



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-OL-2015-A-2017

**Los Valores Organizacionales y su incidencia
en la Cultura Organizacional
Caso: Papelera Nacional S.A**

Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magíster en Dirección de Talento Humano

Por la estudiante:

Digna Alexandra CARREÑO GAVILÁNEZ

Bajo la dirección de:

Lcda. María Elena GODOY ZÚÑIGA, MSc.

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Samborondón – Ecuador
Abril - 2018

Los Valores Organizacionales y su incidencia en la Cultura Organizacional

Organizational Values and their impact on Organizational Culture

Digna Alexandra Carreño Gavilanez ¹

Lcda. María Elena Godoy Zúñiga²

Resumen

La cultura organizacional es el pilar fundamental desde donde se construyen las estrategias, el propósito y los valores primordiales en la ruta marcada por la misión, la visión y la filosofía de una empresa. Esto se debe a la actitud positiva y al compromiso de quienes lideran los comportamientos actitudinales e impulsan los valores de todos los colaboradores. Por este motivo, el presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre los valores organizacionales y su incidencia en la cultura organizacional de los empleados de la empresa privada Papelera Nacional. En este sentido, con la finalidad de identificar los factores que inciden en la cultura organizacional, El estudio aplicado a este trabajo se realizó mediante un enfoque cualitativo no experimental y transeccional, en base a esto se seleccionaron dos instrumentos de medición: Escala de Valores hacia el trabajo (EVAT) de Arciniega y González, (2006), basado en el modelo teórico Schwartz (1992), que mide los valores organizacionales, y el instrumento (OCAI) de Cameron y Quin (1991), para medir la cultura organizacional. Se obtuvo como resultado que la fortaleza de la empresa, es la competitividad laboral, originando innovación y el cumplimiento de objetivos, sin embargo, se detectaron falencias en la aplicación de estrategias para fomentar las conductas colaborativas en la organización. Esto permite concluir, que los proyectos de innovación de los líderes de la institución, solo se los aplican cuando se presenta una situación emergente, obstaculizando el desarrollo de la competitividad de la empresa.

Palabras clave: cultura organizacional, valores, Papelera Nacional

Abstract

The organizational culture is the fundamental pillar from which the strategies, the purpose and the fundamental values are built in the path marked by the mission, vision and philosophy of a company. This is due to the positive attitude and commitment of those who lead attitudinal behavior and promote the values of all employees. For this reason, this study aims to determine the relationship between organizational values and their impact on the organizational culture of employees of the private company Papelera Nacional. In this sense, with the purpose of identifying the factors that affect the organizational culture, two measuring instruments were selected: Scale of Values Towards Work (EVAT) by Arciniega y González, (2006), based on the Schwartz theoretical model (1992), which measures organizational values, and the instrument (OCAI) of Cameron and Quin (1991), to measure organizational culture. The result was that the strength of the company is labor competitiveness, leading to innovation and the fulfillment of objectives, however, weaknesses were detected in the application of strategies to encourage collaborative behavior in the organization. This allows us to conclude that the innovation projects of the institution's leaders are only applied when an emergent situation arises, hindering the development of the company's competitiveness.

Keywords: organizational culture, values, Papelera Nacional

¹ Psicóloga Industrial, Universidad Estatal de Milagro – Ecuador. E- mail alexandracg1989@gmail.com

² Máster en Educación Superior. Profesora Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E- mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

1. INTRODUCCIÓN

Los valores organizacionales son la evidencia que cada uno de quienes forman parte de una organización tiene preferencias hacia determinados estados por encima de otros como la honestidad, la eficiencia, la calidad y la confianza (López, 2002).

Alcocer (2004) define los valores como principios o creencias estructuras jerárquicamente, relativo a los comportamientos metas organizacionales que se desean conseguir y que se constituyen en la directriz de la vida de los miembros y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

Según Thompson y Strickland (2004), toda organización cuenta con diferentes patrones que establecen cuál es la finalidad o cometido que tiene dentro de una estructura social. El concepto sobre el que se asienta, que va, desde las creencias hasta los patrones de comportamiento, es lo que se denomina como cultura organizacional.

De acuerdo a Robbins (2005) citado por Miquilena y Paz (2008), la cultura organizacional es aquella que mide el rendimiento de los integrantes en las empresas y es por esto que ha ganado relevancia como un tema a tratar en las organizaciones.

Por otro lado, Alonso y Díaz (2009) mencionan que en las organizaciones existen valores éticos de estos se despliegan normas y políticas a ser cumplidas por cada uno de los integrantes que deberán ser difundidos mediante la creación de un comité que cumpla con las

labores de difundir y certificar que aquellos patrones conductuales lleven al éxito organizacional, siendo este importante para la imagen, pertinencia, relación con clientes y confianza de sus accionistas y posiblemente de aquellos competidores.

El estudio empleado por Harrison Méndez (2012) en la Universidad de Zulia, determinó como los docentes de una institución educativa, se encontraban determinados por el liderazgo de su director en el que se influían factores culturales, laborales, sociales en cada una de sus actividades profesionales.

Schvartein (2015) indica que una organización socialmente inteligente, debe tender hacia la búsqueda del bien común como virtud, en consecuencia, originaría en términos de eficiencia, el bienestar de los grupos de interés.

Con respecto a la empresa Papelera Nacional, esta decretó sus nuevos valores organizacionales y su primera filosofía de cultura organizacional (Archivos de Papelera Nacional, 2015). Sin embargo, esta difusión no contó con evidencias de una investigación interna para obtener criterios consensuados e identificar el comportamiento de sus colaboradores hacia los valores y cultura organizacional de la empresa. Por lo que este aspecto, constituyó un obstáculo en la consecución de la disruptiva empresarial en la aplicación de la nueva filosofía de valores y cultura organizacional.

Este fenómeno se ha presentado en los diferentes escenarios de la empresa siendo observado por el área de Gestión Humana, quien ha sido designada como un área

competitiva para estructurar un punto de partida hacia la Filosofía de valores y cultura organizacional deseada (Papelera Nacional, 2015).

La relevancia del tema se enfoca en que cada uno de los integrantes de una organización, son responsables de la cohesión de los procedimientos, valores, actitudes y convivencia durante las jornadas laborales. Por lo que es significativo que las autoridades de la empresa, determinen las estrategias de convivencia social, relaciones humanas y acciones éticas, que puedan transformarse en niveles de producción, en beneficio de la empresa y sus colaboradores.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre los valores organizacionales y de qué manera inciden en la cultura empresarial. Organizacionales planteados en la empresa con la finalidad de distinguir los factores que impiden la aceptación de la nueva filosofía empresarial declarada en la organización. Esto conlleva a analizar la cultura y los valores organizacionales, desde la perspectiva teórica, así como establecer los instrumentos de medición más fiables acerca de la cultura, la ideología, los comportamientos, actitudes y valores de los miembros involucrados en el desarrollo de una organización mediante la aplicación de un enfoque cualitativo no experimental y transeccional.

Este artículo se estructura en los siguientes apartados: En el primero se presenta la revisión de la literatura en torno a las variables a analizar además de diversos

instrumentos de medición de autores relevantes sobre la cultura organizacional y su incidencia en que permitieron seleccionar los idóneos para obtener los datos de esta investigación; en el segundo apartado, se describe la metodología utilizada así como la descripción de la fiabilidad de los instrumentos de medición aplicados, en el tercer apartado se detallan los resultados y el análisis correlacional de los datos obtenidos de cada una de las dimensiones de los cuestionarios que se aplicaron, para llegar a ciertas conclusiones y recomendaciones respectivas para futuros estudios.

2. Perspectiva Teórica

2.1. Valores organizacionales

De acuerdo a los fundamentos teóricos de Schwartz ,1999, existen 10 tipologías motivacionales que pueden ser considerados elementos de los valores organizacionales.

Tabla 1.

Tipologías motivacionales

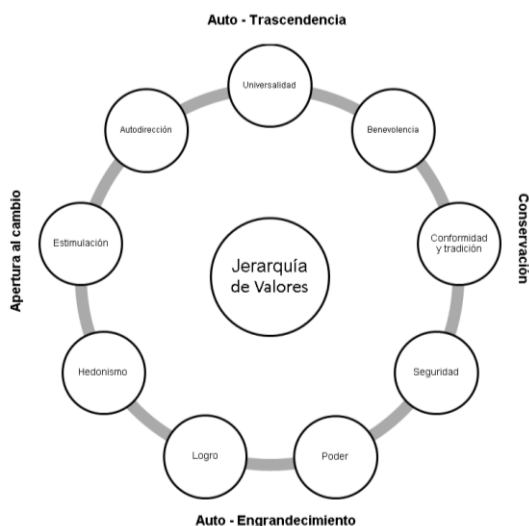
<i>Tipología</i>	<i>Descripción</i>
Poder o autoridad	Estatus social y prestigio, control y dominio sobre las personas o recursos.
Logro	Éxito personal demostrando ser competente a través de los estándares sociales.
Hedonismo	Placer y sensación grata para uno mismo.
Estimulación	Estimulante, Innovación y reto.
Autodirección	Elección independiente de actos y pensamientos.

	Creación.
Universalismo	Comprensión, tolerancia, apreciación y protección del bienestar de toda la gente y la naturaleza.
Benevolencia	Preservación y engrandecimiento del bienestar de la gente cercana.
Tradición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura o religión proveen.
Conformidad	Actuar de acuerdo a las expectativas y normas sociales. Restricción de las acciones, inclinaciones e impulsos que pudieran perjudicar o molestar a otras personas.
Seguridad	Seguridad, armonía y estabilidad social en las distintas relaciones y consigo mismo.

Fuente: Schwartz, 1999

Elaboración: La autora

Figura 1. Modelo teórico de la relación entre los diez valores de tipo motivacional.



Fuente: Schwartz (1992; 1994).

Elaboración: La autora

En la Figura 1 se demuestra la propuesta de Schwartz, expresado en un esquema

circular centrado en los diferentes valores con sus posibles congruencias y conflictos. El instrumento contempla 4 dimensiones, en el que encierran los diferentes valores, este permite analizar la orientación de valores.

Robbins y Coulter (2005) definen a la organización como un grupo deliberado de personas que tienen un propósito específico que alcanzar. Por otro lado, Argandoña (2011), se refiere a la organización, como una comunidad formada por individuos que tienen sus propios intereses, pero que, a través de la gestión de una adecuada dirección, busca obtener resultados adecuados según la meta o propósito establecido.

El individuo, a través de la vida, va matizando sus emociones, percepciones, intuiciones y reacciones que ratifican tener resultados únicos e irrepetibles de madurez. Estos resultados, al ser capitalizados por la organización, permitirán un desarrollo y un crecimiento continuo de este ser humano que será intencionalmente, conducido al éxito personal y, por ende, al éxito organizacional (Franco y Espinoza, 2012, P. 177).

Angelucci, Da Silva, Juárez, Serrano, Lezama y Moreno (2009) mencionan que es factible estudiar los valores desde los siguientes conceptos: como medida, como jerarquización, como distinción de valores personales y colectivos.

Por otra parte, los valores son creencias que unen a las personas y las comprometen, en este sentido, si la organización impregna a los trabajadores

de sus propios valores, podrá conseguir que todos sus miembros trabajen para alcanzar una meta común (Blanchard & O'Connor, 1997).

Los valores compartidos permiten marcar el camino a seguir, indican a los miembros de la organización qué se espera de ellos, influyendo en el entorno fomentando el espíritu de grupo (Robbins & Coulter, 2005).

Según Puig (2012), las emociones, el juicio y la acción son aquellas características que permiten reconocer los valores a la vez incrementan las capacidades para reaccionar emotivamente y, finalmente, se convierten en guías de la propia acción.

Por otra parte, Fonsi (2011) plantea una relación de valores con actitudes y normas que rigen en una organización, pero se debe considerar aspectos individuales de aquellos que forman parte de la organización, su conducta, rasgos de personalidad, los estilos de liderazgo, el entorno de trabajo, inclusive, su relación con los stakeholders.

Martínez Moreno y Ruíz Mendoza (2013) indican:

Los valores se deben traducir en el adecuado equilibrio de conocimientos, habilidades, intereses, actitudes y comportamientos que incluyen su capacidad autorregulatoria, auto reflexiva y auto crítica, que a su vez se traduzcan en individuos tolerantes, responsables y

respetuosos de las demás personas y del medio ambiente en el cual conviven (p. 34).

En este sentido, los valores organizacionales se los considera como un aliado al momento de integrar a la cultura, ya que la alineación de estos dos ejes son parte fundamental en el fortalecimiento de la cultura organizacional (Rodríguez Castellanos & Romo Rojas, 2013).

Mendoza et. al. (2008) mencionan que el vínculo existente entre las empresas y valores se podrían originar desde el signo visible de una moralidad dominante aplazado en un pasado inmediato y desde la fundamentación los diagnósticos y promociones de valores organizacionales.

2.2. Cultura organizacional

De acuerdo con Schein (1988), los valores y conductas desde sus producciones y creaciones de cada individuo, son manifestaciones derivadas de la esencia cultural. Existen aspectos internos como: lenguaje común, límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, lo que incide en una armoniosa intimidad de amistad y unas eficientes relaciones entre iguales, así como las recompensas y castigos (Schein, 1988).

Por otro lado, Ruiz y Naranjo (2012) señalan que la cultura organizacional, ha sido considerada importante, porque es una fuente principal y diferenciadora de las empresas que buscan una ventaja competitiva, cuyos componentes culturales se han ido identificando a partir de las

dimensiones: Relacional, Individual-Social y Tecnológica, siendo la segunda la que cuenta con alta correlación (Serrate, Portuondo, Sánchez y Suárez, 2014, p. 10).

Los avances en la globalización de la economía y temas tecnológicos, son ahora rasgos que Aguilar (2013), los enfatiza como principales en el mundo del trabajo.

Pettigrew (1979) citado en Jean Lee y Kelvin Yu (2004), introdujo el concepto antropológico de “cultura” al campo organizacional, y determina a la cultura organizacional mediante los conceptos de simbolismo, mito y ritual.

En virtud de esto, Dandridge, et al. (1980) manifiestan que la estructura profunda de la organización, puede ser revelada mediante el estudio de los mitos y símbolos. Mientras que, Wallach (1983) Siehl y Martin (1988) y Denison y Mishra (1995), asocian al concepto la cultura organizacional con las creencias que se comparten entre miembros de una organización y se construyen a partir de la experiencia del equipo.

A pesar que la cultura organizacional tiene una permanencia en el tiempo, esta es relativa, ya que el individuo además de reflejarla en su conducta por el aprendizaje, también puede modificarla. Es aquí donde aparecen aspectos del entorno social como factores de cambio, donde se involucran la capacidad de innovación y adaptación de los individuos involucrados con distintos modelos de organización y nuevas formas de convivencia (Aguilar, 2013).

Sampieri, Valencia y Soto (2014) consideran la cultura organizacional, como

un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones e incorporan el concepto de las culturas corporativas, cuyo significado es atribuido a la manera en cómo las personas actúan y se relacionan.

Dávila y Jiménez (2012) otorgan más valor a la conducta y a la forma de trabajar que a la estructura propia de la organización, puesto que, la práctica de la cultura organizacional, por parte de los colaboradores, se logra cuando las organizaciones muestran a los empleados la importancia de los valores a través del desarrollo de la cultura.

Svantek y Bott (2004) consideran a la cultura organizacional como un conjunto de valores compartidos y normas sostenidas por los empleados o trabajadores que guían su forma de interactuar con otros entornos como son los compañeros, la dirección y los clientes.

Las instituciones se fortalecen y perpetúan cuando existe una retroalimentación positiva obtenida en base a la relación que se crea entre las actividades de los individuos como de las restricciones y modelos que siguen (Aira, 2016).

2.3 Valores y cultura organizacional

La obtención de mejores resultados en el plano individual, grupal y organizacional se logra orientando y fortaleciendo el potencial humano de la organización, para esto, existe el desafío de evaluar los elementos culturales que determinan sus relaciones sociales (Serrate, Portuondo, Sánchez & Suárez, 2013).

Finegan (2000) define a la cultura

organizacional, como la relación que existe con el tipo y nivel de compromiso organizacional, ya que si la organización maneja valores humanitarios, tales como gentileza, innovación y colaboración, el compromiso afectivo y normativo de los colaboradores con la empresa, es mayor.

Palich, Hom y Griffeth (1995) expresan que la cultura no surge como un predictor idóneo; por consiguiente, el compromiso organizacional no podría tener vínculos con la cultura. Por ello, recomiendan que en futuras investigaciones se tomen como referencia los criterios individuales, ya que han demostrado que los valores culturales de los individuos difieren dentro de las culturas nacionales.

Múltiples conceptos y argumentos de importancia para las organizaciones, como los estímulos / barreras a la creatividad en el ambiente de trabajo, las percepciones de portadores de deficiencia dentro del ambiente laboral, el Síndrome de Burnout, el estrés ocupacional, los principios internacionales de cooperativismo, el patriotismo en las organizaciones, el compromiso afectivo y la satisfacción en el trabajo; se incorporan a la visión de satisfacción en el trabajo que desembocan en las competencias propias de la organización (Rueda y De Campos, 2016).

Se considera que las culturas de mercado y jerárquica son las que predominan en una organización; La de Mercado se enfoca hacia el medio ambiente externo donde la empresa se esfuerza en mejorar la competitividad y productividad para alcanzar óptimos resultados; la cultura

jerárquica busca control en la organización mediante una orientación interna, (Rodríguez, 2015, p.15).

La comunicación y la actividad son dos categorías específicamente humanas que construyen la cultura organizacional y son influenciadas por un sistema social mayor., constituyéndose en un conjunto simbólico que dirige el comportamiento de las personas dentro de un ámbito laboral (Serrate, Portuondo, Sánchez y Suárez, 2013).

Respecto a los valores organizacionales, Rodríguez y Romo (2013), los definen como las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y se presentan en el contexto laboral, mientras que los valores organizacionales apoyan la integración de una cultura.

En este sentido, las organizaciones que sean capaces de mostrar a sus empleados que valoran la cooperación, la justicia, la autonomía y la creatividad, conseguirán tener empleados con mayores niveles de compromiso organizacional, sobre todo de compromiso afectivo y normativo (Dávila y Jiménez, 2012, P. 61).

2.4. Competencias laborales

Dieter Mertens (1974) citado en Zúñiga (2015) describe a las competencias como las claves que fueron definidas como: conocimiento, capacidades y habilidades.

Para Alexander, Nahón y Sánchez (2017), las competencias claves son de tipo personal y social y tienen que ver con la facilidad de comunicarse, trabajar en equipo, comprensión de sistemas, metodologías y tecnologías. Las competencias sistémicas son habilidades relativas a todos los sistemas, es decir, son una combinación de entendimiento, sensibilidad y conocimiento.

Vargas (2004) expresa que la gestión del talento humano, contribuye efectivamente al desarrollo organizacional, y plantea:

Las metodologías aplicadas en recursos humanos, basado en competencias, permiten la facilidad en la administración del talento, entre ellas la selección. En la tabla se expone las características de estos modelos.

Tabla 2.

Características de los modelos por competencias

Modelo	Características
HayGroup (1996)	<ul style="list-style-type: none"> Distingue las competencias en la medida en que se puedan desarrollar. Propone que las competencias incluyan intención, acción y resultado.
Mertens (1996)	<ul style="list-style-type: none"> Se relacionan con los comportamientos y actitud laboral centrada en evaluar al individuo. Requiere de la aplicación de atributos personales (habilidad conocimiento, aptitud, actitud).
Saravia (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Se basa y evalúa de acuerdo al área de producción. La formación está integrada en el propósito de la organización.

Spencer y Spencer (1993)	<ul style="list-style-type: none"> Es una parte importante de la personalidad de las personas, se distingue el conocimiento y la habilidad como áreas visibles. Establece la competencia como motivación que es oculta en la personalidad.
Vargas (2004)	<ul style="list-style-type: none"> Inicia con un pre-diagnóstico para la identificación de la competencia. Separa el trabajo de la gestión de las personas.

*Fuente: Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos (2012).
Elaboración: la autora*

Por otro lado, las metas y objetivos organizacionales soportadas en una buena planificación y una buena comunicación, deben permitir la participación activa del individuo con todas sus competencias laborales (Franco y Espinoza, 2012). En la tabla 3, se aprecian estos aspectos de la cultura organizacional y la relación con estas competencias.

Tabla 3.

La cultura organizacional y su relación con los valores y competencias laborales

Aspectos de la cultura	Significado	Autor	Año
Compromiso afectivo y normativo	Valores humanitarios y visión organizacional.	Finegan	2000
Simbolismo, mito, ritual, estructura profunda	Creencias compartidas a partir de la experiencia de un grupo.	Jean Lee y Kelvin Yu	2004
Compromiso laboral y ventaja competitiva	Característica estratégica de una empresa.	Ruiz y Naranjo	2012
Conjunto de	Los valores	Svant	2004

valores compartidos y normas sostenidas	compartidos y normas sostenidas guían la forma de interactuar con compañeros y clientes.	ek y Bott	
Compromiso organizacional	Puesta en práctica la cultura organizacional.	Dávila y Jiménez	2012
Reconocimiento organizacional	Valoración del compromiso, cooperación, justicia, y autonomía, para conseguir empleados exitosos	Dávila y Jiménez	2012
Metas y objetivos organizacionales	Deben permitir una participación activa del individuo con todas sus competencias laborales.	Francisco y Espinoza	2012
Mecanismos reductores de ansiedad	Objetivos centrales en las organizaciones para llevar el cumplimiento de una conducta deseada.	Aguilar	2013
Innovación y adaptación de los individuos	Transformación de la conducta.	Aguilar	2013
Comunicación	Conjunto	Suarez	2013

Simbolización y actividad	simbólico que da sentido a las acciones y orienta el comportamiento de las personas en el ámbito laboral.	z	
Congruencia	Los valores son instrumentos de apoyo a la integración cultural, debido a la mejor percepción se obtiene mayor solidez.	Rodríguez y Ramo	2013
Efectividad de equipos de trabajo	Relacionado con las dimensiones Individual – Social, Tecnológica y Relacional.	Serrate, Portondo, Sánchez y Suarez	2014
Sostenibilidad	Influencia de las personas en las formas que se hace el trabajo.	Sampieri, Valencia y Soto	2014
Culturas predominantes: jerárquicas y de mercado	La primera se enfoca hacia el medio externo, la segunda se orienta hacia el control interno organizacional.	Rodríguez	2015
Retroalimentación	Es aplicada	Aira	2016

tación positiva	para generar una estructura social para lograr cambios.		
Estímulos y barreras a la creatividad	Incorporación a la visión de satisfacción en el trabajo.	Rueda y De Campos	2016
Aptitud y Actitud	Posibilidad de cumplir con funciones y posiciones y manejar cambios en el curso de su vida laboral.	Alexander, Nahón y Sánchez	2017
Gestión del Talento Humano	Enfoque que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional.	Vargas	2017

Fuente: Finegan 2000, Jean Lea y Kelvin Yu 2004, Svantek y Bott, Ruiz y Naranjo 2012, Dávila y Jiménez 2012, Franco y Espinoza 2012, Aguilar 2013, Suarez 2013, Rodríguez y Ramo 2013, Serrate, Portuondo, Sánchez y Suarez 2014, Sampieri Valencia y Soto 2014, Rodríguez 2015, Aira 2016, Rueda y De Campos 2016, Nahón y Sánchez 2017, Vargas 2017

Elaboración: La autora

En este sentido, existen varios instrumentos para medir la percepción de los valores y la cultura organizacional. En la tabla 4, se exponen estos instrumentos de medición

Tabla 4.

Instrumentos para evaluar Valores y Cultura Organizacional

Instrumento, Año y Autor	Dimensiones Culturales y Resultados	Argumentos
Personal Values Questionary England 1967	Brinda 66 conceptos respecto a metas y asuntos organizacionales.	Medición de 2 escalas entre importante y menos importante,
The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Cameron y Quin 1991	Los resultados se definen en base de cuatro tipos de culturas: Clan, Adocracia, Jerárquica y Mercado.	Existen características dominantes por cada tipo de cultura.
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Litwinenko y Cooper 1994	Mide la ideología de la organización y provee cuatro tipos de culturas: Poder, Roles, Tareas e individuos.	Los encuestados responden declaraciones
MacKenzie's Culture Questionnaire MacKenzie 1995	Compromiso del empleado, actitudes y creencias sobre la innovación.	La respuesta es de acuerdo la declaración que consideran es apegada a la organización.
Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty 1987 Thomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersoll et al. 2000	Las normas y expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los encuestados.	Escala de Likert de 5 puntos
Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. 2000	Carácter de la organización: Estilo gerencial Cohesión Priorización de Objetivos Recompensas	Existen características dominantes por cada tipo de cultura.
Evat Escala de Valores hacia el Trabajo Arciniega & Gonzalez, 2000: 2006 basado en el modelo de higher-order-values of the Schwartz Theory 1992	Mide cuatro valores de orden superior: Apertura al cambio, Auto mejora, Auto trascendencia y Conservación.	Cuentas con 16 ítems, se mide mediante una escala de Likert de respuesta entre 5 opciones de respuesta.

Fuente: England 1967, Cameron y Quin 1991, Harrison 1975, Ott 1989, Litwinenko y Cooper 1994,

MacKenzie 1995, Cook y Lafferty 1987, Thomas et al. 1990, Seago 1997, Ingersoll et al. 2000, Shortell et al. 2000, Arciniega & Gonzalez, 2000: 2006

Elaboración: La autora

Para determinar la incidencia de los valores en la cultura organizacional en este estudio, se eligieron los siguientes instrumentos: 1. Escala de valores hacia el trabajo (Evat, por sus siglas en español), creado por Arciniega y González (2005), que está basado en el modleo de Scharwtz (1999) y 2. el instrumento denominado The *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI Cameron y Quinn, 1999, basado en el modelo Competing Values Framework

Tabla 5.

Dimensiones de la escala de valores (EVAT)

Dimensiones	Ítems
Conservación	1,5,6,15
Auto trascender	3,9,12,14
Auto engrandecimiento	2,4,8,13
Apertura al cambio	7,10,11,16

Fuente: Arciniega y González (2000)
Elaboración: La autora

Arciniega y González (2000) en el desarrollo de la herramienta Evat 30, mencionan que los valores propuestos son representaciones cognitivas de necesidades biológicas para satisfacer demandas sociales en pro del bienestar de un grupo. Las dimensiones de este modelo están descritas de esta manera:

Conservación: Una organización con enfoque hacia el interior, necesidad de estabilidad y control, búsqueda de respeto,

aceptación y tradición.

Auto trascender. Se muestra en una organización con enfoque al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y los clientes; manifestándose en la tolerancia, el bienestar, o la solidaridad.

Auto engrandecimiento. Se da en el enfoque hacia la posición externa, con la necesidad de estabilidad y control, el logro, la competitividad y prestigio.

Apertura al cambio. Se da en una organización con enfoque hacia el exterior con un alto grado de flexibilidad e individualidad que busca la innovación, independencia y creatividad.

El instrumento de medición The Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI, para medir la cultura organizacional, se expone en las siguientes dimensiones y criterios.

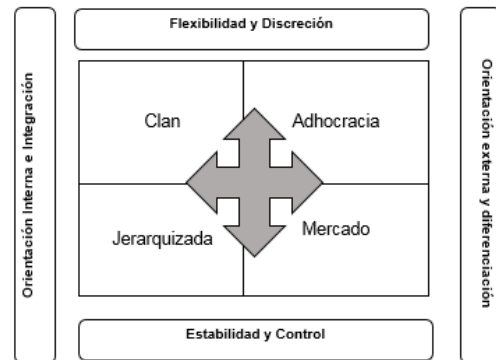


Figura 2. Competing Values Framework

Fuente: Cameron y Quinn, 1999

Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional. En este sentido, los indicadores de efectividad son definidos por lo que las personas valoran en la

organización como correcto, justo y apropiado (Cameron y Quinn, 1999, p.33).

El instrumento contempla los siguientes tipos de culturas organizacionales:

Clan. Empresas con orientación hacia el interior, que buscan flexibilidad e innovación mediante el desarrollo de los empleados, un acercamiento fraternal a los clientes y un medio ambiente más humano.

Adhocrática. Con enfoque hacia el exterior, este tipo de cultura supone que la innovación y vanguardia de la organización son la clave para el éxito, que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Jerarquizada. Esta se da en empresas que buscan un enfoque hacia al interior y que tienen una necesidad de estabilidad y control.

Mercado. Se da en empresas con enfoque al exterior, que buscan el control y estabilidad. Estas son nombradas por importantes características y diversos estudios referentes a los estudios de la ciencia organizacional (Cameron y Quinn, 2006, p. 35).

3. METODOLOGÍA

Enfoque, diseño y método

Para esto se realiza un estudio con enfoque cuantitativo no experimental, porque se observan y analizan ciertos fenómenos sin que se manipulen las variables. Además, se considera *transeccional* ya que se recolectan datos en un solo momento para describir y analizar las variables con medición simultánea en el tiempo.

3.1. Población y muestra

La recolección de datos se realizó a través de la fórmula aplicada para un universo finito, con el objeto de obtener resultados idóneos. Para la comprobación de datos utilizados, se tomó una muestra con el 95% de confiabilidad a una población de 570 colaboradores.

Aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * \alpha * p * q}$$

Se obtuvo como resultado, una muestra de 230 colaboradores de Papelera Nacional quienes ocupan los cargos administrativos, administrativo de planta y operativos. En la Tabla N° 3 se evidencia la distribución según género y tipo de cargo.

Tabla 6

Distribución de frecuencia y porcentajes de las principales características de la muestra.

Fuente: datos obtenidos de las personas encuestadas.

Elaboración: la autora

Datos	Femenino	Masculino	Total
F. Administrativos	16	27	43
%	6.96	11.74	18.7
F. Administrativo de Planta	4	29	33
%	1.74	12.6	14.34
F. Operativos	0	154	154
%	0	67	67
Total F	20	210	230
Total %	8.7	91.3	100

Procedimiento

Los criterios aplicados para la inclusión fueron con la condición de estar laborando al momento de la recolección de datos y adicional contar como mínimo 1 año de labores en la empresa Papelera Nacional S.A, en entornos propios del desempeño laboral, que no incida ningún tipo de agente externo, esto, con el fin de contar con una percepción más amplia respecto a las preguntas de las herramientas aplicadas.

Instrumentos de evaluación

Para el análisis de los valores organizacionales, se aplicó el cuestionario denominado Escala de valores hacia el trabajo EVAT 30 (Versión abreviada), por Arciniega, et al (2000).

El instrumento contempla 4 dimensiones en el que encierran los diferentes valores, este permite analizar la orientación de valores hacia el trabajo escogida por los

encuestados mediante una escala de Likert por cada ítem:

Conservación: Una organización con enfoque hacia el interior, necesidad de estabilidad y control, búsqueda de respeto, aceptación y tradición.

Auto trascender. Se muestra en una organización con enfoque al mantenimiento interno mediante flexibilidad, preocupación por la gente y los clientes; manifestándose en la tolerancia, el bienestar, o la solidaridad.

Auto engrandecimiento. Se da en el enfoque hacia la posición externa, con la necesidad de estabilidad y control, el logro, la competitividad y prestigio.

Apertura al cambio. Se da en una organización con enfoque hacia el exterior con un alto grado de flexibilidad e individualidad que busca la innovación, independencia y creatividad.

Arciniega y Zazueta, 2010, P. 63).

Se considera a esta herramienta de carácter proyectivo. Consta de 16 ítems y utiliza un formato de respuesta tipo Likert de cinco puntos sin expresiones numéricas, pero con indicaciones verbales que van desde "se parece mucho a mí" (5), "Se parece a mí" (4), "Se parece algo a mí" (3), "Se parece muy poco a mí" (2) hasta "no se parece nada a mí" (1). Es decir que los valores se califican en el rango de 5 a 1.

La nomenclatura de las opciones de respuestas, se establecen en los siguientes niveles:

1. (0-4): No se parece nada a mí

2. (4-8): Se parece muy poco a mí
3. (8-12): Se parece algo a mí
4. (12-16): Se parece a mí
5. (16-20): Se parece mucho a mí

Para medir cultura Organizacional se aplicará el instrumento denominado The Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI Cameron y Quinn, 1999, basado en el modelo Competing Values Framework.

La escala de medida utilizada para medir la fiabilidad fue el alfa de Cronbach, que aplicado con la muestra fue de 0.74. En esta escala se emplea un formato de respuesta basado en la estimación o evaluación para puntuar cada ítem. La técnica estadística paramétrica utilizada fue el programa Microsoft Excel. Posteriormente, mediante el programa SPSS v 22.0 se realizaron los análisis estadísticos.

Tabla 7.

Estadística de fiabilidad del cuestionario Evat.

Alfa de Cronbach	Cronbach basado en elementos estandarizados	N° de elementos
,741	,751	16

Fuente: Estudio de Los Valores Organizacionales y su incidencia en la Cultura Organizacional

Caso: Papelera Nacional S.A

Elaboración: la autora

3. Resultados

Caso: Papelera Nacional S.A

Papelera Nacional S.A es una empresa industrial dedicada a la fabricación de Papel Liner y Cartón Corrugado, ubicada en el Cantón coronel Marcelino Maridueña, provincia del Guayas, Ecuador.

La empresa tiene como misión “Proteger lo máspreciado de nuestros clientes, sus productos.” Y como visión “Ser el soporte para el crecimiento regional papelerero – cartonero de nuestro grupo empresarial (Papelera Nacional, 2017).

Por otro lado, entre las definiciones que distinguen la filosofía de la cultura organizacional, definida por sus ejecutivos se menciona: empresa exitosa, deleite de clientes, cumplimiento de valores organizacionales, consolidación de equipos de trabajo, integración de áreas, excelente ambiente laboral, talento humano competente y motivado, colaboradores convertidos en gerentes de su propia gestión, compromiso con la innovación y su reconocimiento y pasión por la visión (Papelera Nacional, 2017).

Resultados de las encuestas

Cuestionario Evat

Para comprensión de los resultados del cuestionario Evat, se describe el análisis estadístico con su nomenclatura numérica, considerando como 1 nivel de percepción bajo, hasta 5 el nivel de percepción alto, las figuras se presentarán en Resultados de Factor y Frecuencia.

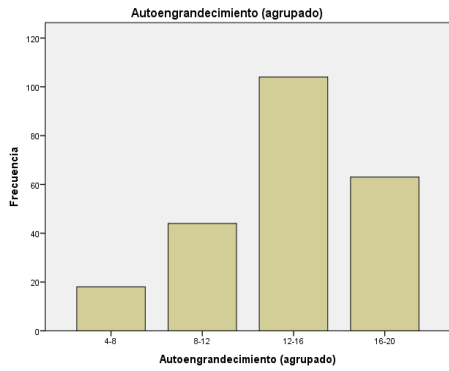


Figura 1. Auto- engrandecimiento como valor percibido en la empresa

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados

Cuadro 1. Frecuencia de respuestas del Factor Auto engrandecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 4-8	18	7,9	7,9	7,9
8-12	44	19,2	19,2	27,1
12-16	104	45,4	45,4	72,5
16-20	63	27,5	27,5	100,0
Total	229	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados.

Como resultado, se observa que el 27,7% de los encuestados están completamente de acuerdo, el 45,4 % indican ubicarse en el nivel 4, el 19,5% indicaron estar en el nivel 3 y un 8,8% se encuentra en nivel 2.

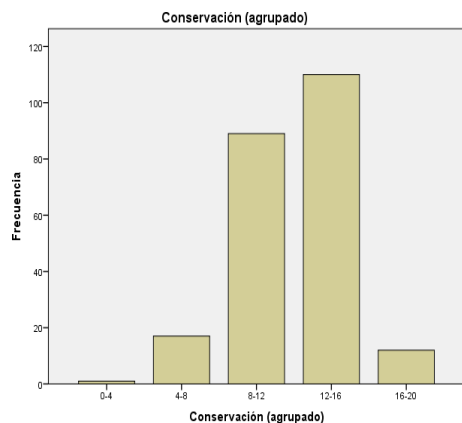


Figura 2. Conservación como valor percibido en la empresa

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados

Cuadro 2. Frecuencia de respuestas del Factor Conservación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0-4	1	,4	,4	,4
4-8	17	7,4	7,4	7,9
8-12	89	38,9	38,9	46,7
12-16	110	48,0	48,0	94,8
16-20	12	5,2	5,2	100,0
Total	229	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados

El 5,2% respondió ubicarse en el nivel 5, el 48% de los encuestados escogieron el nivel 4, sin embargo, el 38,9 % se ubicó en el nivel 3, el 7,4% coincidió sus respuestas en el nivel 2 y finalmente el 0,4% mencionó estar de acuerdo con el nivel más bajo 1.

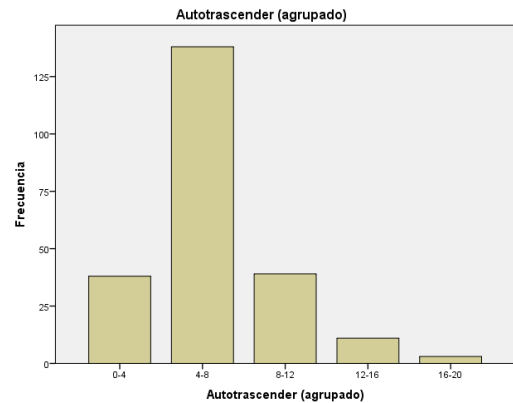


Figura 3. Auto trascender como valor percibido en la empresa

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados

Cuadro 3. Frecuencia de respuestas del Factor Auto trascender

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0-4	38	16,6	16,6	16,6
4-8	138	60,3	60,3	76,9
8-12	39	17,0	17,0	93,9
12-16	11	4,8	4,8	98,7
16-20	3	1,3	1,3	100,0
Total	229	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados

El 1,3% de los encuestados se describió en el nivel 5, siendo el 4,8% de los encuestados ubicados en el nivel 4, por otro lado, un 17% de los encuestados se ubicó en un nivel intermedio 3%, y cifras preocupantes como 60,3% escogió el nivel 2, culminando con un 16,6% quienes su percepción fue del nivel 1.

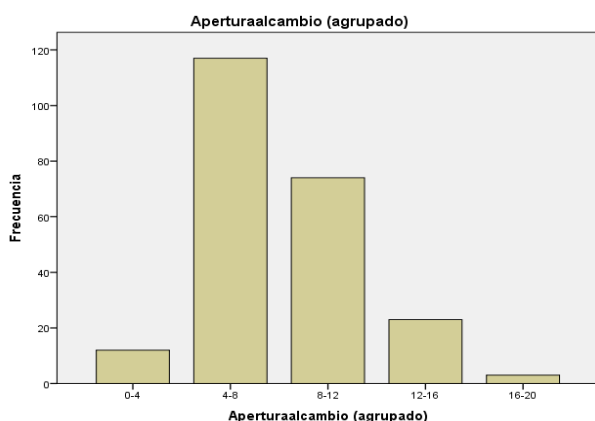


Figura 4. Apertura al cambio como valor percibido en la empresa

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados

Cuadro 4. Frecuencia de respuestas del Factor Apertura al cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0-4	12	5,2	5,2	5,2
4-8	117	51,1	51,1	56,3
8-12	74	32,3	32,3	88,6
12-16	23	10,0	10,0	98,7
16-20	3	1,3	1,3	100,0
Total	229	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados

Los encuestados se ubicaron en el nivel 5 con un 1,3% considerándose como una cifra preocupante, el 10% escogió la respuesta del nivel 2, siendo un nivel intermedio con 32.2% los encuestados responden con una frecuencia en el nivel 3 y por último un 51.1% y un 5,2% se ubican en los niveles 2 y 1.

1.2 Cuestionario OCAI

Para hallar los siguientes resultados, se valoró los ítems que corresponden a la percepción de cultura organizacional en la actualidad en la empresa:

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Global	68,58	53,34	56,7	51,47

Figura 5. Tipos de cultura organizacional obtenidos en la empresa
Fuente: Datos obtenidos de los colaboradores encuestados



Figura 6. Simulación de barras según los Tipos de cultura organizacional obtenidos en la empresa

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	68,58	53,34	56,7	51,47
Hacia 5 años	69,47	52,91	55,62	50,31

Figura 7. Comparativo de actualidad y proyección de tipos de cultura organizacional

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados



Figura 8. Simulación de barras gráficas según el Comparativo de actualidad y proyección hacia 5 años en los tipos de cultura organizacional

Fuente: Datos obtenidos mediante SPSS de los colaboradores encuestados

La norma psicométrica del cuestionario OCAI indica que el ambiente cultural es definido con los valores que más se acerquen a 100 de acuerdo así tenemos que los tipos de cultura en la empresa se direccionan en Primer lugar como una Cultura tipo Clan (68,58); Segundo Lugar, Cultura de Mercado (56,7); Tercer Lugar Cultura de Adhocracia (53,34); y cuarto lugar Cultura Jerarquizada (51,47).

El resultado de las encuestas demuestra con mayor porcentaje de orientación a la Cultura tipo Clan, pues sus colaboradores expresan su percepción de escenarios internos enfocados en una apertura interna donde se fomenta compañerismo y experiencias, los colaboradores demuestran innovación mediante el autodesarrollo e innovación de procesos. De la misma manera la organización cuenta con una importante conexión con sus clientes y fomentan la preocupación y cumplimiento de los derechos de sus colaboradores ante la Ley.

2. Análisis Inferencial - Alcance Correlacional

En la correlación de variables se halló relación en los siguientes factores de Valores hacia al trabajo y cultura organizacional.

Nexo I Figura 9: Correlación Ítem 8 Valores - Ítem 1C Item 8 Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación - Item 1c La organización es muy orientada a resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro. ($r= 0,157$; $p= 0,018$)

Nexo II Figura 10 Item 10 Es un(a) trabajador muy activo(a), contagia energía sólo de verle Item 1A La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos. ($r= 0,143$; $p= 0,03$)

Nexo III Figura 11 Ítem 11 Valores - Ítem 2B Cultura organizacional Ítem 11 Él (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un trabajador eficiente.

Ítem 2B El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la asunción de riesgos. ($r= - 0,190$; $p= 0,04$)

Acorde al análisis correlacional de variables no se coincidió en la correlación de las escalas pero si correlación entre ítems de Valores hacia el trabajo y cultura organizacional, los que se detallan a continuación:

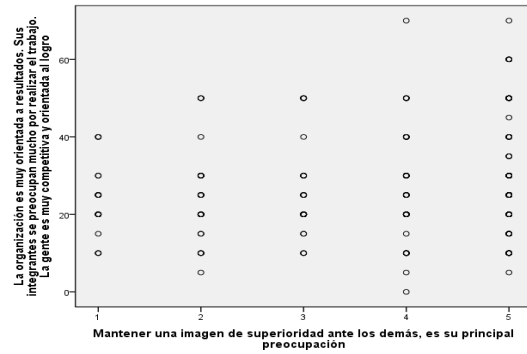


Figura 9

Correlación Ítem 8 Valores - Ítem 1C Cultura organizacional

Fuente: SPSS

Ítem 8 Valores - Ítem 1C Item 8 Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación - Item 1c La organización es muy orientada a resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro. ($r= 0,157$; $p= 0,018$) Demuestra que mientras exista una mayor posición de superioridad ante los demás los colaboradores se enfocan en la competitividad y orientación al logro de sus responsabilidades en el puesto de trabajo.

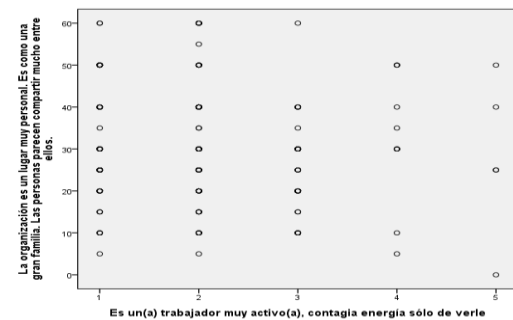


Figura 10

Correlación Ítem 10 Valores - Ítem 1A Cultura organizacional

Fuente: SPSS

Ítem 10 Es un(a) trabajador muy activo(a), contagia energía sólo de verle Ítem 1A La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos. ($r= 0,143$; $p= 0,03$). La proactividad de sus colaboradores se demuestra en el cumplimiento de sus objetivos y apegos a los procedimientos de la organización, más estos no son suficientes para crear un ambiente muy afable relacionando sus relaciones con la comparación de una familia.

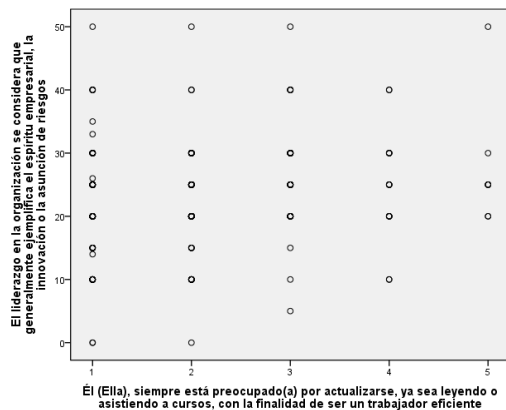


Figura 11
Correlación Ítem 11 Valores - Ítem 2B Cultura organizacional
Fuente: SPSS

Ítem 11 Valores - Ítem 2B Cultura organizacional Ítem 11 Él (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un trabajador eficiente. Ítem 2B El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la asunción de riesgos. ($r= - 0,190$; $p= 0,04$) Los colaboradores demuestran competencia e interés en la adquisición de nuevos conocimientos mas no existe una

relación de afinidad con el liderazgo en la organización y el involucramiento de esta con la innovación y la asunción de riesgos.

En el análisis de valores de la empresa con la percepción de cultura organizacional en proyección a cinco años se presentan las siguientes correlaciones:

Nexo IV Figura 12 Ítem 10 Es un(a) trabajador muy activo(a), contagia energía sólo de verle. Ítem 3b La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas ($r= - 0,136$; $p= 0,04$). **Nexo V Figura 13** Ítem 12 Valores - Ítem 6C Proyección - Cultura organizacional Ítem 12 Él (Ella) siempre lucha por que todos los compañeros de trabajo reciban el mismo trato y oportunidades. Ítem 6C La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo en la clave. ($r= - 0,182$; $p= 0,006$).

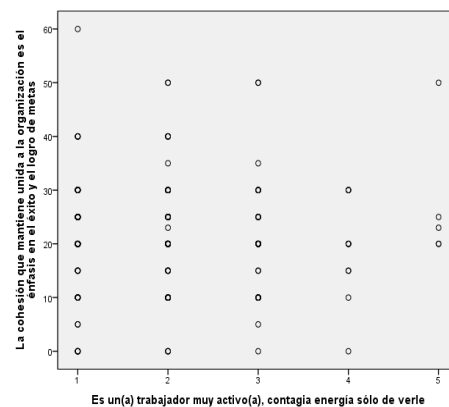


Figura 12
Correlación Ítem 10 Valores - Ítem 3B Proyección - Cultura organizacional
Fuente: SPSS

El Ítem 10 Es un(a) trabajador muy activo(a), contagia energía sólo de verle. Ítem 3b La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas ($r = -0,136$; $p = 0,04$). Los colaboradores demuestran proactividad en sus trabajos es por esto que la consecución de metas se considera un éxito.

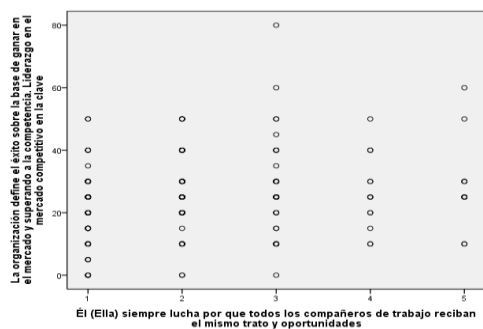


Figura 13
Correlación Ítem 12 Valores - Ítem 6C Proyección - Cultura organizacional
Fuente: SPSS

Ítem 12 Valores - Ítem 6C Proyección - Cultura organizacional Ítem 12 Él (Ella) siempre lucha por que todos los compañeros de trabajo reciban el mismo trato y oportunidades. Ítem 6C La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave. ($r = -0,182$; $p = 0,006$). Esta correlación nos indica que mientras se brindan oportunidades en el trabajo hacia otros compañeros esto permitirá fomentar un liderazgo de mercado competitivo.

Discusión

La cultura organizacional puede identificarse como un proceso resultado del reflejo psicológico de los individuos. Dicho reflejo se expresa en términos de imágenes, y con ello se refiere a la

adecuación cognitiva o congruencia con los elementos de la realidad histórica y social, donde las personas se insertan como individualidad según el grado de significación que dicha realidad adquiere para estos en función de sus necesidades y motivos.

En el análisis descriptivo de los datos se muestra un porcentaje mayor de percepción enfocado hacia el factor Auto engrandecimiento.

Los resultados detectados en cuanto a los Valores hacia el trabajo infieren con la aplicación de nuevas estrategias ante los deseos de una nueva cultura organizacional declarada por Papelera Nacional, es por esto que la percepción de los colaboradores da como resultado una Cultura empresarial que se ve envuelta ahora y hacia cinco años con pocos cambios, percibiendo un entorno estático al interior donde seguirán prevaleciendo la flexibilidad e innovación por intervención propia de los colaboradores, el interés fraternal hacia los clientes de parte de los directivos y medio ambiente más humano relacionado a cubrir necesidades básicas del colaborador y sus familias, siendo esta final ejecutada por sus administradores.

El estudio confirma la interacción de los colaboradores y su percepción con su entorno laboral establecido, ya que ellos se definen como colaboradores con necesidad de estabilidad y control ante sus puestos de trabajo, es por esto que los cumplimientos de objetivos se dan sin mayores inconvenientes. Además, contar entre mínimo 5 años de labores, les permite conocer los procesos y procedimientos establecidos para su aplicabilidad.

Adicional a esto, los colaboradores se tornan competitivos mediante la consecución autónoma de logros académicos que generen prestigio a su propia gestión, más estos logros no son impuestos ni galardonados por la empresa.

Entre las características manifestadas se halló la poca interacción de la empresa con sus colaboradores, en el sentido de preocupación, donde se apliquen técnicas y estrategias para fomentar la interacción entre los colaboradores, el bienestar de los grupos y la solidaridad en el trabajo.

Conclusiones

Considerando el objetivo del estudio, se pudo aplicar los instrumentos de medición, lo que fue adecuado para cumplir con el propósito, ya que se pudieron distinguir los factores que impiden la aceptación de la nueva filosofía de cultura empresarial declarada en la Organización, que son: la escasa aplicación de estrategias de comunicación y convivencia de aquellos valores deseados para influir ante la cultura organizacional.

Por otro lado, la estabilidad laboral se confirma por la particularidad de su planilla de colaboradores con mínimo 5 años en la organización y con un máximo a la fecha de 47 años laborables, lo que posiblemente genere un efecto de entorno tradicionalista.

Se puede destacar, que Papelera Nacional es una empresa estable, competitiva en su mercado, cumplidora de las necesidades exigidas por ley ante sus colaboradores, más estos factores no son únicos ni

necesarios para contar con equipos de altos rendimiento, acorde hice mención en este trabajo a los aspectos que inciden en una cultura organizacional muchos de ellos están relacionados con conductas positivas que permiten la interacción entre cada uno de los individuos en una organización. Las reglas, normas, políticas, metas y objetivos se vuelven reguladores fríos descritos en

El estudio cumple con el objetivo planteado, ya que estas controversias justifican nuevos estudios que permitirían aclarar el papel de la cultura sobre el compromiso con la organización.

Cada colaborador puede llegar a la organización con sus propias conductas, paradigmas y creencias pero es responsabilidad de la organización guiar a sus colaboradores y crear sentido de pertenencia con la organización y estos se sientan parte de un equipo funcional.

Demostrándose que las estrategias de desarrollo de personas para fomentar equipos de trabajo con comportamientos exitosos y visibles al entorno cultural es un tema de baja trascendencia. Los rubros de inversión y horas de desarrollo de comportamientos y valores aliados a la cultura corporativa son más bajos que las inversiones en el desarrollo de nuevos conocimientos técnicos.

Limitaciones

Las limitaciones presentadas en el estudio se enfocan en el factor tiempo, ya que este estudio no se realizó al 100% de la población la cual correspondía a 570 colaboradores, puesto que la nómina de colaboradores no labora en un solo turno de trabajo, lo ideal es contar con resultados al 100% de la población y la percepción global presentada por los diferentes escenarios descritos en los instrumentos aplicados.

Se sugiere para trabajos futuros generar planificaciones estratégicas, mínima de dos años, para fomentar la integración de valores y cultura organizacional con una medición de sus resultados mediante indicadores que permitan evidenciar las actitudes deseadas en entornos favorables que lleven al éxito organizacional y los colaboradores confíen que la aplicación de este tipo de herramientas generará entornos que enriquezca a toda la organización y quienes la integren.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (2013). El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal México*, 6(11).
- Aira, M. R. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Negotium*, 11(33).
- Alcocer, C., & Martínez, I. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. España: McGraw-Hill.
- Alexander, A. M., Nahón, A. E., & Sánchez, R. C. (2017). Hacia una cultura de autoevaluación de las competencias genéricas: un estudio de Teoría Fundamentada. *Memorias del Encuentro Internacional de Educación a Distancia*, 5(5).
- Alonso, R., & Díaz, C. (2009). La Ética en los planes Estratégicos de las organizaciones (Doctoral dissertation).
- Angelucci, Luisa; Da Silva, José; Juárez, José; Serrano, Arturo; Lezama, José y Moreno, Agustín (2009). Valores y factores sociodemográficos en estudiantes universitarios: un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, Año 12, N°. 1, Colombia. Universidad Católica de Colombia. Pp 151-162.
- Arciniega y González (2000), Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. Universidad de Salamanca. *Revista de Psicología Social*, 281-296.
- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). Desarrollo de los valores en el trabajo. 1ª Edición. Ed. Trillas. México, D.F. pp. 29, 63, 98.
- Argandoña, A. (2011): "La ética y la toma de decisiones en la empresa", *Universia Business Review*, Segundo semestre, pp.22-31.
- Boria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., García-González, A., & Vizquete-Luciano, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*, (37).
- Cameron y Quinn (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework EUA: Addison – Wesley Publishing Company, Inc.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. 1ª Edición. Ed. Jossey Bass. U.S.A. pp. 35.
- Dandridge, T., Mitroff, I., Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*. 5, 248-256.
- Dávila, M., & Jiménez, G. (2012). El papel de los valores en la predicción del compromiso organizacional y del comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anuario de Psicología*, 42(1).
- Denison, D., Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 6 (2), 204-223.
- Franco, M. C. A., & Espinosa, A. E. V. (2012). Importancia del desarrollo de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 14(20), 159.
- Gagliardi, P. (1986). "The creation and change of organization cultures. A

conceptual framework". *Organizational Studies*. 117-134. pp. 123

Hernández, S. y Otros. (2006) *Metodología de la Investigación*, México: Editorial McGraw Hill

Huamani, T., & Leonardo, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*.

Lee, J., Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*. 19, (4), 340-359.

López, C. (2002). Valores organizacionales. Sí inciden en el desempeño corporativo. Recuperado de www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm Consultado el 9 de septiembre de 2017.

Martínez Moreno, O., Ruiz, J. G., & Mendoza, I. A. (2013). Una mirada al perfil de valores y antivalores organizacionales en estudiantes universitarios de una IES de Baja California. *Omnia*, 19(1).

Méndez, L. H., & Valbuena. (2012) M. VALORES ORGANIZACIONALES DEL PERSONAL DOCENTE Y LIDERAZGO DEL DIRECTOR. Tesis de grado. Universidad de Zulia. Tomado de: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-04-11T08:45:28Z-3847/Publico/mendez_harrison.pdf

Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro; Ladrón de Guevara Herrero Jorge Carlos y Martínez Luna, Fernando (2008). Comparación del perfil de valores organizacionales de empresas de distintos sectores industriales de México. En el VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional, México. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Miquilena, D; Paz, A. (2008). *La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>.

Omar, A., Paris, L., & Vaamonde, J. D. (2009). El interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales. *Psicodebate*, 9, 27-44.

Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24, 570-581.

Puig Rovira, Josep María (1995). *La educación moral en la enseñanza obligatoria*. Barcelona, Editorial Horsori, pp 121.

Robbins, S.P.; Coulter, M. (2005): "Administración", Octava Edición. Pearson Educación,

Rodríguez Castellanos, C. R., & Romo Rojas, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, (45).

Rodríguez Castellanos, C. R., & Romo Rojas, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, (45).

Rodríguez, C. y Romo, L. Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Revista Conciencia Tecnológica*, 45, pp. 12-17

Rodríguez, M. Á. (2015). Predisposición De Los Trabajadores Para Compartir Los Valores Organizacionales. *International journal of scientific management and tourism*, 1(3), 271-281.

Rovira, J. M. P. (2012). La cultura moral como sistema de prácticas y mundo de valores. *J. Rovira, I. Doménech, M. Gijón*,

X. Martín, L. Rubio, Trilla, J.(Eds.) *Cultura moral y education*, 65-85.

Rueda, F. J., & de Campos, M. I. (2016). Valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 209-219.

Rueda, F. y De Campos, M. (2016). Valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida. *Revista Ciencias Psicológicas*, 10(2), pp. 209-219.

Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2).

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.

Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.

Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60).

Schvarstein, L. (2015). *Inteligencia social de las organizaciones*. Libros Editorial UNIMAR.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.

Serrate, A.; Portuondo, Á.; Sánchez, N. y Suárez, R. (2014) Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, XXXV(1), pp. 2-12.

Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., Sanchez-Puigbert, N., & Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.

Siehl, C. y Martin, J. (1988). Measuring organization culture: mixing qualitative and quantitative methods. En: Johnes, M.O., Moore, M.D. y Synder, R.C. (Eds.). *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension*. (pp. 79-103). E.U.A.: Sage Publications.

Svyantek, D. & Bott, J. (2004). Received wisdom and the relationship between diversity and organizational performance. *Organizational Analysis*. 12. 295-317.

Thompson, A. y Strickland (2004). *Administración estratégica*. (13a ed.). Graw Hill Interamericano: México.

Velásquez, Y., & Monroy, C. R. (2009). Modelo de factores internos que afectan la productividad, con base en los valores organizacionales. In XIII Congreso de Ingeniería de Organización (pp. 1927-1935).

Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*. 29-36.

Zúñiga, F. V. (2015). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. *REVISTA POLITÉCNICA*, 2(3), 13-26.

ANEXOS

Fecha: _____

Ciudad: Marcelino Maridueña

Empresa: Papelera Nacional S.A

En el presente documento se describen los siguientes instrumentos de investigación.

Cuestionario OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument.

Cuestionario EVAT - Escala de valores hacia el trabajo.

El objetivo de aplicación de estas herramientas es conocer algunos aspectos sobre las condiciones culturales de la Organización y valores hacia el trabajo.

Para que la información sea útil es necesario contestar sinceramente las preguntas.

Sexo:			
F			
M			
Edad:		Tiempo en la empresa:	
18 a 23 años		1 a 2 años	
24 a 29 años		3 a 5 años	
30 a 35 años		6 a 8 años	
36 a 41 años		9 a 14 años	
42 años en adelante		15 años en adelante	
Tipo de cargo:			
Administrativo			
Administrativo de planta			
Operativo			

CUESTIONARIO OCAI

Instrucciones: Los siguientes enunciados describen brevemente las características actuales de la empresa y cómo quisiera usted que sea en 5 años. Para ellos deberá dividir 100 puntos en las 4 alternativas y de un mayor número de puntos a la alternativa que es más similar a su organización. Sea tan preciso como pueda en responder cada uno de los ítems.				
1	Características dominantes	Ahora	En 5 años	Puntaje
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.			
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.			
C	La organización es muy orientada a resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.			
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.			
TOTAL		100	100	

2	Liderazgo organizacional	Ahora	En 5 años	Puntaje
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar y fomentar las actividades.			
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la asunción de riesgos.			
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo y orientado a los resultados.			
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.			
	TOTAL	100	100	

3	Gestión de los empleados	Ahora	En 5 años	Puntaje
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.			
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.			
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.			
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.			
	TOTAL	100	100	

4	Cohesión organizacional	Ahora	En 5 años	Puntaje
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.			
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.			
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.			
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y las políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.			

	TOTAL	100	100	
5	Énfasis estratégicos	Ahora	En 5 años	Puntaje
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, apertura y participación persistente.			
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades es valorada.			
C	La organización hace hincapié en la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.			
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tienen menos prioridad en las operaciones que son importantes.			
	TOTAL	100	100	

6	Criterios de éxito	Ahora	En 5 años	Puntaje
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.			
B	La organización define el éxito sobre la base de tener productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.			
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo en la clave.			
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.			
	TOTAL	100	100	

CUETIONARIO EVAT

INSTRUCCIONES: Los siguientes enunciados describen brevemente las características de distintos empleados, su tarea consiste en calificar qué tanto se parece cada uno de ellos a usted, marcando con una X (Equis) el cuadro de la derecha que mejor describa el parecido. Considere al TRABAJO EN GENERAL, y no sólo su situación actual.

	Se parece mucho a mí	Se parece a mí	Se parece algo a mí	Se parece muy poco a mí	No se parece nada a mí
1. Tener dinero para cubrir sus gastos y los de su familia, es su principal preocupación.					
2. A él (ella), le gusta manejar a las personas, le gusta que otros hagan lo que él (ella) quiere que hagan.					
3. Para él (ella), es muy importante el bienestar de las personas que conforman su equipo de trabajo.					
4. Él (Ella) busca siempre sobresalir y ser exitoso(a) frente a los demás.					
5. No le gusta hacer cosas que otros no hagan, siempre se guía por lo que otros hacen.					
6. Siempre sigue las reglas y procedimientos en su trabajo, tal y como si fuera un reloj.					
7. Él (Ella), es un(a) trabajador inquieto(a), siempre está buscando nuevas formas para hacer mejor su trabajo, es un(a) perfeccionista.					
8. Mantener una imagen de superioridad ante los demás, es su principal preocupación.					
9. Para él (ella) es muy importante ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo, siéndoles leal y honesto(a).					
10. Es un(a) trabajador muy activo(a), contagia energía sólo de verle.					
11. Él (Ella), siempre está preocupado(a) por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser un trabajador eficiente.					
12. Él (Ella) siempre lucha por que todos los compañeros de trabajo reciban el mismo trato y oportunidades.					
13. Para él (ella), adquirir y acumular bienes o servicios costosos es muy importante.					
14. Para él (ella), la lealtad hacia la empresa y/o grupo es muy importante.					

15. Él (Ella) es muy metódico(a), no le gusta intentar nuevas formas de hacer la cosas, prefiere lo que siempre le ha funcionado.					
16. Le gustan los retos en su trabajo, prefiere siempre lo nuevo y desconocido.					