

Universidad Latinoamericana de la Ciencia y la Tecnología. ULACIT
Carrera de Licenciatura en Comportamiento Organizacional - Bachillerato en
Administración de Negocios

Artículo investigativo para optar por el grado académico de Licenciatura en
Comportamiento Organizacional.

Percepción de los trabajadores administrativos de CSE Seguridad, con respecto a la
alineación entre los valores organizacionales y la cotidianeidad laboral en la que
están inmersos.

Realizado por:
Kendy Vargas Chaves

San José, Costa Rica
Diciembre, 2012

Resumen

Investigar sobre la aplicación de los valores organizacionales en una empresa permite verificar si existe posicionamiento de la cultura organizacional. Sobre esto trata el siguiente documento, para lo cual se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es la opinión del personal administrativo de CSE Seguridad sobre los valores organizacionales de la empresa y la aplicación de los mismos en sus procesos de trabajo? La metodología utilizada fue la descriptiva- cuantitativa por medio del cual se presentará los resultados de la encuesta aplicada, generando recomendaciones para el Área de Desarrollo Organizacional de la empresa para continuar fortaleciendo su marco filosófico.

Abstract

To investigate the application of the organizational values in an enterprise in order to demonstrate if there exists a good positioning of the organizational culture. In the current document this issue is discussed through the following question is formulated: What is the opinion of the administrative personnel in CSE Seguridad regarding the company organizational values and the application of these in their work processes? The results of the survey applied are shown by a descriptive and quantitative methodology, which allows to formulate recommendations for the enterprise's Organizational Development to continue strengthening its philosophical framework.

1. Introducción

El presente documento contempla una investigación teórica descriptiva con datos cuantitativos, por medio de los cuales se evidencia la percepción de los colaboradores administrativos de la empresa CSE Seguridad con respecto a los valores organizacionales y la puesta en práctica de estos.

Para lograr la reflexión teórica de los datos cuantitativos, se utilizó el esbozo teórico de las siguientes categorías de análisis: cultura organizacional, valores organizacionales y ética organizacional. Esto permite realizar un análisis a la luz de la teórica, lo que permite generar un insumo o aporte para la empresa CSE Seguridad.

La Licenciatura en Comportamiento Organizacional en su malla curricular ofrece herramientas que permite a los profesionales realizar estos procesos de análisis para impactar de forma positiva el ambiente laboral, logrando, de esta forma, que los profesionales que se gradúan de la misma alcancen un accionar

profesional ético, pues tal como lo explica Hernández *et al.* (2006), la ética empresarial conlleva el modo de pensar profesional, sus valores sociales y su formación académica o el proceso de enseñanza profesional.

Kinicki y Kreitner (2003) explican que el análisis básico del comportamiento organizacional posee tres niveles, estos son: individuos, grupos y la organización. En la presente investigación se indagó en este sentido, pues el problema de investigación busca denotar la percepción de los colaboradores con respecto a ellos mismos, a su jefe (departamento) y a la totalidad de la organización.

Los valores organizacionales son la representación de la cultura organizacional, y hacer referencia a los valores es referirse de forma directa a un tema de ética, pues estos son socialmente construidos y aceptados como correctos.

2. Justificación

Para referirse a los valores organizacionales de una empresa, deben estos contemplarse dentro de un conglomerado de costumbres, hábitos, creencias, es decir, en la cultura organizacional que posee la organización. La importancia de estudiar si existe una alineación entre lo que se postula como valor, y lo que se promueve o exige a los colaboradores es que permite denotar la congruencia entre lo que se predica y lo que hace.

Una empresa que busque ser éticamente correcta, debe procurar que la filosofía que promueve se transforme en acciones para ser congruentes entre lo que se dice y se hace. De esta forma hay transparencia en los procesos, dando seguridad a los colaboradores de esta.

El presente documento permitió generar un insumo de diagnóstico para ofrecer al Área de Desarrollo Organizacional la base teórica que permitirá generar acciones para el fomento de una cultura organizacional transparente.

Para estudiar sobre la alineación estratégica entre los valores organizacionales y la puesta en práctica de los mismos, es necesario contextualizar la empresa, para esto debe conocerse que una empresa de seguridad, tal como se denota a continuación:

a) Las empresas de seguridad privada, es decir, las personas físicas o jurídicas de carácter privado, dedicadas al adiestramiento, el transporte de valores, la prestación de servicios de custodia, la vigilancia, la protección de personas físicas o jurídicas y sus bienes, así como las personas físicas o jurídicas, cuya actividad consista en la instalación, el mantenimiento y el monitoreo de sistemas y centrales de seguridad electrónica. También, estará sujeto a esta Ley el diseño de sistemas y centrales de seguridad electrónica, siempre que dicha función se realice de manera conjunta con alguna de las anteriores y en relación directa con el destinatario del servicio.

3. Antecedentes

La empresa CSE Seguridad nace, en el año 1991 en Limón. Su finalidad es ofrecer servicios de protección a sus clientes, si bien la empresa cuenta con 1 300 oficiales activos en el territorio nacional, a nivel administrativo existen aproximadamente 70 colaboradores.

Esta interrogante es de importancia, pues la empresa se encuentra en un momento de transformación que crece continuamente y se posiciona en un mercado competitivo que exige que se invierta en el talento humano, los valores permiten direccionar las acciones empresariales no solo a beneficio del giro del negocio, sino también del colaborador, de esta forma, contestar al problema de investigación permite diagnosticar una parte de importancia, pues se denota lo que el colaborador piensa sobre la filosofía de la empresa y si esta lo afecta ya sea positiva o negativamente.

Por lo tanto, como ya se mencionó, esto dará el antecedente para promover un plan de acción que permita mejorar aquellos aspectos débiles y fortalecer aquello que ha sido funcional a la empresa. Por lo tanto, este documento es un insumo para las gerencias generales de la empresa para motivar acciones de cambio que permitan fortalecer valores que direccionen las acciones para el aumento de la productividad.

4. Planteamiento del problema

Pregunta de investigación

¿Cuál es la opinión del personal administrativo de la empresa CSE Seguridad sobre los valores organizacionales de la empresa y la aplicación de estos en sus procesos de trabajo?

Objetivo General

Determinar si el personal administrativo de CSE Seguridad considera que los valores organizacionales de la empresa se aplican en sus procesos de trabajo.

Objetivos Específicos

- Determinar si el personal administrativo de CSE Seguridad conoce los valores organizacionales de la empresa.

- Definir la percepción de los colaboradores de CSE Seguridad de si existe por parte de la empresa promoción de su cultura organizacional.
- Dar a conocer los aspectos de mejora con respecto a la alineación entre los valores y la puesta en práctica de estos.

5. Marco de Referencia

En el siguiente apartado se definen teóricamente tres variables que permiten analizar los datos cuantitativos recopilados de la encuesta en línea que se utilizó como instrumento de medición. Por medio del presente esbozo teórico, se pretende explicar y organizar los datos de tal forma que se aprehendan mediaciones entre las diferentes categorías de análisis.

Para el presente apartado se iniciará con la conceptualización al término de cultura organizacional y este se ampliarán con la especificación que se dará en valores organizacionales; por último, se dará una aproximación teórica a lo que es ética.

Cultura Organizacional

Mena (2010) explica que la cultura en una organización nace de la planificación estratégica, la cual se expresa por medio de “misión, visión, valores,

organigrama e historia de la empresa o institución” (p.vii). Siliceo y González (2004, p.85) sostienen que:

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz y una cultura sana permite, por un lado, eliminar la desconfianza y los miedos. En sentido positivo esto se logra creando y promoviendo sistemáticamente, en todo el personal de una organización, la lealtad, la confianza y la vitalidad, la participación, la comunicación, los valores y la congruencia en las conductas.

Para lograr la transmisión de esta cultura existen procesos humanos, los autores antes mencionados citan los siguientes elementos:

- Comunicación e Información
- Integración y Trabajo en Equipo
- Delegación y *Empowerment*
- Motivación y Reconocimiento
- Creatividad e Innovación
- Manejo de Conflictos
- Capacitación y Desarrollo Humano
- Toma de Decisiones
- Liderazgo

A su vez, Robbins (2009) sugiere que existen siete características principales que al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle: Grado en que se espera en los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

- Orientación a la gente: Grado en las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad: Grado en las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento.

Por lo tanto, la cultura organizacional puede concebirse como un sentir, una ideología que se comparte y se vive por parte de los colaboradores; sin embargo, una de las formas en que la cultura se hace tangible, por lo que puede percibirse es por medio de los valores organizacionales, pues estos “tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura” (Siliceo, Cásares y González, 2000, p.51) a continuación el esbozo teórico de los mismos.

Valores Organizacionales:

Kinicki y Kreitner (2003) indican que la cultura organizacional posee una serie de artefactos observables, tales como la vestimenta, algún premio y los valores organizacionales, estos últimos incluyen cinco componentes importantes:

1. Son conceptos o creencias
2. Corresponden a estados finales o comportamientos deseables
3. Trascienden las situaciones
4. Guían la selección o evaluación de comportamientos y acontecimientos.
5. Están ordenados de importancia relativa.

Relacionado con el tema de estrategia, aparecen los valores organizacionales, estos pueden construirse de la siguiente forma:

Los valores estratégicos son las creencias básicas acerca del entorno de una organización que dan forma a su estrategia. Estos se desarrollan siguiendo un proceso de revisión del entorno y un análisis estratégico que evalúan las tendencias económicas, demográficas, de políticas públicas, tecnologías y sociales para identificar las necesidades en el mercado que la organización puede satisfacer. En efecto, los valores estratégicos vinculan las organizaciones con su entorno... Los valores culturales son aquellos que los empleados necesitan tener y sobre los cuales deben de actuar para que la estrategia actúe con base en los valores estratégicos (Griffin y Moorhead 2010, p.473).

Los cuales para Ritter (2008), son parte fundamental de la cultura organizacional pues “una cultura fuerte se caracteriza, porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia, están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza y comparten ampliamente” (p.63).

En cuanto los valores organizacionales de CSE Seguridad, estos son los siguientes:

- Innovación: Transformamos el conocimiento y las ideas en valor excepcional para nuestros clientes.
- Honestidad: Practicamos la transparencia siendo congruentes entre lo que decimos y hacemos.
- Eficiencia: Optimizamos el uso adecuado de los recursos y procesos que permitan la generación, el crecimiento y sostenibilidad del negocio.
- Calidad: Desarrollamos consistentemente estándares de excelencia en servicio y mejoramiento continuo.
- Liderazgo: Inspiramos pro-actividad, respeto y espíritu de servicio para lograr las estrategias planeadas.
- Compromiso: Incentivamos la fidelidad y el sentido de pertenencia, llevando al máximo nuestras capacidades para lograr aquellos que nos confían.

- Trabajo en Equipo: Somos un grupo de colaboradores que trabajan con pasión y disfruta lo que hace.

Ritter (2008) es enfático en la jerarquía o niveles que deben poseer los valores en las organizaciones; por lo tanto, brinda el siguiente sistema de principales valores:

- Los Valores Elementales: están basados en aspectos como religión, amor y libertad. Se basan en valores humanos, trascienden las fronteras culturales.
- Valores Estratégicos: contribuyen a regular la dinámica social, se vincula con los valores individuales que defienden el ego y los valores asociados al bien común.
- Valores Instrumentales: asociados a la actualidad y son funcionales a la utilización cotidiana.

Contreras (2007, introducción, párr 4-8) brinda una serie de variables dadas por Andrade (1996) que permiten determinar si la cultura organizacional es fuerte o débil, funcional o disfuncional, estos son:

Débil-disfuncional: cuando en ella existen pocos significados compartidos. Cuenta con gran dispersión en la percepción de la realidad y el comportamiento de los integrantes de la organización.

Fuerte-disfuncional: existen significados compartidos, pero estos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, porque la organización, ya no es capaz de obtener los resultados esperados. La cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio.

Débil-funcional: en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, por la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Fuerte-funcional: hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Entonces, puede concluirse, tal como lo indican Siliceo, Cásares y González (2000), que la cultura permite ordenar la realidad y para entenderla se comparten significados, los cuales pueden visualizarse en los valores, pero estos se ponen en práctica, lo cual los hace tangibles, la misma puede ser fuerte o considerarse débil, lo cual impactará en la estructura organizacional.

Ética

La ética puede ser entendida como, “el conjunto de reglas, normas, mandatos, tabúes y prohibiciones que regulan y guían la conducta y el comportamiento humano dentro de una determinada colectividad histórica”. (Marlasca, 1997, p.19, mencionado en Mora, 2008, p.68).

En Ruiz, Ruiz y Martínez (2012), se menciona que el ajuste entre los valores de la empresa y los valores, es decir, la congruencia entre los mismos es un aspecto que influye altamente sobre la respuesta del colaborador, por lo que podría referirse a una cultura ética, estos autores mencionan una serie de premisas, o como ellos denominan un conjunto de proposiciones que impactan en el colaborador.

Algunas de sus proposiciones establecen que una cultura organizacional ética influye en

- Satisfacción laboral del empleado.
- Compromiso organizacional del empleado.
- Intención del empleado de permanecer en la empresa.

Entonces, es a partir de esta construcción teórica que se denota la relación entre las diferentes categorías de análisis, la ética, la cultura y los valores son elementos claves para determinar la alineación entre los mismos y esto impacta en la cultura organizacional.

6. Metodología de la Investigación

Método

La presente investigación se realiza a partir del método descriptivo, el cual “...busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández; Fernández; Baptista, 2010, p. 80). Los mismos autores explican que con dicho método se obtiene la información sobre las diferentes variables, pero no hay comparación con los datos que se obtienen, esto permite que se obtengan diferentes perspectivas o ángulos sobre un suceso.

Asimismo, se hizo uso del método cuantitativo el cual “...es secuencial y probatorio” (Hernández et al., 2010, p. 4). Estos mismos autores explican que el método cuantitativo posee una serie de pasos, los cuales son:

1. Planteamiento del problema.
2. Construcción de Marco Teórico
3. Recolección de Datos
4. Análisis de Datos

Estos pasos pueden considerarse los momentos de construcción de la investigación tal como se describe a continuación:

Se construyó el problema a partir del acercamiento a la empresa CSE Seguridad, el mismo se plantea por medio de hipótesis en la que se definió si es real la alineación entre los valores organizacionales y la puesta en práctica de estos. Planteado el problema se construyó los objetivos para lograr responder a este. Después se eligieron las categorías de análisis, las cuales fueron definidas teóricamente con el objetivo de realizar en un momento de la investigación el uso

del método descriptivo cuantitativo, a la luz de la teórica, para enriquecer los aportes producto de la investigación.

Para lograr esto se encuestó a 61 colaboradores administrativos de la empresa CSE Seguridad, los cuales dieron su opinión con respecto a los valores organizacionales de la organización y la puesta en práctica de ellos. El instrumento utilizado fue divulgado por medio del servidor e-encuesta, el cual permite enviar un link para que las personas respondan desde su computador.

Es menester señalar que el instrumento de encuesta se construyó con el objetivo de obtener datos cuantitativos. Debe comprenderse la encuesta como: “...una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.” (García, s.f., mencionado en Torres, 2010, p.4).

El análisis de datos se realizó a partir de la recolección de los datos y del uso de la teoría, con la finalidad de responder a la interrogante planteada desde el primer momento, así como a los objetivos específicos. A continuación se presentan los resultados de dicho análisis.

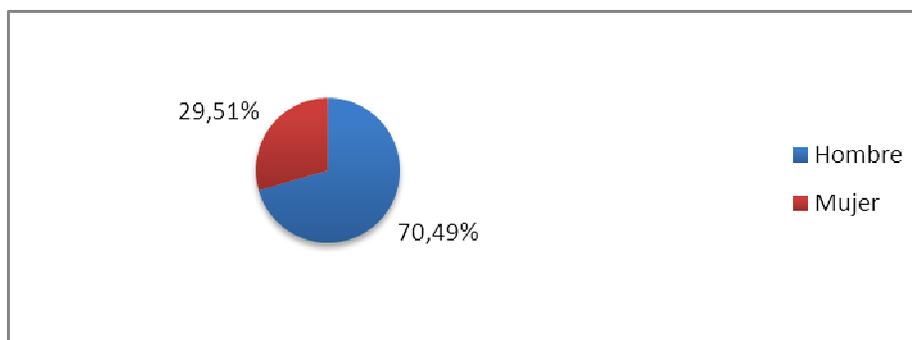
Análisis de Datos.

Datos Generales

El giro de negocio de la empresa electa para el análisis se caracteriza por ser considerado a nivel social como un espacio de hombres, por tal motivo se denota que la mayor participación en la encuesta se caracterizó por el género masculino pues este es el que predomina en la organización.

Gráfico n°1

Distribución por sexo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a funcionarios de CSE Seguridad (2012)

La empresa cuenta con tres sedes, la más grande se ubica en San José y las otras dos la zona Atlántica (Guápiles y Limón)

Tabla n°1

Distribución por zona geográfica

¿Usted pertenece a la zona geográfica de?:		
Respuestas total		Porcentaje
San José	45	73,77%
Guápiles	9	14,75%
Limón	7	11,48%
Total	61	

CSE Seguridad cuenta con 80 personas administrativas, la muestra a la que se le envió la encuesta fueron a 70 y contestaron 61 personas la encuesta.

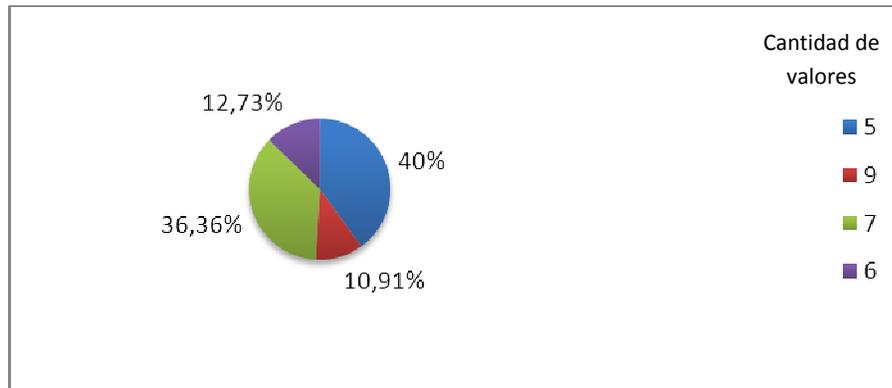
Resultados de Análisis

- **Primer Objetivo: Determinar si el personal administrativo de CSE Seguridad conoce los valores organizacionales de la empresa.**

Uno de los datos más importantes revelados en la encuesta, es que un 63, 61% **¿no conoce la cantidad de valores organizacionales con los que cuenta la empresa,** que en este caso sería el 36, 36% quienes respondieron de forma adecuada, lo cual evidencia de que existe debilidad en el conocimiento de estos,

Gráfico n° 2

Cantidad de Valores Organizacionales de la empresa

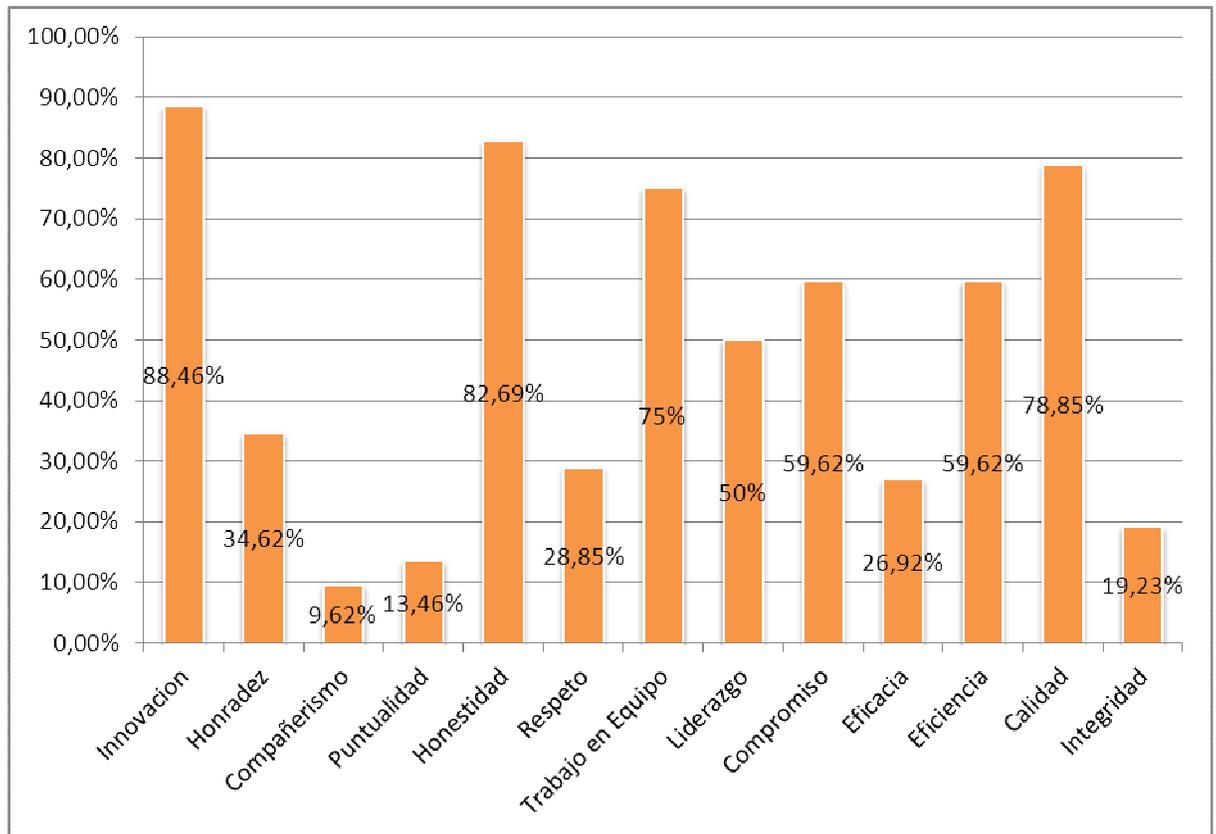


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a funcionarios de CSE Seguridad (2012)

Por otro lado, existe un alto porcentaje de valores mencionados que no conforman parte del listado de los valores organizacionales de la empresa, es decir, en el siguiente gráfico, se denotan 12 valores organizacionales, de los cuales únicamente 7 son parte de la empresa, reflejando nuevamente conocimiento concreto en cuanto a los valores.

Gráfico n°3

Lista de Valores Organizacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a funcionarios de CSE Seguridad (2012)

En la siguiente tabla se enfatiza en la cantidad de personas que colocaron otros valores como parte de la filosofía de la empresa, para esto en color azul, se señalan aquellos que no conforman parte del listado de valores “formales” de la organización:

Tabla n°2

Lista de valores organizacionales dados por los colaboradores

	Respuestas total	Porcentaje
Innovación	46	88,46
Honradez	18	34,62
Compañerismo	5	9,62
Puntualidad	7	13,46
Honestidad	43	82,69
Respeto	15	28,85
Trabajo en Equipo	39	75
Liderazgo	26	50
Compromiso	31	59,62
Eficacia	14	26,92
Eficiencia	31	59,62
Calidad	41	78,85
Integridad	10	19,23

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a funcionarios de CSE Seguridad (2012)

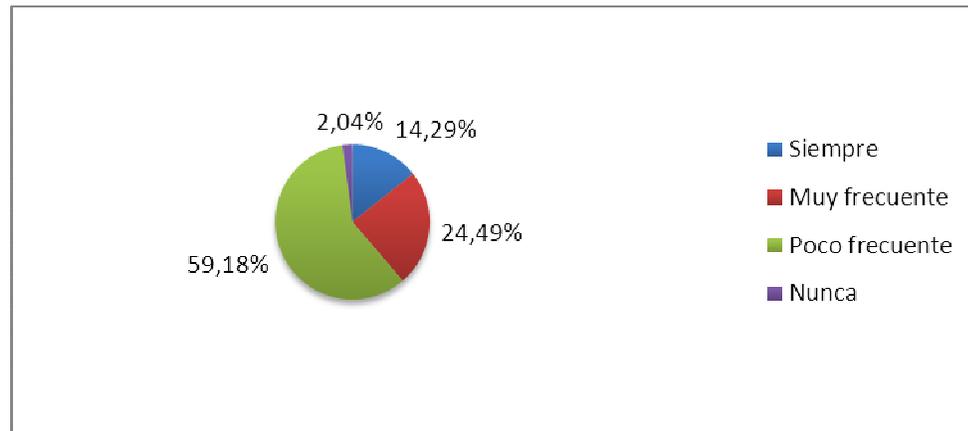
Si bien los valores organizacionales de la empresa poseen los porcentajes más altos, existe un porcentaje significativo que respondió por otros, lo cual evidencia congruencia en el desconocimiento en cuanto al marco filosófico-empresarial.

Podría decirse y siguiendo en marco teórico de la investigación que la cultura organizacional, específicamente en cuanto a valores, es débil funcional, pues hay variedad en los significados compartidos, pero existe una aceptación de algunos de ellos, pues cotidianamente han funcionado y, por lo tanto, son parte de la realidad y de los procesos, pero no puede decirse que es fuerte la cultura, pues no existe una conciencia real de los valores y la vigencia de estos no se evidencia al 100%. (Contreras, 2007).

- ***Objetivo 2: Definir la percepción de los colaboradores de CSE Seguridad de si existe por parte de la empresa promoción de su cultura organizacional.***

Al plantearse la interrogante: ¿Recibe usted información sobre los Valores Organizacionales de su Empresa?, el resultado que se obtuvo evidencia que hay debilidad en este aspecto, pues, en su mayoría, los colaboradores sostienen que es poco frecuente la comunicación en cuanto a la cultura organizacional

Comunicación sobre los valores organizacionales a lo interno de la empresa

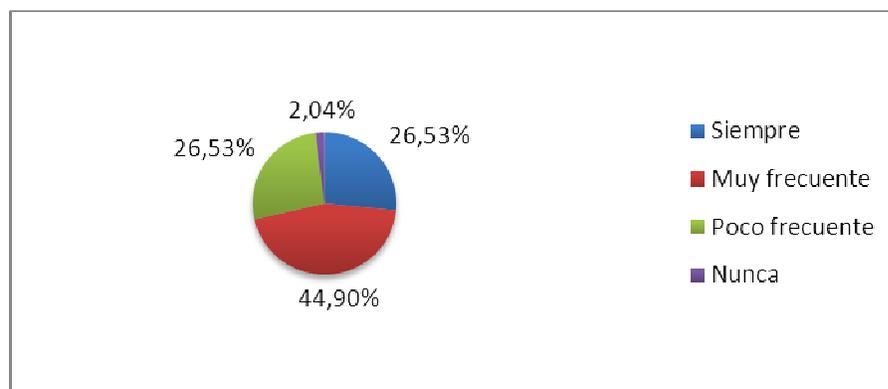


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a funcionarios de CSE Seguridad (2012).

Un 61%, aproximadamente, explica que la promulgación de su cultura requiere fortalecerse, dicho 61% concuerda con el 63% que no supo sobre la cantidad de valores organizacionales. Lo contradictorio es que dicen sí poseer las herramientas para aplicar los valores organizacionales, aunque desconocen los mismos,

Gráfico n° 5

Condiciones para aplicar los valores organizacionales de la empresa

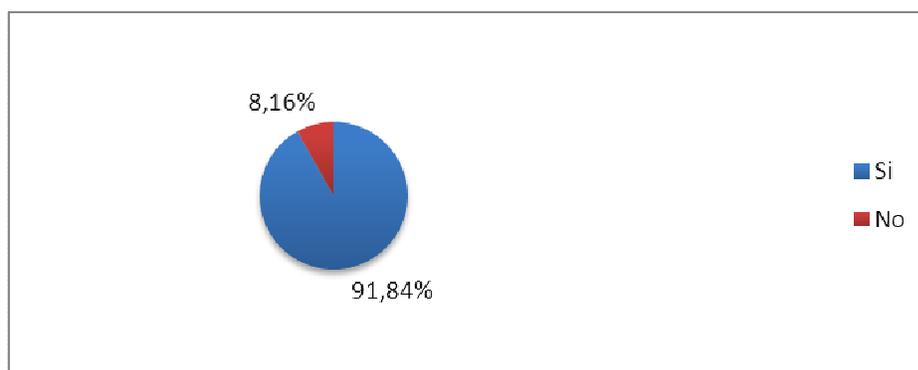


Por lo que podría concluirse que el desconocimiento formal con respecto a los valores organizacionales es existente, pero, en la realidad, estos pueden ser vivenciales y que si se dan, pero no por la formalidad. Es menester señalar que en un punto de la encuesta, los colaboradores se les ofrece la lista de valores

organizacionales y los mismos lo conciben -en su mayoría- congruentes con sus valores personales.

Gráfico n°6

Congruencia de valores organizacionales con valores personales



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a funcionarios de CSE Seguridad (2012).

Este es un punto de importancia, pues denota que con un programa de comunicación a lo interno de la organización existirá apertura en el recibimiento de los valores organizacionales, pues no son considerados ajenos al colaborador. “En esta dimensión del proyecto donde los valores deben ser capaces de conjugar con éxito competitivo y contribución trascendente al proyecto social, humano y productivo del cual forman parte”. (Siliceo y González, 2004, p.55).

Es decir, los valores organizacionales son parte de un constructo social y, por lo tanto, la humanidad de los colaboradores está íntimamente relacionada para la aceptación de estos.

En cuanto a la puesta en práctica de los mismos, se realizó la siguiente tabla que contempla las respuestas de los colaboradores, cuando se les preguntó la frecuencia con que aplican los valores organizacionales, en la presente tabla se contemplan las respuestas de siempre- y muy frecuente.

Tabla n°3

Puesta en práctica de los valores organizacionales

	Lugar de Trabajo	Jefe Inmediato	Desempeño Personal
Innovación	76%	76%	89,80%
Honestidad	86%	88%	97,96%
Eficiencia	84%	86%	97,95%
Calidad	80%	82%	91,84%
Liderazgo	80%	84%	85,71%
Compromiso	80%	80%	95,92%
Trabajo en Equipo	73%	72%	89,80%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a funcionarios de CSE Seguridad (2012).

Si bien los porcentajes son altos, quiere profundizarse en los valores organizacionales con un puntaje menor al 80%, ellos son innovación y trabajo en equipo, en cuanto a innovación debe mencionar que el lema de la empresa es: Innovación y Compromiso a su alcance, pero se denota, entonces, que existe debilidad al respecto, pues los colaboradores consideran que no es muy frecuente la oportunidad para ejercerlo en su puesto, además consideran que sus jefes inmediatos no ponen dicho valor organizacional en práctica como otros valores.

Con respecto al trabajo en equipo, entendiéndolo que este se da cuando se cumple con las siguientes condiciones dadas por Departamento Administrativo de la Función Pública (s.f.), con lo siguiente:

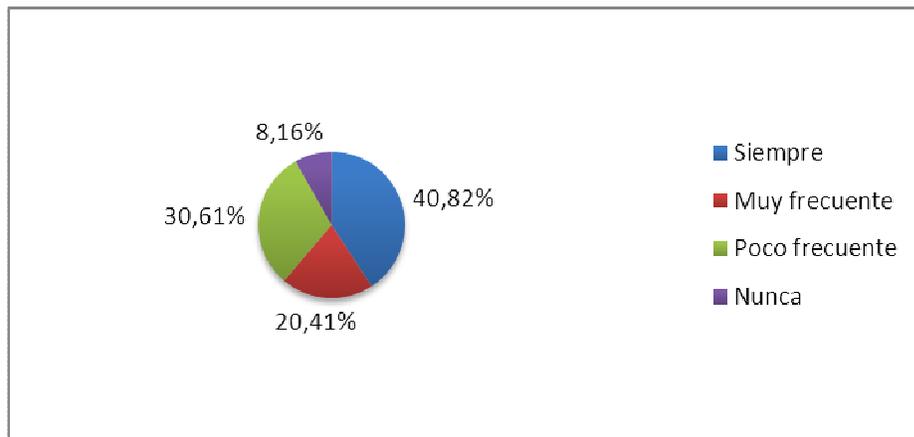
- El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
 - La responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito, a la vez, individual y colectivo.
 - El grupo desarrolla su propia finalidad o misión.
 - La solución de problemas constituye una norma de vida y no una acción puntual.
 - La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.
- (p.11)

Por lo tanto, este valor organizacional al no ser tan frecuente su aplicación evidencia que existen diferentes aspectos que deben fortalecerse, tal como lo es el compromiso y el liderazgo que conforman la lista de valores de la empresa CSE Seguridad, los cuales se encuentran en porcentajes menores al 85% que si bien no es “bajo” evidencia un parámetro que debe superarse para lograr afirmar que existe la aplicación real de estos.

En cuanto la motivación que existe por parte de la jefatura inmediata para poner en práctica los valores organizacionales -que en su mayoría desconocen- afirma positivamente que la motivación existe,

Gráfico n°7

Motivación de jefatura en la puesta en práctica de los valores organizacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a funcionarios de CSE Seguridad (2012).

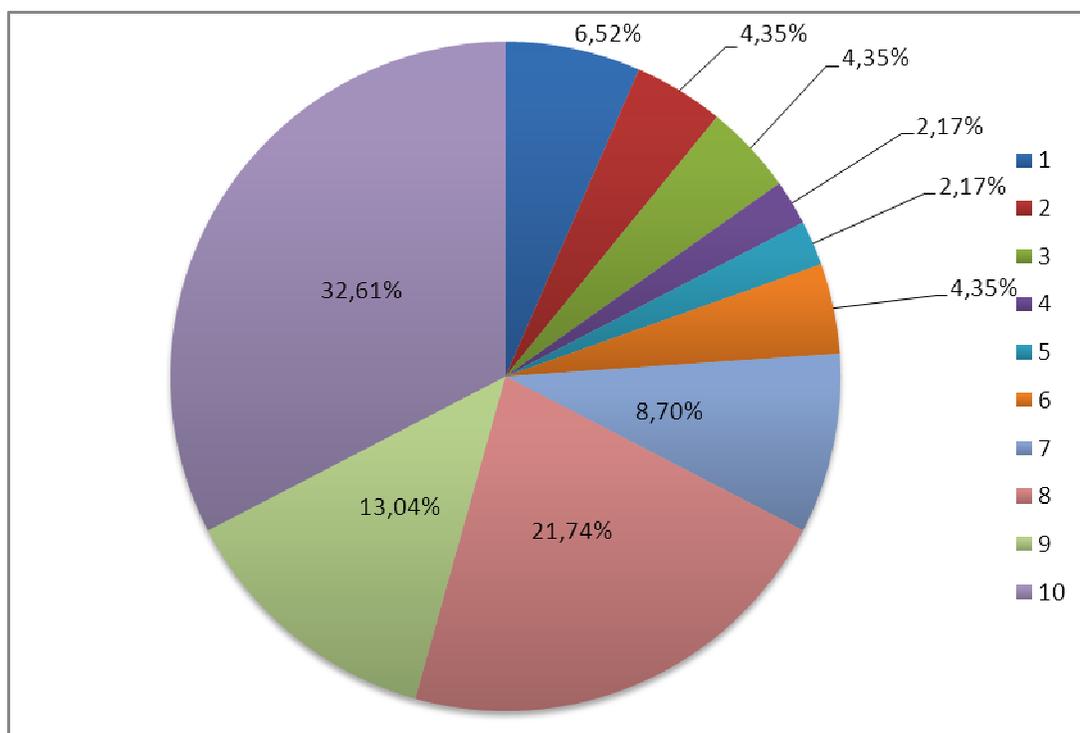
Lo anterior puede evidenciar que existe una relación interpersonal positiva entre los colaboradores y sus jefaturas o que no quisieron afectarse al aplicar el instrumento aunque se les aclaró que el mismo era anónimo. Pero, se considera contradictorio un porcentaje tan alto en cuanto la motivación por parte de la jefatura, cuando estos no se conocen.

- **Tercer Objetivo: Dar a conocer los aspectos de mejora con respecto a la alineación entre los valores y la puesta en práctica de los mismos.**

Para dar respuesta al tercer objetivo, es necesario iniciar con los resultados de la pregunta

Gráfico n°8

¿En escala del 1 al 10, donde el 1 es el menor impacto y 10 el mayor impacto, considera usted que la existencia de un programa que promueva los Valores Organizacionales, puede impactar el ambiente de trabajo en que usted se desempeña diariamente?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada a funcionarios de CSE Seguridad (2012).

Más de un 70% de los encuestados perciben que un programa que fomente los valores organizacionales permitirá impactar el ambiente laboral, pero sólo un 32,61% piensan que se logrará al 100%, lo cual es un porcentaje bajo; por lo tanto, puede concluirse que el fomento de la cultura organizacional se considera como parte de lo que puede impactar el ambiente, pero no la totalidad del este.

7. Conclusiones

- La cultura organizacional debe concebirse como parte de un todo, la misma se construye, constantemente, pues responde tanto a elementos internos como externos de la organizacional. Para su posicionamiento, debe ser compartida por la totalidad de la compañía por eso es necesario de que se fomente de forma continua.
- En CSE Seguridad hay debilidad en el conocimiento de la cultura organizacional, los valores organizacionales no son aplicados de forma consciente, lo que da un margen de flexibilidad que limita el posicionamiento de la cultura como parte de todos en la compañía.
- En cuanto los valores organizacionales como parte de la estrategia administrativa puede afirmarse que esta debe mejorar, pues el desconocimiento de los mismos impide que haya una alineación clara.
- Que la empresa no posea promoción de sus valores provoca debilidad en el sentido de que no puede exigir el cumplimiento de los mismos, pues estos se desconocen, lo cual es peligroso, no obstante pueden presentarse situaciones que atenten contra la cultura organizacional planteada, pero desconocida para muchos de los colaboradores.
- Tal como menciona Ruiz, Ruiz y Martínez (2012) que una organización culturalmente ética impacta en la respuesta del empleado ante las funciones que realiza y la productividad que genera, pues existe transparencia en los procesos. Por lo tanto, debe darse un programa de comunicación de los valores organizacionales para estandarizar procesos, y para que exista la promoción de significados a nivel organizacional que den orden en las diferentes acciones que se realizan.

Las jefaturas deben poseer claridad en los valores organizacionales para lograr por medio del modelaje aplicar los mismos para que los suyos le imiten y, de esta forma, alcanzar un posicionamiento de la cultura organizacional.

- Una cultura fuerte es aquella que los empleados conocen, la reproducen y están consciente de ella, por lo que en dicha empresa seleccionada es un aspecto que debe mejorarse, pues el desconocimiento de la misma es evidente, pero la apertura a que esta se fortalezca existe y es un elemento que debe resaltarse. Esto es lo que debe de promoverse en la empresa.

8. Recomendaciones

- Realizar un programa de comunicación con respecto a los valores organizacionales.
- Por departamento lograr que las jefaturas inmediatas dirijan actividades que permitan 1. Conocer los valores y 2. Generar formas concretas de vivir los valores en la organización.
- Realizar evaluaciones de desempeño constantes que logren medir si existe la aplicación de dichos valores.

Referencias Bibliografía

Griffin y Moorhead (2010). *Comportamiento Organizacional: gestión de personas y organizaciones*. México: CENGAGE Learning.

Robbins y Coulter (2005). *Administración*. (8a. ed.). México: PEARSON Editorial.

Hernández, R.; Fernández, C. ; Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 Edic.). México: McGraw Hill Interamericana

Contreras, O. (2007). *Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior en Zacatecas*. Revista Razón y Palabras N.55. Febrero y marzo 2007.

Hernández, R. Silvestri, K. Cobis,J. (2006). *Ética y Responsabilidad Social en la formación gerencial*. En Revista Multiciencias. Volumen 6, número 003.

Recuperado de:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90460302>

Asamblea Legislativa. (2003). *Ley de Regulación de los servicios de Seguridad Privados*. San José, Costa Rica. Recuperado de:
http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/biblioteca/Centro_Dudas/Lists/Formule%20su%20pregunta/Attachments/173/Ley%208395.pdf

Burrafato, M. Rodríguez, Y. (2004). *Análisis de la estructura organizacional del consejo legislativo del estado de Monagas*. Tesis para optar la licenciatura en Administración Industrial. Universidad de Oriente: Maturín. Recuperado de:
http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/58/1/TESIS-352.2_B968_01.pdf

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Monterrey, México: Pearson Educación.

Torres, M. (2010). *Métodos de recolección para una investigación*. Universidad Rafael Landívar. Recuperado en:
http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf

Mena, M. (2010). *Planificación estratégica y cultura organizacional en instituciones del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de Costa Rica*. Tesis para optar el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas). Universidad de Costa Rica: San José.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires, Argentina : DIRCOM

Anexo 1

Valores Organizacionales

1. Datos Generales

Estos datos permitirán conocer información general sobre los encuestados.

1. *Sexo: (*)*

Hombre

Mujer

2. *Tiempo que usted tiene en la empresa: (*)*

Menos de 1 año

De 1 año a menos de 3 años

De 3 años a menos de 5 años

Más de 5 años

3. *¿Usted pertenece a la zona geográfica de?: (*)*

San Jose

Guapiles

Limon

4. *Cuantos Valores Organizacionales posee su empresa: (*)*

5

9

7

6

5. De la siguiente lista cuales son los Valores Organizacionales de su empresa: (*)

- Innovacion
- Honradez
- Compañerismo
- Puntualidad
- Honestidad
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Compromiso
- Eficacia
- Eficiencia
- Calidad
- Integridad

6. De los siguientes Valores Organizacionales, ¿cuales aplican en su lugar de trabajo?: (*)

	Siempre	Muy frecuente	Poco frecuente	Nunca
Innovacion: se transforma el conocimiento y las ideas en valor excepcional para el cliente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Honestidad: practicamos la transparencia siendo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

congruentes entre lo que se dice y lo que se hace.

Eficiencia: optimizamos el uso adecuado de los recursos y procesos que permitan la generacion, el crecimiento y sostenibilidad del negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad: desarrollamos consistentemente estandares de excelencia en servicio y mejoramiento continuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo: inspiramos proactividad, respeto y espiritu de servicio para lograr las estrategias planeadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso: incentivamos la fidelidad y el sentido de pertenencia, llevando al maximo nuestras capacidades para lograr aquello que nos confian.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo: somos un grupo de colaboradores que trabaja con pasion y disfruta lo que hace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. De estos Valores, ¿Cuáles aplica su jefe inmediato en su quehacer diario?: (*)

	Siempre	Muy frecuente	Poco frecuente	Nunca
Innovacion: se transforma el conocimiento y las ideas en valor excepcional para el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidad: practicamos la transparencia siendo congruentes entre lo que se dice y lo que se hace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia: optimizamos el uso adecuado de los recursos y procesos que permitan la generacion, el crecimiento y sostenibilidad del negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad: desarrollamos consistentemente estandares de excelencia en servicio y mejoramiento continuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo: inspiramos proactividad, respeto y espiritu de servicio para lograr las estrategias planeadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso: incentivamos la fidelidad y el sentido de pertenencia, llevando al maximo nuestras capacidades para lograr aquello que nos confian.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo: somos un grupo de colaboradores que trabaja con pasion y disfruta lo que hace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. De estos Valores, ¿Cuales practica usted en sus funciones diarias?: (*)

Siempre Muy frecuente Poco frecuente Nunca

Innovación: se transforma el conocimiento y las ideas en valor excepcional para el cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidad: practicamos la transparencia siendo congruentes entre lo que se dice y lo que se hace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia: optimizamos el uso adecuado de los recursos y procesos que permitan la generación, el crecimiento y sostenibilidad del negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad: desarrollamos consistentemente estándares de excelencia en servicio y mejoramiento continuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo: inspiramos proactividad, respeto y espíritu de servicio para lograr las estrategias planeadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso: incentivamos la fidelidad y el sentido de pertenencia, llevando al máximo nuestras capacidades para lograr aquello que nos confían.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo: somos un grupo de colaboradores que trabaja con pasión y disfruta lo que hace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Recibe usted información sobre los Valores Organizacionales de su Empresa?: (*)

- Siempre
- Muy frecuente
- Poco frecuente
- Nunca

10. ¿Cuenta usted con las condiciones necesarias para aplicar los Valores Organizacionales de su empresa?: (*)

- Siempre
- Muy frecuente
- Poco frecuente
- Nunca

11. *¿Los Valores Organizacionales de su Empresa son congruentes con sus Valores Personales?: (*)*

Si

No

12. *¿Su jefe lo motiva a poner en práctica los Valores Organizacionales de su Empresa?: (*)*

Siempre

Muy frecuente

Poco frecuente

Nunca