo el personal, los valores organizacionales se constituyen en el instrumento más poderoso para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo estratégico más que cualquier completo manual de procedimientos. Asociando los valores a una analogía, estos vienen a ser algo así como el “pegamento” necesario para afrontar cambios que exige el entorno sin experimentar rupturas al interior de la organización. (García y Dolan, 1997)

La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales se constituye en un siguiente paso a la interiorización de los valores organizacionales y conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los del personal cobran mayor significado e importancia. (Robbins, 1994)

Lograr una compatibilidad total no necesariamente es posible en la práctica, sin embargo, el comunicar y promocionar los valores organizacionales y conocer los valores personales del personal se constituye en un gran avance a nivel organizacional.

Asimismo, sin importar que los cambios del entorno sean políticos, económicos, sociales, de mercado, etc. los valores organizacionales necesitan ser redefinidos, recreados, fortalecidos y/o modificados constantemente, según evoluciona la organización.

Finalmente, la organización puede no saber exactamente qué es lo que ocurrirá en su entorno en el plazo de unos años, sin embargo, lo que si puede saber es lo que sus valores organizacionales le dictan y por tanto podrá llegar a donde quiere sin perder su norte.

El presente documento tiene por finalidad presentar un estudio de caso referente valores organizacionales en un organismo internacional, el mismo contiene las siguientes partes: Justificación que señala la relevancia del trabajo, la formulación del problema, el objetivo general y los específicos, el alcance, el marco teórico que presenta el respaldo teórico, el diagnóstico, los resultados y finalmente la propuesta de mejora con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Se elige el estudio de caso a partir del reconocimiento de la importancia que tienen los valores organizacionales (finales e instrumentales) como parte fundamental de la cultura de una organización, como la mejor y más efectiva forma de gestionar y sobre todo como parte de la visión estratégica de evolución a futuro de toda organización.

Esta propuesta tiene una relevancia social porque involucra a todo el personal de la organización en todo su desarrollo, inicialmente haciendo un diagnóstico, posteriormente buscando consensos y finalmente comunicando y promocionando los valores organizacionales.

Por otro lado, la relevancia política de la propuesta se refiere a fortalecer las relaciones laborales a través del consenso de los valores

instrumentales que son los que sirven para operativizar los valores finales de la organización.

A su vez se presenta una relevancia técnica, porque se utilizarán herramientas metodológicas de carácter técnico para poder realizar el trabajo, tales como las entrevistas individuales.

Finalmente, se plantea una relevancia teórica por toda la base de teoría que sustentará el estudio de caso en base a la revisión y análisis de los modelos que plantea la teoría disponible.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Se presenta el siguiente estudio de caso, basado en las siguientes consideraciones: (García y Dolan, 1997).

- Los valores para las personas en su vida cotidiana son considerados como un factor de influencia sobre su conducta de elección y son los que definen lo que se acepta o se rechaza, lo que es correcto y lo que es incorrecto, lo que es deseable y lo que es indeseable
- Los valores organizacionales finales son la piedra fundamental de una cultura organizacional, se constituyen en aspiraciones que son planteadas de manera formal y explícita a todo el personal bajo un proceso establecido cuando ingresan
- Los valores organizacionales instrumentales son los encargados de operativizar los valores finales y se definen a partir de consensos con todo el personal



- Los valores organizacionales tanto finales como instrumentales deberían ser comunicados y promocionados de manera periódica para garantizar su conocimiento y entendimiento
- Los valores organizacionales interiorizados adecuadamente por el personal logran contribuir de manera efectiva a la visión, misión y objetivos de la organización

Basado en lo anterior, se concluye que es fundamental, en toda organización, primero asegurar el conocimiento y entendimiento de los valores organizacionales finales vinculados a la misión y visión de la organización y en segundo lugar, llegar a consensos que permitan la interiorización de los valores organizacionales instrumentales entre todo el personal de la organización.

En este sentido, en el presente estudio de caso se plantea la siguiente pregunta:

¿Se podrá desarrollar un plan para el fortalecimiento de los valores organizacionales?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan para el fortalecimiento de los valores organizacionales que promueva en la cultura y la visión estratégica, además de un conocimiento amplio de los valores organizacionales.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Entre los objetivos específicos que la propuesta pretende alcanzar tenemos los siguientes:

- Revisar en los documentos existentes los valores finales vinculados a la visión, misión y objetivos de la organización
- Medir el nivel de conocimiento y entendimiento de los valores finales por parte del personal
- Identificar, en la práctica, los valores instrumentales que se viven y son comunes entre el personal de la organización
- Consensuar los valores instrumentales con todo el personal
- Elaborar un plan de fortalecimiento que incluya la promoción y comunicación de los valores organizacionales (finales e instrumentales) con el fin de lograr la interiorización de los mismos

### **1.5 ALCANCES**

La propuesta se desarrollará en el marco de una intervención del campo del desarrollo organizacional y se basará en un diagnóstico y análisis de la información que se recolectará del personal a través del uso de la herramienta denominada entrevista.

El diagnóstico se llevará a cabo en la organización ubicada en la ciudad de La Paz entre los meses de febrero y marzo, 2015.

La elaboración de la propuesta y entrega del informe final se realizará en el mes de Septiembre, 2015 y su implementación, previo acuerdo entre partes, se planifica realizar en el mes de Enero, 2016.

## **CAPITULO II.- MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

El nombre Oxfam proviene, traducido al español, del Comité de Oxford de Ayuda contra el Hambre, fundado en Gran Bretaña en 1942. Este grupo de ciudadanos trabajó en campañas para que los barcos del bloque aliado llevaran provisiones de comida a las mujeres y niños de Grecia, país en aquel entonces ocupado por el bloque enemigo durante la Segunda Guerra Mundial.

Hoy en día, Oxfam actúa como una confederación conformado por 17 organizaciones que trabajan junto a organizaciones socias y comunidades locales en más de 90 países. La organización trabaja proporcionando ayuda de emergencia, llevando a cabo proyectos de desarrollo a largo plazo y haciendo campaña por un futuro más justo.

Oxfam, además de convertirse en una organización mundial líder en ayuda humanitaria de emergencia, pone en marcha programas de desarrollo a largo plazo en comunidades vulnerables. Por otro lado, forma parte de un movimiento global, haciendo campaña para poner fin a las reglas injustas de comercio, pedir mejores servicios sanitarios y educativos, además de combatir el cambio climático.

### **2.2 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Oxfam cree en un mundo justo y sin pobreza; un mundo en el que las personas puedan influir en las decisiones que afectan a sus vidas, disfrutar de sus derechos y asumir sus responsabilidades como ciudadanos y

ciudadanas de pleno derecho, y en el que todos los seres humanos sean valorados y tratados con igualdad.

### **2.3 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Oxfam tiene como misión ayudar a encontrar soluciones duraderas a la injusticia de la pobreza. Forma parte de un movimiento global que aboga por un cambio que busca empoderar a las personas para crear un futuro seguro, justo y libre de pobreza.

### **2.4 VALORES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Oxfam tiene tres valores finales formales que parten de sus creencias como organización que están vinculados a su visión, misión y objetivos. Estos son: empoderamiento, inclusión y rendición de cuentas. Al interior, la organización espera que el personal:

**Conozca:** El marco general y la dirección en la que está trabajando; la visión, misión, valores y estrategia en diferentes grados y dependiendo de sus funciones; las políticas que sean relevantes para sus funciones; los procesos obligatorios; sus objetivos; los estándares de calidad, la clase de decisiones que pueden tomar que sean relevantes para su área de trabajo; a donde acudir si necesitan información o consejo; y ante quienes se responde como organización.

**Se sienta:** Competente y confiado al hacer su trabajo y marcar la diferencia respetado y tenga confianza hacia su inmediato superior; capaz de comunicarse con franqueza y honestidad sobre diferentes cuestiones; responsable de hacer juicios sólidos; parte de un equipo y más ampliamente a una organización; valorado y escuchado

**Este dispuesto a:** cumplir con su rol; emitir su juicio (acciones, decisiones, opciones); cometer errores y aprender de ellos; ser transparente y hacer preguntas y pedir ayuda.

## **2.5 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN EN BOLIVIA**

Oxfam trabaja en Bolivia desde 1988 con y a través de socios locales que incluyen organizaciones de la sociedad civil, colectivos, redes y distintos niveles del gobierno boliviano a partir de relaciones de complementariedad y respeto mutuo. La estrategia en el país, promueve y apoya objetivos estratégicos de cambio para enfrentar la desigualdad, la injusticia, la pobreza, y la vulnerabilidad ante el cambio climático, a través de los programas de Justicia Económica, Justicia de Género y Gestión de Riesgo y Adaptación al Cambio Climático.

## **2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional está conformada por tres niveles: gerencial (dirección, administración y coordinación proyectos), mandos medios (oficiales técnicos y financieros) y operativo (asistencia y apoyo). El equipo país esta conformado por 40 personas que trabajan en los diferentes niveles.

## **2.7 CONTEXTO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización en los últimos años y por diversas razones tanto globales como locales, está en un proceso de cambio de estrategia país y por tanto en un proceso interno de cambio que afecta de una u otra forma a su personal y debilita la cultura de la organización. Por tanto, se ve que existe la necesidad de trabajar en los valores organizacionales y asegurar

que el personal, nuevamente, tome consciencia de su existencia y de la importancia que tienen y deben tener en su trabajo.

Es por esta razón que se ve como pertinente y oportuno realizar las acciones planteadas anteriormente referidas a analizar la forma en que el personal entiende e interpreta los valores finales, identificar, consensuar los valores instrumentales y elaborar un plan de fortalecimiento que incluya la comunicación y promoción de los mismos que contribuya a lograr la visión, misión y objetivos de la organización cuantitativa y cualitativamente.

## **CAPITULO III.- MARCO TEORICO**

El presente capítulo está enmarcado en definiciones vinculadas a los valores organizacionales. El marco teórico parte, definiendo cultura organizacional bajo diferentes autores, a continuación se definen los valores organizacionales y se concluye con definiciones de desarrollo organizacional, considerando que éste el medio fundamental para implementar un plan de fortalecimiento que sea de utilidad para la organización.

### **3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1.1 Definición Cultura organizacional**

La cultura organizacional data de más de 50 años de estudio. Uno de los primeros aportes fue el de Elton Mayo que en 1924, fue quien presentó los estudios realizados en la Hawthorne Western Electric Co. cuyas conclusiones fundamentales fueron las siguientes: (Chiavenato, 1987: 108-115)

- El nivel productivo de un grupo organizacional depende de la integración social presente del mismo
- El personal se opondrá a cualquier cambio propuesto por la organización que interfiera de manera perjudicial con sus intereses colectivos
- El personal no puede ser tratado de manera aislada por la organización, sino que debe ser tratado como parte de un colectivo o grupo social
- La motivación económica no era el factor determinante del rendimiento laboral, sino que las motivaciones sociales y morales son las que influyen de manera determinante en el desempeño laboral

- El comportamiento del personal está condicionado por normas o estándares sociales. Dichas normas pueden ser determinadas por el grupo social al cual pertenecen dentro de la organización

Cada persona desde el momento que nace, va interiorizando y acumulando de manera gradual los efectos de la cultura por medio del proceso de educación y de socialización. La cultura se basa en un fundamento de vida que se sustenta en la comunicación, los patrones, los códigos de conducta y las expectativas compartidas (Dressler, 1969: 56-57)

Estas influencias son el resultado de variables que afectan la cultura, como son los factores económicos, políticos y jurídicos (Kroeber, 1952: 181)

Los valores, actitudes y comportamientos de una organización forman parte de la cultura organizacional. Según Robbins *“la cultura organizacional refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”* (Robbins, 1999: 595)

*“La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización día a día y que dirigen sus acciones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización”* (Chiavenato, 1999: 172)

Según Donnelly *“la cultura es una influencia ambiental extremadamente compleja que abarca conocimientos, creencias, valores,*



*leyes, moral y otros hábitos y capacidades que el individuo adquiere como integrante de una sociedad; estos elementos culturales pueden variar enormemente en diversas sociedades” (Donnelly, 1995: 721)*

Según Chiavenato la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y relación de determinada organización. *“Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse constantemente” (Chiavenato, 2000: 589)*

Para Schein la *“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1985:9).*

Para Schein la cultura organizacional tiene tres niveles:

- 
- **Artefactos.** Estructuras y procesos organizacionales visibles que incluyen el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura que existe
  - **Valores adoptados y declarados.** Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores adoptados y

declarados predicen buena parte del comportamiento del personal. Sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar. Los valores adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones

- **Supuestos básicos.** Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por el personal de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por el personal. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y los artefactos

### **3.1.2 Características de la cultura organizacional**

De acuerdo a Jiménez (2010) entre las características primordiales de la cultura organizacional se pueden citar las siguientes:

- Es holística porque debe ser analizada como un sistema completo no sólo por sus partes
- Está históricamente determinada, guarda la historia de la organización desde su origen hasta la actualidad
- Se conceptualiza, antropológicamente, como un conjunto de símbolos, rituales y costumbres

- Se construye socialmente a través de la interacción, esto quiere decir que es creada y conservada por el grupo de personas de la organización
- La crean y la re-crean normas y/o procesos formales e informales que rigen la organización al igual que los estilos de liderazgo
- Es intangible, es decir no es visible a la vista, sin embargo, hace la diferencia de una organización a otra
- Se necesitaría un buen motivo para cambiarla, es difícil hacerlo ya que esta interiorizada

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento del personal. Por un lado, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. Por otro, tiene efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores del personal y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del personal hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario.

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a convivir con su medio ambiente y por tanto es la forma particular en que funciona y trabaja al mezclar los supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que surgen al interior.

Según Luthans, (2002: 123) la cultura organizacional presenta las siguientes características:

- **Regularidad en los comportamientos observados.** Las interacciones se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias
- **Normas.** Son los patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas
- **Valores dominantes.** Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus miembros compartan, como serían la calidad de sus productos y servicios, la competencia y la productividad
- **Filosofía.** Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que debe recibir el personal y/o lo clientes
- **Reglas.** Son las guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptados por el grupo
- **Clima de la organización.** Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los miembros, el trato que dan unas personas a otras, a los clientes, a los proveedores, etc.

## **3.2 VALORES**

### **3.2.1 Definición de Valores**

Los valores son palabras que tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como organizacional. El término axiología hace referencia al estudio de estas palabras potentes, denominadas valores y provienen del griego “axios” que significa lo que es digno de estima, valioso, y de “logos” que significa tratado. (García y Dolan, 1997)

*“Los valores son las directrices y creencias a los que recurre una persona al enfrentar una situación en la que hay que elegir” (Ivancevich y Matteson, 2006: 39)*

*“Los valores de una sociedad ejercen influencia en los valores organizacionales debido a la naturaleza interactiva del trabajo, el ocio, la familia y la comunidad” (Hatch, 1993: 657-693)*

Según Robbins, *“los valores son las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa” (Robbins, 1999: 133)*

Según García y Dolan (1997) La palabra valor tiene en castellano y otras lenguas románicas tres diferentes acepciones que referencian a las siguientes dimensiones del término “valor”:

- **Dimensión ético-estratégica: las elecciones preferenciales.** (Rokeach, 1973) define el valor como *“una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”*. Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que salgan bien las cosas
- **Dimensión económica: La valía.** Desde una perspectiva económica, valor es el alcance de la significación o importancia de una cosa (personas, objetos, ideas, actos, sentimientos o hechos). En este

sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Por ejemplo puede hablarse del valor de la confianza mutua, del valor de la creatividad en el trabajo, etc.

- **Dimensión psicológica: La valentía.** El valor es la cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros. Esta definición incluye las dimensiones ético-estratégico, psicológico (arrojo o ausencia de miedo) y económico (conducta emprendedora que asume riesgos)

Los valores se constituyen en principios que permiten orientar el comportamiento en función a la realización como persona. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras o tener un comportamiento en lugar de otro. Por otro lado, son fuente de satisfacción y plenitud, proporcionan una pauta para formular metas y propósitos ya sean personales o colectivos. Reflejan los más importantes intereses, sentimientos y convicciones (Jiménez, 2010)

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más se aprecia es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es alguien que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular la conducta para el bienestar colectivo y generar una convivencia armoniosa.

Jiménez (2010) plantea la siguiente clasificación de valores:

- **Valores personales.** Son aquellos que consideramos principios indispensables sobre los cuales construimos nuestra vida y nos guían para relacionarnos con otras personas. Por lo general, son una mezcla de valores familiares, socio-culturales y los que agregamos como individuos según nuestras vivencias
- **Valores familiares.** Se refieren a lo que en familia se valora y establece como bien o mal. Se derivan de las creencias fundamentales de los padres, con las cuales educan a sus hijos. Son principios y orientaciones básicas de nuestro comportamiento inicial en sociedad. Se transmiten a través de todos los comportamientos con los que actuamos en familia, desde los más sencillos hasta los más “solemnes”
- **Valores socio-culturales.** Son los que imperan en la sociedad en la que vivimos. Han cambiado a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares o los personales. Se trata de una mezcla compleja de distintos tipos de valoraciones, que en muchos casos parecen contrapuestas o plantean dilemas. Por ejemplo, si socialmente no se fomenta el valor del trabajo como medio de realización personal, indirectamente la sociedad termina fomentando “anti-valores” como la deshonestidad, la irresponsabilidad o el delito
- **Valores materiales.** Son aquellos que nos permiten subsistir. Tienen que ver con nuestras necesidades básicas como seres humanos, como alimentarnos o vestirnos para protegernos de la intemperie. Son importantes en la medida que son necesarios. Son parte del complejo tejido que se forma de la relación entre valores personales, familiares y socio-culturales. Cuando se exageran, los valores materiales entran en contradicción con los valores espirituales
- **Valores espirituales.** Se refieren a la importancia que le damos a los aspectos no-materiales de nuestras vidas. Son parte de nuestras

necesidades humanas y nos permiten sentirnos realizados. Le agregan sentido y fundamento a nuestras vidas, como ocurre con las creencias religiosas

- **Valores morales.** Son las actitudes y conductas que una determinada sociedad considera indispensables para la convivencia, el orden y el bien general
- **Valores organizacionales.** El trabajo ha sido un elemento clave en el desarrollo del ser humano, porque ha requerido organización, planificación y esfuerzo

### **3.2.2 Definición de Valores Organizacional**

Los valores son los elementos que construyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son. Estos deben ser abiertos y tienen que ser expresados, repetidos y reafirmados públicamente.

La continuidad de los valores culturales debe formar parte integral de una organización, en el sentido de que señalará rumbos y definirá los comportamientos. La organización sólo podrá alcanzar esta continuidad cuando todo el personal realce los valores y objetivos, que son elementos esenciales para su éxito a largo plazo. El liderazgo se debe enfocar hacia los corazones y las mentes de las personas que trabajan dentro de la organización (Chiavenato, 2004: 175)

Según Cloke, existen tres niveles de valores: En el primer nivel, el más superficial, está el reconocimiento de que algo es importante para la organización. En el segundo nivel existe la percepción de que los valores son necesarios, por lo que se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos. Finalmente, en el tercer nivel existe una intensa actividad con base



en los valores, los cuales son transformados en aspectos inseparables e integrales de la esencia de la organización (Cloke, 2002:111)

Los valores son comunicados a todos los niveles de la interacción humana, es decir el interpersonal, organizacional, cultural, psicológico, sociológico, político y económico. En la práctica, las organizaciones comunican los valores por medio de: (Ibíd: 115-116)

- Todo lo que la organización premia
- Todo lo que la organización sanciona
- Todo lo que las personas dicen cuando se niegan a aceptar la responsabilidad de lo que han hecho
- Todo lo que las personas callan cuando no desean hablar respecto a problemas que no cuentan
- Todo lo que las personas hacen cuando las críticas las angustian
- Todo lo que las personas no hacen cuando no discuten problemas importantes
- Congruencia o hipocresía, cuando las personas no cumplen con lo que dicen que hacen

Según Denison *“los valores y las creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas y procedimientos gerenciales: actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización”* (Denison, 1991: 4)

Los valores representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización, y como tales, forman lo que se constituye en la médula de la cultura organizacional. (Ibíd: 154).

### **3.2.3 Sistemas de valores organizacionales**

Para Rokeach un sistema de valores es una constante organización de creencias, concerniente a modos de conducta preferibles o finalidades de existencia de relativa importancia. (Rokeach, 1973: 5)

Según Robbins cuando calificamos los valores individuales en términos de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de una persona. Todo ser humano posee una jerarquía de valores que forma su sistema de valores. Estos se identifican por la importancia relativa que se le asigna a los valores como, la libertad, el placer, el respeto, la honestidad, la obediencia y la igualdad. (Robbins, 1999: 133)

Los valores deben ser compartidos y transmitidos continuamente a través de varios medios en orden de ser consolidados y divulgados con el fin de convertirlos en parte integral de la cultura de una organización.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos (Jiménez, 2010)

Los valores organizacionales se deben reflejar particularmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayor parte del personal de la organización, más que en sus enunciados generales.

Las organizaciones que le sacan más provecho a la utilidad de los valores como herramienta gerencial, los traducen en códigos de conducta,

con indicaciones precisas sobre las actitudes y actuaciones que favorecen la cultura de la organización, de acuerdo con sus propios intereses.

Un principio válido tanto para individuos como organizaciones es el hecho de que los valores revisten mayor importancia cuando existe coherencia entre la práctica y la teoría. Vale más lo que se hace que lo que se dice.

Para Rokeach, cuando en una organización no existen opciones de valor claramente formuladas se dice que se trata de una organización “anómica”. La “anomia organizativa” es un importante elemento explicativo de la desvitalización, la falta de cohesión colectiva y la carencia de “moral” o ganas de esforzarse que es observable en muchas organizaciones (Rokeach, 1973)

### **3.2.4 Clasificación de Valores Organizacionales**

Para García y Dolan, los valores se clasifican en finales estratégicos, que se encuentran estrechamente asociados a la visión de la organización (hacia dónde vamos?) y la misión (para qué vamos?); y por otro lado, los valores instrumentales u operativos que son lo que se asocian con la forma de pensar y hacer las cosas y se constituyen en la manera de afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión (García y Dolan, 1997:67)

Los valores finales o estratégicos se subdividen en: valores personales de la organización, responden a la pregunta: ¿qué es para la organización lo más importante?; y los valores ético-sociales, responden a la pregunta ¿qué quiere la organización para el mundo?

Por otro lado, los valores instrumentales u operativos pueden ser de dos tipos: ético-morales y de competencia. Los valores ético-morales: responden a la pregunta; ¿cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean? Y los valores de competencia: responden a la pregunta: ¿qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?

### **3.2.5 Importancia de los valores organizacionales**

Para Jiménez los valores cumplen un papel importante en la eficiencia y la efectividad de las organizaciones cuando: (Jiménez, 2010: 16)

- Tienen el mismo significado para todos los miembros de la organización (o al menos para la mayoría)
- Son compartidos, es decir, que tienen una importancia similar para todos
- Son puestos en práctica, especialmente por los líderes en todos los niveles
- Son recordados cotidianamente

Por otro lado, los valores en las organizaciones sirven para que sus integrantes:

- Se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, y logren con eficiencia sus objetivos
- Tengan más y mejor conciencia práctica de su dirección y sus propósitos, en el corto, mediano y largo plazo
- Sean colectivamente más creativos y efectivos en la solución de sus retos y necesidades tácticas o estratégicas, específicas y generales

Como consecuencia, el personal de una organización en la que se comparten valores:

- Se sienten más realizados como personas, más plenos, y valoran más sus propios comportamientos
- Se sienten muy satisfechos de ser parte de esa comunidad (organización)
- Se sienten más identificados y comprometidos con la razón de ser de esa organización
- Rinden más en sus acciones, sus responsabilidades específicas y cumplen mejor sus compromisos profesionales
- Hacen más aportes individuales y son más creativos, porque a través de sus actos se sienten más realizados como personas y más satisfechos de sí mismos

### **3.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **3.3.1 Definición desarrollo organizacional**

*“El desarrollo organizacional es una clase de programa planeado para toda la organización, pero sus componentes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos”* (Schein, 1973:3)

La consultoría por procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente. (Ibíd: 9)

Para Koontz y Wehrich, el desarrollo organizacional *“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor(a). Es*

*un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (Koontz y Weihrich, 1994: 434)*

El desarrollo organizacional potencia el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones, su concepto está íntimamente ligado al concepto de cambio y la capacidad de adaptación que tenga la organización.

Beckhard define al desarrollo organizacional como *“aquel esfuerzo planeado que cubre a toda la organización”*. Este es administrado desde la dirección y su objetivo es aumentar su efectividad mediante la intervención deliberada en sus procesos utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta (Beckhard, 1969)

El *“desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, se constituye en una compleja estrategia educacional de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura, de tal manera que las mismas puedan adaptarse de mejor manera a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y sobre todo al tremendo ritmo de los propios cambios”* (Warren, 1969: 14)

Schein entiende al desarrollo organizacional como el *“fortalecimiento de aquellos procesos humanos, estructurales y tecnológicos, dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento operativo para alcanzar las metas propuestas”* (Schein, 1973)

El conjunto del marco teórico brinda conocimientos para contar con una mayor comprensión acerca de las variables del estudio de caso que se constituyen en los valores organizacionales, que forman parte fundamental de la cultura organizacional y que pueden ser diagnosticados, interpretados e interiorizados a través de intervenciones que son establecidas a través del desarrollo organizacional.

## **CAPITULO IV.- MARCO PRÁCTICO**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación del presente estudio es descriptiva y transversal. En estos estudios se observa y se describe los comportamientos en un momento dado. Además se trabajará con un estudio de caso, con herramientas cualitativas. El estudio de caso parte de una pregunta de investigación que será respondida con la propuesta (Aron, 2009).

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas (Yin, 1989)

### **4.2 UNIVERSO Y MUESTRA**

#### **4.2.1 Universo**

La recolección de datos a partir de la cual se desarrollará el diagnóstico, involucrará la participación en primera instancia de la dirección de la organización, posteriormente de todos los niveles, vale decir, nivel operativo, mandos medios y nivel gerencial.

#### **4.2.2 Muestra**

La muestra está conformada por persona de la organización de género indistinto, edad entre 25 a 55 años, tengan contrato indistinto, antigüedad mínima de 1 año y sin observaciones en su desempeño.



### **4.3 OPERATIVIZACION DE VARIABLES**

La propuesta presenta la siguiente variable operativa: **Variable 1: Valores** considerando los tipos de valores planteados por Salvador García y Simón L. Dolan. (Anexo No.1)

### **4.4 INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE DATOS**

#### **4.4.1 Método de Intervención**

Los métodos de intervención que se utilizarán son los siguientes:

- Revisión y análisis de la información que tiene disponible la organización como un canal de segunda mano
- Diagnóstico a través de entrevistas estructuradas para medir el nivel de conocimiento de los valores finales
- Diagnóstico a través de entrevistas estructuradas para determinar los valores instrumentales
- Taller de intervención para consensuar los valores instrumentales
- Talleres de refrescamiento periódicos para interiorizar los valores organizacionales

### **4.5 DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico realizado tuvo como herramienta principal la entrevista que fue la herramienta de recolección que se utilizó para llevar a cabo el diagnóstico (Anexo No.2)

La entrevista se acompañó de una guía de entrevista que contenía la información principal y necesaria para contextualizar el diagnóstico, como ser: visión y misión de la organización. También contenía una explicación amplia de sus creencias y principios y por otro lado, una

explicación detallada con ejemplos de lo que significa los valores finales e instrumentales en una organización y los valores personales. Por razones de confidencialidad no se anexa dicha guía de entrevista.

El diagnóstico se realizó por un lado al Director de la organización y por otro al personal de los diferentes niveles.

| <b>Nivel dentro la organización</b> | <b>Nro. de personas entrevistadas</b> |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Nivel Gerencial                     | 3                                     |
| Nivel Medio                         | 14                                    |
| Nivel Operativo                     | 7                                     |

**Cuadro No.1 - Niveles de la organización**

## **4.6 RESULTADOS**

### **4.6.1 Resultados entrevista al Director**

La entrevista al Director como la figura de mayor jerarquía y la que toma decisiones en el país para implementar cambios y/o mejoras que van en línea con la visión, misión y los objetivos de la organización, tuvo las siguientes respuestas:

- Los valores finales están enmarcada en los derechos de las personas
- Los valores instrumentales fundamentales que considera que el personal debería tener son los siguientes: respeto, confianza, responsabilidad, solidaridad y rendición cuentas
- Sus valores personales están muy relacionados a los valores instrumentales que menciona debería tener el personal
- La mejor forma de comunicar y promocionar los valores organizacionales es en el día a día y a través del empoderamiento de las personas

#### 4.6.2 Resultados entrevistas al Personal

Se entrevistaron a 24 personas de los tres niveles de la organización. La entrevista a cada persona tuvo una duración de 10 minutos.

La entrevista al personal, indagó: conocimiento de los valores finales de la organización, cuáles deberían ser los valores instrumentales, cuáles son sus valores personales y finalmente las formas de comunicación y promoción de valores organizacionales, que en su criterio funcionarían y se deberían utilizar.

Los hallazgos más importantes son detallados a continuación:

##### a) Conocimiento de Valores Finales

Los valores finales son valores generales que, en este caso, son dictados por la organización a nivel internacional y se constituyen en las líneas generales entre las cuales se construyen acciones encaminadas a lograr la visión y misión de la organización.



Gráfico No.1 Conocimiento de valores organizacionales

Para fines del diagnóstico, el conocimiento de valores finales de la organización se refiere a no sólo nombrar los valores sino más bien al conocimiento de los valores vinculados al trabajo de la persona y a la visión y misión de la organización. En ese sentido, de acuerdo al diagnóstico realizado 22 de las 24 personas conocen los valores finales de la organización y 2 personas los nombran pero no los pueden vincular a su trabajo ni al de la organización.

En las entrevistas 10 de las 24 personas nombraron los valores finales tal cual los declara la organización. 14 personas nombraron los valores finales utilizando sinónimos. El equiparar las definiciones nombradas con los valores finales de la organización formó parte del trabajo de análisis que se realizó en el diagnóstico.

Por otro lado, 20 de las 24 personas mencionan 1 o 2 valores finales adicionales a los que declara la organización. Luego del análisis realizado, estos valores finales adicionales que se mencionan son considerados como valores instrumentales.

## **b) Conocimiento de Valores por Niveles**

El conocimiento de los valores fue dividido por los niveles que existen en la organización, siendo los resultados los siguientes:

- **En el nivel Gerencial:** A través de la entrevista se ha podido identificar que las 3 personas entrevistadas del nivel gerencial no nombran literalmente los valores finales de la organización, sin embargo se refieren a ellos utilizando sinónimos y/o definiciones que realizando un análisis se relacionan de alguna manera con los valores declarados por

la organización. Por otro lado, se puede observar que 2 de las 3 personas nombran valores instrumentales como valores finales. Lo más destacable de este grupo de 3 personas, es que en el momento de la entrevista pudieron vincular los valores finales que mencionaron con el trabajo que realizan desde su rol y también explicaron la importancia de trabajar los valores considerando la realidad del país

- **En el nivel medio:** En los mandos medios se pudo observar que las 14 personas entrevistadas enfatizaron en el empoderamiento y también en la rendición de cuentas a través de la mención a valores instrumentales como la honestidad, compromiso, etc. en orden de garantizar una rendición de cuentas tanto a beneficiarios como a donantes. Por otro lado, el valor de empoderamiento vinculado al ejercicio de acceso a los derechos por parte de las mujeres especialmente del área rural. Finalmente, en este nivel como en el nivel operativo es donde más valores personales se mencionaron, esto en el entendido de que las personas vinculan su rol con sus valores personales dentro la organización
- **En el nivel operativo:** En este nivel se pudo observar que las 7 personas entrevistadas tienen el conocimiento de los valores finales, particularmente el valor rendición de cuentas que, por su trabajo operativo, es fundamental. Por otro lado, se han mencionado como valores algunos instrumentos que se tienen al interior de la organización para enmarcar dichos valores, como es el código de conducta. Finalmente, un valor que se ha mencionado en 3 oportunidades es la tolerancia hacia los demás. Por ejemplo debería existir más tolerancia al tratar con personas al interior del equipo como

al exterior, entendida como respetar el derecho del otro a ser incluido y considerado por los demás

**c) Contribución de valores finales a la misión y visión**

El 100% de las personas entrevistadas consideran que los valores finales contribuyen a lograr la visión y misión de la organización, constituyéndose de esta manera en medios que se utilizan para cumplir este fin.

Existe un total acuerdo respecto a que los valores finales de la organización han logrado conformar una identidad que permite a la organización ser reconocida no sólo en el país sino y más que nada a nivel internacional.

Por otro lado, individualmente y en general, todo el personal ha logrado, de alguna manera, vincular los valores finales con sus funciones dentro de su puesto de trabajo.

Finalmente, de acuerdo a la percepción del personal, junto a la visión y misión, los valores finales se constituyen en la base fundamental para poder elaborar y luego implementar una estrategia en el país.

**d) Valores instrumentales**

Los valores instrumentales, son valores que sirven para operativizar los valores finales de la organización (que muchas veces son muy amplios). La función de un valor instrumental es permitir aterrizar en acciones los valores finales.

En las entrevistas se mencionaron una serie de valores que a continuación se detallan vinculados a los valores finales después del análisis realizado y en función a la interpretación que le dieron las personas.

| INCLUSIÓN           | RENDICION DE CUENTAS          | EMPODERAMIENTO                             |
|---------------------|-------------------------------|--|
| Defensa de derechos | Transparencia                 | Conocimiento                               |
| Justicia            | División de roles             | Socialización de los proyectos             |
| Enfoque de género   | Coherencia                    | Evaluación de impacto                      |
| Equidad             | Respeto                       | Articulación de redes                      |
| Vivir sin violencia | Eficiencia                    | Uso de tecnologías                         |
|                     | Eficacia                      | Promocionar espacios de diálogo c/terceros |
|                     | Madurez para aceptar críticas | Disminuir jerarquías                       |
|                     | Confianza                     | Innovación                                 |
|                     | Lealtad                       | Subsidiaridad                              |
|                     | Honestidad                    | Sostenibilidad                             |
|                     | Tolerancia                    | Colaboración                               |
|                     | Comunicación                  | Compañerismo                               |
|                     | Reconocimiento                | Reciprocidad                               |
|                     | Austeridad                    | Trabajo en equipo                          |
|                     | Flexibilidad                  | Coordinación                               |
|                     | Empatía                       | Participación                              |
|                     | Responsabilidad               | Apertura                                   |
|                     | Sensibilidad                  | Trabajo colaborativo                       |
|                     | Solidaridad                   | Reflexionar s/roces internos               |
|                     | Compromiso                    | Diálogo                                    |

**Cuadro No.2 – Valores instrumentales vinculados a valores finales**

En las entrevistas realizadas se ha definido, considerando el criterio de las personas, que existen dos grupos de valores instrumentales: los percibidos y los no percibidos. 10 de las 24 personas consideran que los

siguientes valores mencionados en esta lista, no son percibidos al interior de la organización. En ese sentido, se constituirán en insumos que, en el momento de consensuar los valores instrumentales, se deberán mencionar y revisar su pertinencia o si sólo son interpretaciones de este grupo de personas.

|               |                       |              |                     |                               |            |
|---------------|-----------------------|--------------|---------------------|-------------------------------|------------|
| Coherencia    | Reconocimiento        | Cooperación  | Sostenibilidad      | División de Roles             | Equidad    |
| Justicia      | Evaluación de Impacto | Compañerismo | Puntualidad         | Madurez para aceptar críticas | Honestidad |
| Transparencia | Compromiso            | Eficiencia   | Defensa de Derechos | Respeto                       | Apertura   |

**Cuadro No.3 – Valores instrumentales no percibidos**

Finalmente, es importante mencionar que en el momento de realizar la entrevista se aclaró al personal que los valores que se consideran instrumentales deben estar vinculados al rol que tienen dentro la organización y que se consideran importantes al llevar a cabo sus funciones. En ese sentido, y a pesar de ello, se observan varios valores personales dentro de este grupo.

#### **e) Valores Personales**

Los valores personales son valores que agrupan las creencias y principios de cada ser humano y están definidos por sus experiencias.

Los siguientes valores personales fueron mencionados como finales y/o instrumentales en la misma entrevista:



|              |                   |                 |              |
|--------------|-------------------|-----------------|--------------|
| Respeto      | Honestidad        | Sinceridad      | Flexibilidad |
| Justicia     | Lealtad           | Confianza       | Tolerancia   |
| Coherencia   | Transparencia     | Compromiso      | Austeridad   |
| Inclusión    | Colaboración      | Madurez         | Empatía      |
| Solidaridad  | Cooperación       | Responsabilidad |              |
| Comunicación | No discriminación | Humildad        |              |

**Cuadro No.4 – Valores Personales mencionados como finales y/o instrumentales**

Por otro lado, y adicionalmente a los antes mencionados tenemos los siguientes valores personales:

|                |                            |                     |                 |
|----------------|----------------------------|---------------------|-----------------|
| Rapidez        | Objetividad                | Búsqueda excelencia | Planificación   |
| Calidez humana | Amistad                    | Generosidad         | Conciencia      |
| Integridad     | Equilibrio familia-trabajo | Puntualidad         | Creatividad     |
| Privacidad     | Ambición                   | Amor a familia      | Condescendencia |
| Autenticidad   | Orden                      | Dedicación          |                 |

**Cuadro No.5 – Valores Personales no mencionados como finales y/o instrumentales**

**f) Alineando valores finales, instrumentales y personales**

Respecto a la alineación de valores finales, instrumentales y personales, 19 de las 24 personas encontraron que debería existir coincidencia y alineamiento entre los valores finales, instrumentales y personales, si bien son valores a escalas y contextos diferentes, de alguna manera hay un vínculo entre todos debido que estamos hablando del mismo ser humano que actúa en diferentes espacios.

| Respuesta | Nro. Personas |
|-----------|---------------|
| Si/No     | 5             |
| Si        | 19            |

**Cuadro No.6 – Alineación de valores finales, instrumentales y personales**

Por otro lado, las otras 5 personas, creen parcialmente que deba existir una coincidencia y por tanto una alineamiento entre los valores organizacionales (finales e instrumentales) y los valores personales dado que estos últimos son muy personales y muchas veces están vinculados a

experiencias propias y no necesariamente a la visión y misión de la organización. Sin embargo, estos valores hacen parte de una persona y por tanto deben ser tomados en cuenta en orden de cumplir su valor de inclusión como organización.

**g) Promoción y Comunicación de valores organizacionales (finales e instrumentales)**

El 100% de las personas entrevistadas remarca la importancia de la promoción y comunicación de los valores organizacionales (finales e instrumentales) no sólo al interior de la organización sino también al exterior.

Las formas de promoción y comunicación sugeridas van desde las más tradicionales hasta las más innovadoras, a continuación las mencionadas:

- En reuniones formales cuyo objetivo sea promocionar y comunicar los valores de una manera estructurada que permita medir los resultados que se alcancen y el nivel de influencia alcanzado
- En reuniones informales, por ejemplo reuniones de confraternización que tengan como trasfondo tratar los valores organizacionales
- Con la aplicación de estudios de caso reales y/o ficticios que permitan involucrar los valores organizacionales y ver cuán alineados los tienen las personas
- Con el involucramiento de las co-partes, que nos presentan los resultados de los proyectos y programas, haciendo el vínculo con valores, esto proporcionará una visión más amplia y clara del trabajo que se hace y lo más importante cómo se hace

- En el proceso de inducción, no solamente dando una lista de los valores organizacionales (finales e instrumentales) sino también buscando validar el entendimiento de los mismos a través de un proceso de retro-alimentación
- En los procesos de gestión de desempeño, donde por un lado se fijen objetivos vinculados a valores organizacionales y por otro, se haga las evaluaciones de desempeño que midan también la intervención de valores organizacionales en el cumplimiento de objetivos
- Utilizando videos, carteles, folletos, etc. distribuidos en tiempos y espacios determinados pueden ser de mucha ayuda en el momento de promocionar y comunicar los valores organizacionales
- A manera de retro-alimentación, buscar formas diferentes y creativas, periódicas de validar el entendimiento de los valores organizacionales por parte del personal y la dirección

## **CAPITULO V.- MARCO PROPOSITIVO**

### **PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES**

#### **5.1 PROPUESTA – FORTALECIMIENTO DE VALORES ORGANIZACIONALES**

Considerando que una intervención en desarrollo organizacional debe estar enfocada en la intervención en la estructura, procesos o cultura organizacional, la presenta propuesta se define en el marco de intervención en la cultura organizacional dado que se encargará de fortalecer los valores organizacionales, es decir, finales e instrumentales.

La propuesta tiene como objetivo, a partir del diagnóstico realizado, formular un plan de fortalecimiento de los valores organizacionales del personal, entendiéndose por valores organizacionales los valores finales, declarados por la organización y los valores instrumentales que son los que se encargan de operativizar los primeros.

En ese sentido la propuesta está basada en las siguientes fases:

Fase 1 - Devolución al personal de los hallazgos del diagnóstico

Fase 2 - Consensuar valores instrumentales

Fase 3 - Interiorización de valores instrumentales consensuados

Fase 4 - Promoción y Comunicación de valores organizacionales

Fase 5 - Re-enfoque de procesos de RRHH a valores organizacionales

Fase 6 - Refrescamientos periódicos de valores organizacionales

## Fase 1 - Devolución al personal de los hallazgos del diagnóstico

El objetivo de esta fase es presentar los hallazgos encontrados sobre los valores organizacionales (finales e instrumentales)

A continuación el plan de acción de esta fase:

| No. | Actividad  | Tiempo                   | Herramienta                    |
|-----|--|--------------------------|--------------------------------|
| 1   | Presentación de visión, misión y valores finales | 20 minutos               | Video institucional            |
|     | Explicación de la herramienta utilizada          | 10 minutos               | Power Point con la herramienta |
| 2   | Presentación de hallazgos                        | 30 minutos               | Power Point con los hallazgos  |
| 3   | Preguntas del personal                           | 20 minutos               | Espacio abierto                |
| 4   | Comunicado siguientes pasos                      | 10 minutos               |                                |
|     | <b>Tiempo Total</b>                              | <b>1 hora 30 minutos</b> |                                |

Cuadro No.7 – Plan de Acción de la Fase 1

El Director de la organización y el área de RRHH son los responsables de la ejecución del plan de acción. Se espera que todo el personal de la organización participe.

## Fase 2 - Consensuar valores instrumentales

El objetivo de esta fase es lograr consensos entre todo el personal respecto a un grupo no mayor a 5 valores instrumentales que operativizan los valores finales antes descritos.

| No. | Actividad                                       | Tiempo         | Herramienta   |
|-----|---|----------------|---|
| 1   | Generar compromiso                              | 15 minutos     | Chequeo de energía *                                  |
| 2   | Inicio  | 20 minutos     | Exposición de los valores instrumentales recolectados |
| 3   | Eligiendo 5 valores instrumentales con ejemplos | 45 minutos     | Trabajo en grupos con debate                          |
|     | <b>Pausa</b>                                    | 15 minutos     |   |
| 4   | Actividad para recobrar la atención             | 10 minutos     |   |
| 5   | Defensa de cada grupo                           | 60 minutos     | Exposición de un representante del grupo y debate     |
| 6   | Selección Grupal                                | 20 minutos     | Debate con argumentos                                 |
| 7   | Cierre y generación de compromiso               | 20 minutos     | Chequeo de energía                                    |
|     | <b>Tiempo Total</b>                             | <b>4 horas</b> |   |

Cuadro No.8 – Plan de Acción de la Fase 2

\* Esta herramienta tiene como finalidad medir el compromiso personal para poder determinar la esperanza de éxito que se puede tener al iniciar una actividad.

El área de RRHH es responsable de la ejecución del plan. El mismo tiene una duración de 4 horas considerando que hay una pausa de 15 minutos.

### **Fase 3 - Interiorización de valores instrumentales consensuados**

El objetivo de esta fase es lograr que todo el personal inicie un proceso de interiorización de los valores instrumentales que fueron consensuados con anticipación.

Esta fase se desarrolla en 3 pasos que se detallan a continuación:

- a) Trabajo en grupos
- b) Trabajo de campo

c) Presentación de resultados del trabajo de campo

A continuación se detallan los planes de acción de estos pasos:

**a) Trabajo en grupos**

El objetivo de este paso es realizar con todo el personal un trabajo en grupos donde se logre iniciar un proceso de interiorización de los valores instrumentales vinculados a sus puestos de trabajo.

| No.                 | Actividad                            | Tiempo                      | Herramienta  |
|---------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--|
| 1                   | Generar compromiso                   | 15 minutos                  | Chequeo de energía *   |
| 2                   | Trabajando con el valor instrumental | 30 minutos                  | Trabajo en grupos (cada grupo busca la mejor manera de presentar el valor que se le dió) |
| <b>PAUSA</b>        |                                      | 15 minutos                  |  |
| 3                   | Presentación de su valor             | 50 minutos                  | La que eligió el grupo (teatro, caso, etc.)  |
| 4                   | Actividad para recobrar la atención  | 10 minutos                  |  |
| 5                   | Reflexión final                      | 20 minutos                  | Espacio abierto para reflexión del grupo   |
| 6                   | Cierre                               | 10 minutos                  | Informe sobre siguientes pasos   |
| <b>Tiempo Total</b> |                                      | <b>2 horas y 30 minutos</b> |  |

Cuadro No.9 – Plan de Acción del Paso No.1 de la Fase 3

**b) Trabajo de campo**

El objetivo de este paso es realizar entrevistas a los/as representantes de las co-partes más emblemáticas de la organización en orden de poder filmar experiencias que se puedan compartir donde se pueda identificar claramente los valores instrumentales. Esta filmación implica un trabajo previo de campo, donde se identifique inicialmente alguno de los valores instrumentales en las experiencias de la co-parte.

| No. | Actividad   | Tiempo            | Herramienta  |
|-----|---|-------------------|--|
| 1   | Concertar entrevista con el/la representante de las co-partes | el necesario      | Concertación   |
| 2   | Entrevista al Representante de la co-parte                    | 30 minutos        | Filmación de la entrevista (se edita un video de 15 minutos) |
|     | <b>Tiempo Total</b>   | <b>30 minutos</b> |  |

Cuadro No.10 – Plan de Acción del Paso No.2 de la Fase 3

### c) Presentación de resultados del trabajo de campo

El objetivo de este paso es presentar los resultados obtenidos en el trabajo de campo a todo el personal de la organización en orden de continuar con el proceso de interiorización.

A continuación el plan de acción de dicho plan:

| No. | Actividad   | Tiempo                     | Herramienta                    |
|-----|---|----------------------------|--------------------------------|
| 1   | Presentación de entrevistas realizadas a Representantes de 5 co-partes con enfoque a valores organizacionales | 60 minutos                 | Videos                         |
| 2   | Reflexión grupal  | 20 minutos                 | Espacio abierto                |
| 3   | Cierre  | 10 minutos                 | Informe sobre siguientes pasos |
|     | <b>Tiempo Total</b>   | <b>1 hora y 30 minutos</b> |                                |

Cuadro No.11 – Plan de Acción del Paso No.3 de la Fase 3

Todos estos pasos realizados en esta fase son coordinados por RRHH con la participación de todo el personal.



#### **Fase 4 - Promoción y Comunicación de valores organizacionales**

El objetivo de esta fase es posicionar los valores organizacionales a través de promoción y comunicación de valores considerando diferentes medios.

El plan de acción de esta fase deberá ser trabajado en coordinación con el personal de comunicación dado que implica la elaboración de los siguientes medios: videos institucionales, carteles, folletos, mensajes que sean distribuidos entre todo el personal que mencionen la visión, misión y los valores organizacionales (finales e instrumentales), recopilación de experiencias, etc.

#### **Fase 5 – Re-enfoque procesos de RRHH a valores organizacionales**

El objetivo en esta fase es introducir, inicialmente, en los procesos de inducción y gestión del desempeño, por un lado una efectiva forma de dar a conocer los valores organizacionales (finales e instrumentales) y por otra medir apropiadamente el cumplimiento de los mismos en el proceso de evaluación de desempeño.

El plan de acción de esta fase deberá incluir las siguientes actividades, que en función de tiempo deberán ser acordadas en su momento:

- Revisión y re-enfoque del proceso de inducción respecto a enseñar los valores organizacionales (finales e instrumentales). Esta parte del proceso deberá incluir videos, casos y un proceso de retro-

alimentación que permita validar si la persona que ingresa comprendió y estará en condiciones de aplicar estos valores

- Revisión y re-enfoque del proceso de gestión del desempeño para que permita fijar objetivos y realizar una evaluación de desempeño con enfoque no solo en resultados sino también en valores organizacionales (finales e instrumentales)
- Incorporación de los valores organizacionales como parte de la cultura de la organización: El código de conducta de la organización menciona los valores finales de la organización, se incorporará los valores instrumentales en el mismo bajo el mismo esquema
- Se promoverá que la asociación de trabajadores adquiera un enfoque de rendición de cuentas y el uso de valores instrumentales en las reuniones mensuales que realiza. De esta forma se promoverá la incorporación de valores organizacionales en la cultura de la organización
- Se promoverá que las reuniones mensuales de equipo de programas tengan un enfoque a rendición de cuentas y la utilización de valores instrumentales
- Se aplicará la observación para poder revisar el cumplimiento de los valores instrumentales en las tareas diarias del personal, no solamente por la persona de RRHH sino también por otros
- Se promoverá las evaluaciones 360° enfocados a recibir retroalimentación respecto al uso de los valores organizacionales en el día a día dentro de su puesto de trabajo
- Se promoverá que en los procesos de reclutamiento y selección se utilice mecanismos de identificación de valores a través de casos que se presenten y se evaluará la respuesta a través de respuestas y acciones. Se promoverá el uso de la herramienta de “Assess Center”

no sólo para evaluar el desenvolvimiento técnico sino también el referido a la utilización de valores organizacionales

Los tiempos para poder realizar esta revisión y re-enfoque deberán ser fijados con el personal a cargo. Posteriormente, y una vez se haya realizado las modificaciones que correspondan, se deberá realizar la socialización de estos procesos a todo el personal en orden de asegurar su cumplimiento.

### **Fase 6 - Refrescamientos periódicos de valores organizacionales**

El objetivo de esta fase es hacer una revisión periódica de los valores organizacionales en relación a la visión, misión y estrategia de país y ver la pertinencia de generar cambios en el momento que sea necesario a través de reuniones de refrescamiento de los valores finales y el difundir los valores instrumentales.

Por otro lado, en esta fase se plantea realizar refrescamientos bi-mensuales que tengan como finalidad el re-conocimiento constante de los valores organizacionales (finales e instrumentales) y abrir un espacio de reflexión que permita en todo momento vincularlos con el trabajo que se realiza dentro de la organización.

El plan de acción de esta fase deberá ser trabajado en su momento para alcanzar el objetivo planteado.

## **CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Existe un conocimiento razonable de los valores finales de la organización sin embargo es de vital importancia realizar un re-conocimiento de los mismos en orden de estandarizar términos y reflexionar respecto a las interpretaciones que se tienen y sobre el verdadero sentido que se les dio cuando fueron planteados por la organización.

En este re-conocimiento es muy importante enfatizar el rol que tiene la cabeza de la organización y la línea de gerencia dado que estas personas son las encargadas de mantener vivos los valores finales de la organización y dar el ejemplo de coherencia en lo que se constituye la teoría y la práctica de la organización.

Respecto a los valores instrumentales, el personal reconoce tener valores instrumentales que operativizan los valores finales. Sin embargo, éstos son más de los que la teoría recomienda tener, además de estar basados en interpretaciones de acuerdo al rol que cada persona tiene dentro de la organización. En ese sentido, es importante llegar a acordar con el personal, un grupo máximo de cinco valores instrumentales comunes a todo el personal.

Los valores instrumentales que destacan, dicen mucho de la organización y en torno a ellos se debería abrir la discusión para buscar un consenso. Estos fueron:

- **Coherencia.** Referida a un valor instrumental que busca operativizar el valor final de rendición de cuentas, en el sentido de que a criterio de las personas lo que se declara en la práctica no sucede. Por tanto, este valor es visto como un valor importante para lograr una rendición de cuentas en la organización. Es importante mencionar que no sólo se trata de coherencia al interior de la organización sino también al exterior de la organización, respecto a la relación que se tienen con otros actores como ser: organizaciones sociales, co-partes, gobierno, etc.
- **Trabajo en equipo** que permite participación, colaboración, coordinación, reflexión abierta sobre los problemas y roces que surgen al interior, son valores vinculados al valor final empoderamiento y ha sido mencionado repetidas veces entre el personal. Este se constituye en un valor importante que permite a las personas empoderarse y alcanzar sus propios objetivos y lo más importante lograr alcanzar objetivos grupales en beneficio de la organización

Respecto a los valores personales se ha logrado obtener una lista que ayudará a entender el sistema de valores del personal, sin embargo, no se buscará alinearlos con los valores organizacionales (finales e instrumentales) dado que corresponden a un cambio en las actitudes de las personas que por el momento la propuesta no contemplará. Sin embargo, cuando se traten los valores instrumentales se buscará abrir espacios de reflexión que intenten enmarcar los comportamientos y actitudes de las personas, al menos dentro de la organización.

Es importante mencionar que el alineamiento y coincidencia entre los valores organizacionales (finales e instrumentales) y valores personales de alguna manera le da un sentido al hecho del por qué una persona trabaja en un lugar y no en otro.

Un hallazgo importante en las entrevistas a las 19 personas que mencionan la importancia de tener un mínimo acuerdo entre los valores organizacionales (finales e instrumentales) y personales es que si existe esta alineación su satisfacción laboral sube, su motivación se ve positivamente tocada y por tanto, la visión y misión de la organización se cumplen ampliamente.

Finalmente, el diagnóstico ha logrado obtener la información que se requería para realizar una propuesta de un plan de fortalecimiento de valores organizacionales (finales e instrumentales) que contribuya de alguna manera a la satisfacción y motivación del personal y por otro lado, que garantice el cumplimiento de la visión y misión de la organización.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

A continuación las recomendaciones que surgen del análisis del diagnóstico realizado:

- Realizar revisiones periódicas y/o ajustes a los valores instrumentales, ya que los mismos podrían cambiar en función a las necesidades de la organización
- Realizar reuniones de refrescamiento en orden de que el personal nuevo y antiguo pueda tener presente la definición de los valores finales e instrumentales vigentes

- Realizar reuniones de coordinación entre RRHH y comunicaciones en orden de buscar formas de llevar mensajes claros, concretos y periódicos referidos a los valores organizacionales en orden de garantizar un constante refrescamiento de los mismos
- No sólo realizar actividades estructuradas para interiorizar los valores organizacionales sino también que toda actividad informal que se realice se trate de enfocar indirectamente a los valores de la organización
- Aplicar la técnica de la observación en ánimo de observar los comportamientos del personal en sus puestos de trabajo referidos al uso de valores organizacionales (finales e instrumentales) en su día a día
- Asegurar que todos los procesos de RRHH involucren los valores organizacionales
- Asegurar que la dirección y personal gerencial tenga una clara definición y conocimiento de los valores organizacionales en orden de transmitir al personal a su cargo una correcta y clara definición de los mismos
- Promover dentro de la organización no sólo que el personal adquiera conocimientos técnicos sino también conocimiento teórico y práctico de los valores organizacionales

## **BIBLIOGRAFÍA**

Beckhard, Richard (1969). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano.

Chiavenato, Idalberto (1987). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia. 3ra.Edición, McGrawHill.

Chiavenato, Idalberto (1999). Administracao nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia : 5ta Edición, McGrawHill,

Chiavenato, Idalberto (2004). Comportamiento Organizacional. La Dinámica de las Organizaciones. Mexico: Thomson.

Cloke, K. Goldsmith, J (2002). The End of Management and the Rise of Organizational Democracy, San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Denison, Daniel (1991). Cultura Corporativa. Santafé de Bogotá: Edición Legis.

Donnelly, James (1995). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. España: Addison Wensley Iberoamericana.

Dressler, D Cames, D (1969). Sociology the Study of Human Interaction. New York: Knoff.



García, Salvador y Dolan Simón L. (1997). La Dirección por Valores. España: McGraw-Hill-Interamericana de España S.A.

Hatch, Mary Jo (1993). Dynamics of Organizational Culture. Academy of Management Review.

Ivancevich, John, Konopaske, Robert, Matteson Michael (2006). Comportamiento Organizacional. New York: 7ma Edición, Mc GrawHill.

Jiménez, Juan Carlos (2010). El Valor de los Valores. Venezuela: 3ra.Edición, COGRAF Comunicaciones.

Koontz, Heinz Y Wehrich, Mark (1994). Una Perspectiva Global y Empresarial. New york: Mc GrawHill.

Kroeber, A.L. Kluckhohn.C (1952). Culture a Critical review of concepts and definitions en Peabody Museum paper 47, Num.1 Harvard University Press, Cambridge, M.A.

Luthans, F (2002). Organizational Behavior. New York: McGrawHill. Higher Education.

Robbins, Stephen (1994). Comportamiento Organizacional. México: 2da Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Robbins, Stephen (1999). Comportamiento Organizacional. México: 8va Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Rokeach, Milton (1973). The Nature of Human Values. New York: MacMillan.

Schein, Edgar (1973). Consultoría de Procesos – su papel en el Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano.

Schein, Edgar (1985). Cultura Organizacional y Liderazgo. New York: Editorial Jossey-Bass.

## Anexo No. 1 - Tabla de Operacionalización de variables

**Variable 1 - Valores: Modelo de Dirección por Valores (DpV) Salvador Garcia y Shimon L. Dolan**

| VARIABLE 1 | CATEGORIA  | SUBCATEGORIA          | DIMENSIONES   | INDICADORES   |
|------------|--|-----------------------|---|---|
| Valores    | Valores finales/formales y explícitos asociados con su visión (hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o para qué?)  | Valores Generales     | Empoderamiento, Rendición de Cuentas e Inclusión  | Interpreta, a su manera, cada uno de estos valores?; Usted cree que estos valores finales y explícitos contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización?; Usted cree que deberían ser modificados o adaptados al contexto del país?; Cómo se vinculan estos valores finales y explícitos con su sistema propia de valores? |
|            | Valores instrumentales, operativos u operantes asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión | Valores ético-morales | Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, respeto por la diversidad, etc. | Cuáles son los valores instrumentales en la organización?. En su criterio, cuáles deberían ser los valores instrumentales aceptados para alcanzar los objetivos de la organización?; Cómo se vinculan estos valores instrumentales con su sistema propia de valores?  |

**Anexo No.2**  
**ENTREVISTA PARA MEDIR EL CONOCIMIENTO DE VALORES**  
**FINALES Y CONOCER LOS VALORES INSTRUMENTALES Y**  
**PERSONALES DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

1.- Conoce Usted los valores finales que la organización promulga?

Si  No

Si su respuesta es No vaya a la pregunta 3

2.- Por favor mencione dichos valores:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

Por favor vaya a la pregunta 4

3.-Cuál considera Usted la causa por la que no los conoce?

---

---

---

4.- Usted cree que los valores finales contribuyen a lograr la visión y misión de la organización?

Si  No

Por qué?

---

---

---

5.- Cuáles deberían ser los valores instrumentales de la organización?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

e) \_\_\_\_\_

Por qué?

---

---

---

6.- Cuáles son sus valores personales? Por favor menciónelos de acuerdo a su importancia.

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

e) \_\_\_\_\_

7.- Encuentra alguna coincidencia entre los valores finales, valores instrumentales (que señaló) y sus valores personales?

Si

No

Por favor explique:

---

---

---

8.- En general, cómo cree Usted que se deben promocionar y comunicar los valores de la organización?

---

---

---

---

---

---

---

9.- Usted cree que los valores finales, instrumentales (que señaló) y los valores personales deberían estar alineados?

Si  No

Por qué?

---

---

---