



Facultad de Psicología
Programa de Psicología Organizacional

CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES EN LOS EMPLEADOS
DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU
AREA METROPOLITANA

Trabajo de grado para optar por el título de
PSICOLOGO ORGANIZACIONAL

Presentado por:

Katty Isabel Céspedes Díaz Germán

Enrique Ramírez Jurado

Enny María Rodríguez Ariza

INSTITUCION	FECHA	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
	17 NOV 1999	
PROFESOR		70/37.99/C422c
	44658	61.1

Bajo la dirección del Psicólogo Guillermo Valencia Montoya
Bucaramanga, Noviembre de 1999

AGRADECIMIENTOS

A mi madre y hermanas de quienes siempre he recibido
apoyo y confianza a lo largo de mi vida.

A mi padre (q.e.p.d.) quien siempre creyó en el logro de
esta meta, y con su presencia espiritual
guiará el camino hacia nuevos objetivos.

A mis compañeros de proyecto Enny y Germán con
quienes aprendí el valor de trabajar en
equipo.

Katty.

A mis padres por su incondicional apoyo y esfuerzo
para la finalización de mi carrera, y
es a ellos a quienes dedico mis logros.

A Edinson por su apoyo, paciencia y por compartir su
tiempo para la finalización de este
proyecto.

A Katty y a Germán por el compromiso, constancia y
responsabilidad en la elaboración de
nuestra investigación.

Enny.



SISTEMA DE BIBLIOTECAS UHAB

Sea este el momento para darle gracias a mis padres por su sacrificio, formación, apoyo y ayuda prestada en el transcurso de mi vida, a mis hermanas y hermanos por su ejemplo y enseñanza, a mi esposa y a mis hijos por ser el aliento que me fortalece diariamente, por ser quienes me impulsaron a cumplir mis metas, por ser las personas que me entendieron el no compartir en algunos días; a mis compañeros de la Villas que con su ayuda incondicional permitieron que pudiera cumplir con mis responsabilidades, especialmente a la Dra. Lilia Janeth Camacho, Dra. María Consuelo Durán, Bernarda Pinto y Liliana Cepeda.

Gracias a Dios como fuente de sabiduría y amor, que me permitió concluir mi carrera y que me dio la fortaleza, salud y capacidad para asumir y cumplir este reto.

Finalmente a mis compañeras Katty y Enny que con su colaboración creció el sentido de amistad y ayuda mutua.

Germán.

Especial agradecimiento al Ps. Guillermo Valencia, quien con su conocimiento, apoyo y dedicación aportó las bases para el desarrollo de este trabajo.

Igualmente agradecemos a la FOSCAL y al Colegio San Pedro Claver, por su colaboración en la aplicación del cuestionario, parte fundamental de esta investigación.

Finalmente agradecemos a nuestros compañeros, con quienes compartimos momentos de amistad y de formación académica.

Katty, Enny y Germán.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	I
LISTA DE TABLAS.....	III
Resumen.....	V
CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES EN LOS EMPLEADOS DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA.....	
	1
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	3
Antecedentes del Concepto de Organización.....	3
MARCO TEORICO.....	6
Diferentes Planteamientos acerca de los Valores.....	6
Concepto de Valores.....	9
Ética.....	9
Moral	11
Moralidad.....	12
Los Valores.....	13
Ética Organizacional.....	18
Moral y Moralidad Organizacional.....	20
Valores Corporativos.....	21
Relación entre Cognición y Moral.....	24
Conocimiento de los Valores Corporativos.....	32
Caracterización de la Fundación Oftalmológica de Santander Clínica Carlos Ardila Lülle FOSCAL.....	33
Caracterización del Colegio San Pedro Claver.....	34
Método.....	35
Participantes.....	35
Instrumento.....	35
Variable.....	35
Prueba Piloto.....	37
Procedimiento.....	39

Resultados.....	44
Adquisición de los Valores Institucionales en la FOSCAL.....	44
Interiorización de los Valores Institucionales en la FOSCAL.....	46
Puesta en Práctica de los Valores Institucionales en la FOSCAL.....	47
Adquisición de los Valores Institucionales en el Colegio San Pedro Claver.....	48
Interiorización de los Valores Institucionales en el Colegio San Pedro Claver.....	49
Puesta en Práctica de los Valores Institucionales en el Colegio San Pedro Claver.....	51
Adquisición de los Valores Corporativos en las dos Instituciones.....	52
Interiorización de los Valores Corporativos en las dos Instituciones.....	53
Puesta en Práctica de los Valores Corporativos en las dos Instituciones.....	54
Discusión.....	56
Sugerencias.....	66
Referencias.....	68
ANEXOS.....	71
Anexo A. Determinación de los puntajes X, S y Z	72
Anexo B. Determinación del índice de dificultad.....	73
Anexo C. Instrumento Final.....	74
Anexo D. Muestra de la Tabulación de la Interiorización de los Valores Institucionales.....	75
Anexo E. Muestra de la Tabulación de los Valores Institucionales.....	76
Anexo F. Muestra del Promedio de la Adquisición de los Valores Institucionales por sujeto y Muestra del Promedio de la Puesta en Práctica de los Valores Institucionales por Sujeto.....	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Muestra de la variable, los indicadores, los valores y los ítems que los evalúan.....	37
Tabla 2 Modificación de los ítems según resultado de la prueba piloto.....	38
Tabla 3 Índice de Dificultad.....	39
Tabla 4 Distribución de la Población y Muestra de cada Institución.....	40
Tabla 5 Puntaje correspondiente a las alternativas de respuesta.....	41
Tabla 6 Puntaje correspondiente a los aciertos y desaciertos.....	42
Tabla 7 Resultados correspondientes al nivel de Adquisición por valoren la FOSCAL.....	44
Tabla 8 Resultados correspondientes al nivel de Adquisición en la FOSCAL.....	45
Tabla 9 Resultados correspondientes al nivel de Interiorización por valor en la FOSCAL.....	46
Tabla 10 Resultados correspondientes al nivel de Interiorización en la FOSCAL.....	46
Tabla 11 Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica por valor en la FOSCAL.....	47
Tabla 12 Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica en la FOSCAL.....	48
Tabla 13 Resultados correspondientes al nivel de Adquisición por valor en el Colegio San Pedro Claver.....	48
Tabla 14 Resultados correspondientes al nivel de Adquisición en el Colegio San Pedro Claver.....	49
Tabla 15 Resultados correspondientes al nivel de Interiorización por valor en el Colegio San Pedro Claver.....	49
Tabla 16 Resultados correspondientes al nivel de Interiorización en el Colegio San Pedro Claver.....	50
Tabla 17 Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica por valor en el Colegio San Pedro Claver.....	51

Tabla 18 Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica en el Colegio San Pedro Claver.....	51
Tabla 19 Resultados correspondientes al nivel de Adquisición por valor de las dos instituciones.....	52
Tabla 20 Resultados correspondientes al nivel de Adquisición de las dos Instituciones.....	53
Tabla 21 Resultados correspondientes al nivel de Interiorización por valor en las dos instituciones.....	53
Tabla 22 Resultados correspondientes al nivel de Interiorización en las dos instituciones.....	54
Tabla 23 Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica por valor de las dos instituciones.....	54
Tabla 24 Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica en las dos instituciones.....	55
Tabla 25 Mayores y menores valores corporativos ubicados en cada nivel de conocimiento en la FOSCAL.....	56
Tabla 26 Mayores y menores valores corporativos ubicados en cada nivel de conocimiento en el Colegio San Pedro Claver.....	59
Tabla 27 Nivel de conocimiento ubicado de mayor a menor por institución.....	60

Resumen

El presente trabajo de grado describe "el conocimiento de los valores corporativos de los empleados de dos empresas de servicios, desde la óptica de la teoría cognitiva. Para realizarlo se diseñó y aplicó un instrumento que evalúa el conocimiento que poseen los ^{maestros y guías} funcionarios sobre los valores institucionales. La variable de estudio fue el conocimiento, la cual se dividió en tres indicadores: Adquisición, interiorización y. Puesta en Práctica, que desde el punto de vista de Piaget equivale a la Asimilación, Adaptación y Acomodación de los valores corporativos. La muestra estaba conformada por ^{30 niños y niñas del programa} 66 empleados-deda-Fundación Oftalmológica de Santander Clínica Carlos Ardila Lülle (FOSCAL) y 70 del Colegio San Pedro Claver; pertenecientes a los diferentes niveles de las instituciones. Con base en el análisis de los resultados, se determinó que los empleados no identifican los valores corporativos y que su comportamiento dentro de la empresa está influido por los valores sociales, evidenciándose pasividad por parte de las instituciones hacia el fomento de los valores corporativos, aspecto agravado por la no convocatoria a la totalidad de los empleados para la identificación de los mismos. Finalmente se presentan sugerencias que pueden servir a las empresas para generar planes de acción en busca del fortalecimiento de los valores institucionales.

CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES EN LOS EMPLEADOS DE DOS EMPRESAS DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA.

Las teorías modernas sobre gestión de empresas fundamentan el acto administrativo en cuatro pilares básicos: misión, visión, políticas y valores institucionales, enfatizando el interés por estos últimos debido a la función normatizante y articuladora que juegan en la dinámica organizacional. Sin embargo, de las investigaciones recientes se desprende que las empresas abordan el tema de los valores corporativos de manera superficial, al considerarlos como factores yuxtapuestos y no como elementos constitutivos del sistema organizacional. Esta afirmación atrajo nuestra atención y orientó la observación al interior de dos organizaciones en donde se realizó la primera práctica de psicología organizacional, lo cual llevó a plantear ¿En qué nivel de conocimiento de los valores institucionales se encuentran los empleados de dos empresas de servicios?. A partir de este problema se decidió realizar un estudio descriptivo, basado en la teoría cognitiva, orientado a determinar el nivel de conocimiento de los valores corporativos por parte de los empleados de dos empresas de servicios, mediante la aplicación de un instrumento diseñado para tal fin. Las empresas son: Fundación Oftalmológica de Santander Clínica Carlos Ardila Lülle (FOSCAL) y el Colegio San Pedro Claver. Para que a partir de los resultados arrojados por la investigación estas organizaciones analicen la importancia de los valores corporativos y los apropien como una forma de facilitar el crecimiento psicológico del empleado así como mejorar el desempeño laboral. Se espera crear pautas para el fortalecimiento de los valores corporativos como factor importante para el afianzamiento de la cultura y la ética organizacional.

La realización de este trabajo de grado permite relevar una perspectiva más profunda del concepto de cultura organizacional, dado que ésta siempre se ha enfocado en las relaciones interpersonales, manejo de comunicación, satisfacción laboral y motivación principalmente, quedando los valores como

algo teórico, sin tener en cuenta que estos se vuelven funcionales y estructurales, en la medida en que activan las funciones cognitivas del empleado, acudiendo al entendimiento y razonamiento de dichos procesos, lo que a la postre debe conducir a la interiorización de una moralidad autónoma, alejada de toda heteronomía vertical, tal como sucede en la inmensa mayoría de las instituciones y organizaciones sociales. El interés de este trabajo no es hacer un análisis de la cultura organizacional de las empresas en mención, sino el de caracterizar el nivel de conocimiento de los valores; e integrarlos en el marco de la cultura organizacional.

Además, se beneficia a la sociedad representada en los empleados, en la medida en que estos, conociendo los valores de la institución, los reflejen a través de su desempeño laboral y en su interacción diaria con el entorno social. El nivel de aceptación del trabajo conduce a la prestación de un servicio eficiente con beneficio directo para la organización y adicionalmente para los clientes. Este tipo de comportamiento repercute en la imagen corporativa, como beneficio secundario, representado en la atención ofrecida y en sus efectos multiplicadores.

Dado que el tema de este trabajo aborda los valores desde el ámbito organizacional, a continuación se presentan los objetivos del trabajo de grado, luego se hace una breve reseña de la evolución del concepto de organización, para continuar con una revisión bibliográfica sobre el tema en mención y directamente relacionado con el objetivo del trabajo de grado.

Objetivo General

Determinar el nivel de conocimiento (adquisición, interiorización, o puesta en práctica) de los valores corporativos por parte de los empleados de dos empresas de servicio, mediante la aplicación de un instrumento evaluativo, el cual servirá para determinar la importancia dada a los valores institucionales.

Objetivos Específicos

Determinar y analizar la existencia del nivel de adquisición de los valores institucionales de los empleados de las dos instituciones.

Determinar y analizar la existencia del nivel de interiorización de los valores institucionales de los empleados de las dos instituciones.

Determinar y analizar la existencia del nivel de puesta en práctica de los valores institucionales de los empleados de las dos instituciones.

Sugerir pautas encaminadas al fortalecimiento del conocimiento de los valores institucionales en las empresas investigadas.

Antecedentes del Concepto de Organización

Desde que Frederick W. Taylor (1895-1915) a mediados del siglo XIX da inicio a la moderna teoría de la administración empresarial, el desarrollo de nuevos conceptos en el área de la gestión se produce con relativa lentitud durante aproximadamente un siglo, para posteriormente, en los inicios de los 50's con la introducción de nuevas concepciones respecto a la organización moderna, provenientes de diferentes países como Japón, Korea, y Singapur en el Asia, Francia y Alemania en Europa y Canadá y Estados Unidos en Norteamérica, entrar en un proceso de acelerado desarrollo que aún no termina, y que presagia lo que será la estructura de la organización del próximo milenio.

Sin embargo, las ideas sobre organización no son propiedad exclusiva de los administradores y científicos modernos. Planteamientos para una verdadera gestión organizacional los encontramos en la Grecia antropológica. Es así, como el filósofo griego Sócrates (470 a.c. - 399 a.c.) plantea la importancia del saber dirigir, reconociendo en este acto una habilidad personal, que lleva a quien lo practica, a desempeñarse de la mejor manera en los diferentes grupos en los cuales interactúa.

Siguiendo la misma dirección de su maestro, Platón (429 a.c. - 347 a.c.) aborda desde un punto de vista democrático el desarrollo social y cultural del

hombre, concepto que es expuesto en su obra "La República" (1979). De aquí partirá la idea de la gerencia participativa.

Por su parte, Aristóteles (384 a.c. - 322 a.c.) en su libro "Políticas" estudió el Estado y de allí distinguió tres formas de administración: monarquía, aristocracia y democracia, conceptos actuales que aluden a lo que hoy conocemos como estilos gerenciales.

Como se observa, para los filósofos griegos, el estado era visto como una organización social que requería de una conducción racional para su perfecto funcionamiento. Sin embargo, con la decadencia del apogeo griego y el surgimiento de la Iglesia Católica, como poder social, la administración se jerarquiza, predominando en este tipo de organización un concepto más piramidal que democrático, lo cual daría inicio a un nuevo modelo gerencial para las organizaciones que surgieron en la época.

Otra institución que permite visualizar un determinado modelo de administración, lo encontramos en la organización militar, en la cual se pueden apreciar los principios de la administración actual; en este estilo de gerencia, como en el eclesiástico, se aprecia la estructura lineal, modelo que tuvo su origen en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. Este estilo de administración dio origen a conceptos como: centralización, descentralización, línea, staff, términos que hacen parte del glosario de la organización castrense y que son utilizados para la puesta en marcha de sus estrategias.

La retrospectiva histórica esbozada hasta el momento nos ha permitido ubicar el origen de la gerencia organizacional. No obstante, la verdadera aproximación científica de la administración moderna se inicia a comienzos del presente siglo con el surgimiento de dos teorías administrativas, cuya novedad consistió en abordar la organización, como un sistema.

Al ahondar en el tema de los valores institucionales es necesario partir de una revisión bibliográfica que sirva de referencia para conocer los estudios relacionados al respecto. Los valores hacen parte de la cultura organizacional, al igual que otros factores que la constituyen tales como: visión, misión,

relaciones interpersonales, filosofía, política, principios, objetivos, clima, creencias, símbolos, costumbres, lenguaje especial; y en tal sentido es de primordial importancia que las organizaciones modernas se ocupen como es debido de tan relevante tema.

Marco Teórico

3.1 Diferentes Planteamientos Acerca de los Valores

Surge la dificultad para abordar científicamente los valores, no obstante, se han hecho intentos por parte de algunos autores para superarla, mediante el desarrollo de métodos que permitan medir dichos valores. Tal como lo señala Ardila (1988), quien en su libro Psicología del Hombre Colombiano afirma:

Aunque no es fácil estudiar los valores desde el punto de vista científico, muchos investigadores han trabajado este problema y desarrollado formas de medir dichos valores. Una de las maneras más exactas es la prueba de Allport - Vernon - Lindzey, basada en la teoría de Spranger. Los valores que mide son los siguientes: estético (la belleza como tal, la armonía, el arte), teórico (la verdad, el conocimiento, el orden en el universo), religioso (el sentido de la vida, la lógica del cosmos), económico (la utilidad, lo práctico), político (el manejo de personas y conceptos), social (el hacer bien a los demás). Esta conceptualización se ha estudiado en psicología durante varias décadas (p.72).

Se encuentran por lo general, investigaciones dirigidas a los valores sociales, educativos, familiares. Ardila (1988), en su libro Psicología del Hombre Colombiano cita a García de Ruiz y García de Rubiano (1980), quienes investigaron:

La relación entre el autoritarismo en la familia - medido por la escala de F de Adorno - y valores en los hijos. Trabajaron con 150 sujetos entre 16 y 18 años con sus padres. Hallaron que las madres eran más autoritarias que los padres, en lo que respecta a la crianza de los hijos (p.72).

En el campo educativo Alcendra y colaboradoras (1993), realizaron como tesis de grado para la Facultad de Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga un diseño de un programa de formación moral para ocho instituciones de educación básica primaria en la comuna nor-oriental; el programa consistió en la elaboración de talleres, entrevistas y observaciones para determinar la formación moral de profesores, padres e hijos relacionados

con la escuela en cuestión, posteriormente desarrollaron estos talleres con dichas personas de la comuna para facilitar la interiorización de los valores. Se concluyó que las familias eran conflictivas, permisivas y con escaso desarrollo moral, lo cual dificultó la realización eficiente de los talleres.

En la misma dirección Guerrero (1994), evaluó los alcances de un programa para el desarrollo afectivo y moral en las escuelas de primaria, como tesis de grado en la UNAB. Se trabajó con niños, docentes y padres de familia, se hizo una descripción de los datos institucionales que conocían los sujetos antes mencionados, haciendo énfasis en los valores que trabajan las instituciones, de igual forma se describió el ambiente familiar y se les interrogó si estaban de acuerdo con la implementación del programa de desarrollo afectivo y moral. A pesar de que el trabajo intenta mostrar algunos mecanismos para la interiorización de valores institucionales, en este caso la institución escolar, el trabajo presenta deficiencias en cuanto a: a). El programa es propuesto artificialmente por las investigadoras; b). Las conclusiones no apuntan a la esencia de la investigación desviándose diametralmente del objetivo inicial, pues concluyen a la ligera que los niños participaron activamente en los talleres y se detectó la necesidad de profundizar más sobre el tema. Los docentes asistieron a los talleres pero no participaron de una forma activa. A nivel de padres de familia la asistencia fue mínima, mostrando desinterés por participar en la educación afectiva y moral de sus hijos, delegándole esta responsabilidad al colegio.

También se encuentran investigaciones que se acercan un poco más al manejo de la cultura dentro de la organización y que intentan destacar la importancia de los valores al interior de la organización, pero no van más allá de la parte enunciativa. Tosca (1987), desarrolló como tesis de grado en la UNAB, un estudio de ética en las empresas, destacando las causas más comunes de inmoralidad empresarial, relevando que el maltrato y el nivel salarial son unas de las principales causas para la escasa motivación y aceptación de los valores corporativos por parte de sus miembros. Es de resaltar que en este estudio basado en el manejo de la ética, no se consideran

los valores institucionales, sino las causas por las cuales estos no eran debidamente aceptados.

Ortíz (1995), plantea una ética empresarial directamente relacionada por la transparencia de las empresas para realizar sus negocios. Se fundamenta la ética de los negocios, pero no la adquisición de una ética por parte de los miembros de la organización, haciéndose énfasis en la formación de los directivos como responsables de las transacciones de la empresa, pero no del resto de la organización. El énfasis de la ética organizacional se hace a nivel directivo y apela a la laboriosidad, el orden, la confianza, la disciplina y la sintonía para trabajar en equipo; pero destacando la importancia de estos valores en lo que significan como ventajas competitivas por parte de las empresas que las utilizan.

A pesar de que Ortíz centra su estudio sobre la ética organizacional, ésta apunta más a los directivos y a que sea desarrollada hacia el exterior, rescatando la perdurabilidad de la ética:

Lo de menos es que la ética pueda estar de moda en un determinado momento. Es, ante todo, una necesidad. Más apremiante, desde luego, en la medida en que las consecuencias de las actuaciones resultan más imprevisibles(...) El intento de asumir en las propias decisiones tanto los principios éticos, como las consecuencias razonablemente previsibles de los actos, evita a la vez el abandono de las propias responsabilidades y algunas confusiones entre las manifestaciones privadas y públicas de la ética (p. 18,19).

Melé citado por Ortíz(1995), por su parte afirma que lo más característico de los principios morales no consiste en constituir una barrera para los negocios: más que a evitar algunos males, se orienta a conseguir las mejores actuaciones posibles. Con esto Melé también rescata la importancia de la ética en el ámbito empresarial, la cual está orientada a ofrecer en las instituciones ventajas que contribuyen al desarrollo de su quehacer empresarial.

La anterior revisión bibliográfica permite afirmar que no se encuentran investigaciones sobre los valores corporativos, ya que predominan los estudios

dirigidos a los valores sociales, educativos y familiares. Por lo tanto, es necesario partir de un sustento teórico como base fundamental para desarrollar este estudio descriptivo sobre el conocimiento de valores corporativos en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Toda reflexión que se haga para el desarrollo de la investigación en ciencias sociales y por lo tanto en Psicología, debe estar basada en una definición epistemológica, que fundamente teóricamente el estudio.

La concepción cognoscitiva se puede plantear como una alternativa para llevar un área de la psicología, la del aprendizaje, a las empresas. La cognición se ha trabajado principalmente en psicología clínica, social, educativa, pero pocos intentos se han hecho para llevarla a la organización. Actualmente se habla de empresas que aprenden o de organizaciones inteligentes, lo que lleva a afirmar que existe *cognición empresarial*, dado que si hay aprendizaje, hay cognición.

3.9[^]. Concepto de Valores

Para efectos de este trabajo, se estudian los valores dentro del campo organizacional y en este ambiente se les denomina valores corporativos o institucionales. En consecuencia, se partirá de una aproximación de la ética como disciplina general al interior de la cual tiene cabida tanto su objeto de estudio, en este caso la moral, como la teoría de los valores o axiología como elementos dinamizadores de dicha moral. Se procede de esta manera para poder entender y ubicar la relación existente entre la ÉTICA, como filosofía de la moral y la ética organizacional, como unos de sus campos de aplicación, la cual constituye el objeto de la reflexión sistemática de este trabajo.

<2, />. V. I Etica

y Una de las limitaciones de la definición del término Etica es su generalidad, pese a esto, algunos filósofos han tratado de definirla, partiendo de la definición etimológica derivada de la palabra griega *ethos*. Es así, como Homero la considera "lugar habitado por el hombre y animales", igualmente Martín Heidegger afirma que "la morada o *ethos* es el ser", otra interpretación proviene de Zenón de Citio, quien la define como fuente de la vida.

A partir de Aristóteles se difunde el vocablo *ethos* este filósofo lo relacionó con la ética, atribuyéndole el significado de temperamento, carácter, hábito, modo de ser, por lo tanto, según este planteamiento la ética sería una teoría o un tratado de los hábitos y las costumbres.

Xavier Zubiri citado por Escobar (1996), afirma que “el vocablo *ethos* tiene un sentido infinitamente mas amplio del que damos hoy a la palabra ética. Lo ético comprende, ante todo, las disposiciones del hombre en la vida, su carácter, sus costumbres y, naturalmente, también lo moral”.

Para Brugger (1967), la ética o filosofía moral tiene por objeto el examen filosófico y la explicación de los llamados hechos morales. Dentro de estos hechos se encuentran las valoraciones éticas, los preceptos, las normas, las actitudes virtuosas, las manifestaciones de la conciencia etc.

En tal sentido por profundizar en su objeto (la moral), la ética rebasa los límites de su objeto, es decir, la moral descriptiva, al intentar explicar las valoraciones y conductas existentes de hecho, bien sea por medio de la historia de su evolución o mediante métodos psicológicos, todo esto recurriendo a la reflexión sistemática del hecho moral.

Con Kant, se inaugura la ética formal o personalista. Desde esta perspectiva, es el sujeto quien gracias a la utilización de la razón, debe acceder a la captación y apropiación de la norma con validez universal. En su *Crítica de la Razón Práctica* (1785), establece una diferencia nítida entre la heteronomía y autonomía. Para éste filósofo, toda ética heterónoma es impuesta y ajena a la intencionalidad y racionalidad del sujeto moral. Esta ética afirma que, la fuerza obligatoria deriva de normas impuestas de una autoridad exterior (heteros, extraño; nomos, ley). En una moral de carácter heterónimo, la obligación moral es impuesta desde afuera, ya sea por otros individuos o por tradiciones, costumbres y leyes ajenas y extrañas al individuo mismo. . En esta concepción no existe voluntad propia porque está regulada desde el exterior.

Opuesta a la anterior, Kant describe la ética autónoma, en donde se destaca el principio de autonomía como elemento rector de todo comportamiento y de todo proceder humano. Aquí el mandato supremo

proviene de la razón, mandato que se convierte en un imperativo categórico, pues según Kant “un comportamiento autónomo es aquel que se rige por sí mismo con arreglo a una ley universal” (p.31). La visión que propone la ética personalista al invocar la autonomía, es la de hacer recaer sobre el hombre, sobre el sujeto pensante, la obligación de darse a sí mismo su propia ley moral, pero sin caer en el relativismo ético, acto que el mismo filósofo repudia por ser contrario al mandato de la razón universal.

La ética formal encontrará en el hombre y en su dignidad y autonomía el valor absoluto. Es hacia la realización del acto autónomo y hacia el rescate de la dignidad de la naturaleza humana, hacia donde debe apuntar todo proyecto ético, pues según Kant (1972), solo de esta manera “se salvan la libertad y el deber, los dos “hechos fundamentales” de la moralidad “. (p. 436). Esta propuesta busca evitar que el hombre quede atrapado y como esclavo de acciones impuestas y contrarias a la racionalidad humana

Lo anterior lo complementa Cortina(1991), cuando afirma que:

El principio moderno de la autonomía de la voluntad, puesto en clave dialógica, representa el reconocimiento en la vida social del derecho de cada individuo a dar o rehusar su consentimiento a las leyes que han de regirle, lo cual significa, plasmar realmente un ideal de democracia participativa (p.31).

Como se destacó anteriormente la ética como toda ciencia se caracteriza entre otras además de hacer uso de sus propios métodos, por poseer un objeto o factum de estudio, y éste para la reflexión ética lo constituye la moral tema que se abordará a continuación.

Moral

322
Generalmente se ha concebido a la ética como un conjunto de normas que guían el comportamiento del hombre; un ejemplo claro de esta afirmación se encuentra en lo que se conoce como ética profesional, la cual se centra en una serie de normas que inducen el comportamiento de un profesional, perteneciendo en realidad estas últimas al campo de *la moral*, y siendo la ética la ciencia que la estudia.

La ética, al igual que las demás ciencias, tiene un objeto de estudio que en este caso es *la moral*. Sánchez (1996), la define como “un conjunto de normas dadas libre y aceptadas conscientemente que regula la conducta individual y social de los hombres”, por lo tanto, la ética es la ciencia que estudia la moral del hombre en la sociedad. Escobar (1996), se centra en las normas, costumbres, y formas de vida presentadas como obligatorias y orientadas hacia la actividad humana, lo que hace que la ética se entienda como una ciencia normativa.

Para Livighstone (1977), se hace difícil establecer una definición absoluta, puesto que la moral es una entidad social que surge de acuerdo con el contexto específico de cada persona.

Investigadores como Kohlberg (1958), y Mordecainisan (1984), en un intento por llegar a un concepto de moral que sea empíricamente observable e independiente de los valores del observador, han definido la moral individual como una conducta de conformidad a las reglas más comunes a la cultura de la persona.

Con el ánimo de establecer precisiones rigurosas al interior de éste trabajo se han establecido diferencias precisas entre la ética como ciencia que reflexiona sobre un hecho denominado moral. En tal sentido es imprescindible establecer igualmente una diferencia entre lo que es moral tal como ha sido definida en el apartado anterior y la puesta en práctica de dicha moral al interior de un grupo o comunidad social, que es lo que se denomina como moralidad, zy Moralidad.

32.5 José Luis Aranguren, citado por Escobar (1996), la denomina *ethica utens* o moral vivida. Esta moral vivida o *moralidad* es la que se manifiesta en la experiencia, en la historia, en la religión, etc. En general, piensa Aranguren, que la ética de los libros de texto es una *etica docens*, es decir una ética académica, vuelta de espaldas a la realidad; en cambio la *etica utens* no es la que se encuentra en los libros de filosofía, sino, en la historia viviente, en ciertos testimonios humanos o incluso en la literatura.

En la misma línea, Sánchez (1996), dice que la moral tiende a convertirse en moralidad en virtud de la exigencia de realización que está en la entraña misma de lo normativo, la moralidad es la moral en acción, la moral práctica o practicada.

Lo anterior se puede sintetizar en que la moral se daría idealmente y la moralidad realmente.

Visto así, ética, es la ciencia que estudia la mora!; mientras que la moral es el conjunto de normas, principios y valores que sin necesidad de coacción exterior, rigen la conducta individual y social del hombre; moralidad, en cambio, es la moral efectiva y designa el grado de penetración y el nivel de cumplimiento de las prescripciones morales.

La estructura del sistema ético se completa con la inserción de los valores, puesto es imposible no concebirlos, si tenemos en cuenta que la moral implica toma de decisiones, pues da la posibilidad de elegir entre varios comportamientos posibles; esta elección se hace a partir de un juicio de valoración realizado por el sujeto, lo cual nos lleva a abordar el concepto de valor. Es debido a lo anterior que el concepto de valor se considere de especial interés para los propósitos de este trabajo, y que se le da un tratamiento riguroso.

3.2 ¿k Los Valores

Para profundizar sobre los valores es necesario partir de la axiología llamada también "teoría de los valores" (de Axios, valor y logos, tratado) disciplina filosófica que se ocupa de estudiar las formas de valoración posible del juicio mora!.

Antes de constituirse la axiología, los filósofos antiguos tenían una concepción aislada y asistemática de los valores, hecho que cambió con la aparición de la axiología en la segunda mitad del siglo XIX. Es Nietzsche uno de los primeros filósofos en apropiarse el concepto de valor, proveniente de la economía. Pero se debe a Guillermo Windelband el haber realizado los primeros trabajos sistemáticos sobre axiología con su obra "Preludien" en 1884.

La concepción de valor se encuentra enmarcada en dos corrientes; la subjetivista y la objetivista.

La primera de ellas se remonta a la afirmación del sofista Protágoras “ El hombre es la medida de todas las cosas”, porque es el sujeto quien tiene la capacidad de hacer la valoración de las cosas, es decir, de significar su mundo. Por lo tanto, los valores no existen en sí y por sí, sino que son meras creaciones de la mente, existen solamente para mí. Lo que hace a una cosa valiosa es el deseo o el interés individual. Lo que remite al viejo aforismo de Epícteto “ las cosas no son importantes en sí, son importantes porque alguien les da importancia”, Sánchez (1996), en su libro Etica; al abordar el asunto del subjetivismo considera que:

Tal es la tesis del subjetivismo axiológico, que también podríamos considerarlo como psicologismo axiológico, ya que reduce el valor de una cosa a un estado psíquico subjetivo, a una vivencia personal (....). El subjetivismo, por tanto, traslada el valor del objeto al sujeto (p.120).

Y es esto justamente lo que rechaza el objetivismo al afirmar por el contrario según Sánchez (1996) que;

Hay objetos valiosos en sí (es decir, al margen del sujeto), el objetivismo tiene antecedentes encontrados en Platón, en su doctrina metafísica de las ideas. Lo bello y lo bueno existen idealmente como entidades supraempíricas, intemporales, inmutables y absolutas que existen en sí y por sí, independientemente de como se plasmen en las cosas (....). (p.120).

Scheler y Hartmann citado por Sánchez (1996), continúan con el pensamiento platónico al considerar que los valores son objetos ideales, son esencias independientes de los bienes, tienen carácter a priori, son absolutos, a pesar de que presentan cierta forma de relatividad. Tienen un “ ser -en sí- ¡dea!” y finalmente revisten el carácter de principios.

Ni el subjetivismo, ni el objetivismo, logran explicar completamente el concepto de valor, lo que hace que surja una nueva corriente que asuma una posición intermedia entre estos dos puntos de vista, buscando unificarlos en un



solo concepto; el filósofo Risieri Frondizi citado por Escobar (1996), piensa que tanto el objetivismo, como el subjetivismo son unilaterales. Este filósofo piensa que el valor surge de la relación entre el sujeto y el objeto, y que esa relación axiológica origina una cualidad estructural empírica, cualidad que no se da en el vacío, sino en una situación humana concreta.

El hecho de identificarse con una u otra corriente no es el objetivo, sino, entender que los valores tienen su importancia en cuanto son directrices para la conducta, son los que dan a la vida humana, tanto individual, como social su sentido y finalidad. La vida humana no puede existir sin ideales y sin una tabla de valores que la apoye.

El tema de los valores igualmente está en el centro de la preocupación de la psicología y de otras ciencias como la biología y la sociología. Esto ha permitido identificar varios enfoques que abordan el tema. Estos esquemas explicativos se presentan tal como sigue:

Enfoque Biologicista: Reduce el desarrollo moral a la biología y da importancia a los datos biológicos para la comprensión y vivencia del universo ético.

Esquema Sociologicista: Considera el sentido moral como un mecanismo de adaptación social y un convenio entre el egoísmo individual y el interés social.

Enfoque Freudiano: Para Freud la conciencia moral no es otra cosa que el superyo. Consecuentemente, la ontogénesis del sentido moral coincide con la formación del superyo, que es a la vez el factor mediante el cual se transmiten los valores de una generación a otra.

Enfoque Conductista Skinneriano: La conciencia moral surge de la relación del sujeto con el ambiente a través de las contingencias seleccionadas por los refuerzos. La moral entra en el individuo mediante el sistema de "refuerzos". La persona no es activa o creadora, sino que actúa sincronizada con el ambiente, (heteronomía).

Enfoque Conductual-Cognitivo: Desde esta perspectiva, el desarrollo moral se refiere al aprendizaje que hace la persona con respecto a los parámetros y normas de la sociedad a la cual pertenece.

Enfoque Cognoscitivo: Se aborda más extensamente este enfoque por ser el soporte teórico del presente trabajo.

Este enfoque se basa en varios supuestos teóricos, uno de ellos es el planteado por Rest (1979), quien afirma: “La percepción de un individuo sobre la realidad se construye cognoscitivamente”, posteriormente Rest (1986), afirma que “ la edad y el nivel de juicio moral se relacionan, es decir, que a mayor edad se espera que las personas manifiesten repuestas correspondientes a las etapas mas altas del desarrollo moral.

Así mismo, Mordecainisan (1984), plantea que la moralidad se desarrolla a través del esfuerzo permanente del hombre por comprender el mundo social en el que se desenvuelve y a la vez, por encontrar soluciones efectivas a los problemas que vivencia en sus relaciones interpersonales. De esta manera, sus decisiones morales se derivan de la estructuración que hace de la situación que experimenta. Desde este punto de vista, la moralidad se concibe como un proceso creativo, pues el individuo posee la habilidad suficiente para tomar decisiones morales frente a las situaciones nuevas que se le presentan.

Para Libert (1984), en las etapas más altas del desarrollo moral se encuentran algunos principios morales universales, que al ser constantemente estimulados incrementan la condición humana.

Kohlberg y Candee (1984), plantean que tanto a nivel teórico como a nivel práctico, se requiere de un nivel de razonamiento avanzado para que se de una conducta moral avanzada.

Uno de los teóricos de mayor relevancia en este enfoque ha sido Piaget, quien basa la ontogénesis del sentido moral en el principio de equilibrio psico-social. Según Piaget la equilibración es un proceso inherente a todo ser viviente y opera continuamente en los intercambios del sujeto con el ambiente. Es por esto, que Key (1970), y Vidal (1981), afirman que el hombre llega a la “autonomía moral” a través del intercambio con el grupo social, intercambio que al principio, en su infancia, es de sumisión y más tarde, en la edad adulta, es de respeto y de mutua cooperación. Este aspecto fue estudiado por Piaget, quien es retomado por Mifsud (1985), en su libro, El Pensamiento de Jean

Piaget sobre la Psicología Moral, en donde afirma que Piaget observó que a medida que el niño adquiere mayor experiencia en interacción con otros, particularmente sus compañeros, su comprensión de las reglas cambia. Implicados en actividades comunes, los compañeros se comunican las intenciones más fácilmente y pueden verse a sí mismos como personas que toman decisiones, proceso que de seguir una secuencia lógica tendría que observarse en la edad adulta.

Basados en lo anterior, Hersh, Reiner y Paolito (1984), afirman que los niños desarrollan un sentimiento de igualdad y una comprensión de que la otra persona obra y piensa de una forma muy parecida a ellos mismos. Este sentido de compartir basado en la capacidad de coordinar pensamientos y acciones, madura con el concepto moral de cooperación. Las reglas emergen como acuerdos tomados para asegurar que todos actúen de forma parecida. El respeto por las reglas es mutuo en lugar de unilateral: Uno respeta las reglas porque los demás lo hacen y porque quiere participar igualmente en las actividades conjuntas del grupo.

Kohlberg (1969), continuó el estudio sobre el juicio moral formulando la teoría del desarrollo moral, ya que el desarrollo moral para él, se puede definir como una reorganización cualitativa del patrón de pensamiento de un individuo, cuyos rasgos se manifiestan en una secuencia invariante de etapas. El orden en que se desarrollan estas etapas es el mismo para cada individuo, debido a que estas tienen una lógica subyacente, proponiendo los estadios: preconvencional, convencional y postconvencional que serán explicados más adelante.

Acorde con el tema de este trabajo de grado, se transferirán estos conceptos generales, especialmente los de Piaget, a la particularidad de una determinada situación, en este caso a las organizaciones objeto de estudio, como entidades portadoras de moral y practicantes de una moralidad inscrita en las interacciones sociales de sus miembros.

En tal sentido es importante ocuparse de conceptos tales como ética organizacional, moral organizacional, moralidad organizacional y valores corporativos.

Ética Organizacional

La ética dentro de la organización se concibe como la reflexión hecha sobre la naturaleza, función y práctica del conjunto de normas y valores que rigen el comportamiento de los trabajadores en su interior.

Unigarro (1999), plantea una nueva forma de ver la ética, centrándose en tres aspectos, que en términos generales hacen referencia a que en primer lugar, la ética no se debe limitar únicamente al concepto religioso, sino dar apertura a otras disciplinas que lleven a entender los actos que realiza el hombre. El segundo aspecto resalta que la cantidad de normas no asegura el cumplimiento de las mismas, sino que deben existir unos principios y normas claras, fácilmente alcanzables y ejecutables. Y finalmente, la ética es democrática y tolerante activa, en la medida en que la participación no es exclusiva de un grupo determinado, sino de toda la colectividad donde se dan diferentes puntos de vista, los cuales van a reflejar respeto por el otro para llegar a acuerdos comunes.

En esta línea Homman y Habisch (1994) por su lado, se sitúan en la ética económica, a partir de la cual destacan que una moderna ética empresarial muestra tres campos de actividad en los que los directivos de las empresas pueden ocuparse especialmente.

En la primera actividad, una moderna ética empresarial les permite a las empresas rechazar con buenas razones las pretensiones motivadas moralmente, pero indebidas (...) las empresas también pueden remitirse a que dada la competencia no están en condiciones de tomar la delantera con prestaciones previas adicionales por sí solas, y recién podrán satisfacer requerimientos morales cuando todos los competidores participen (obligatoriamente) (p. 28).

La segunda actividad de la ética empresarial, sirve de guía a las empresas para encontrar campos (como nuevos mercados, buen clima laboral y

cultura empresarial convincente) donde puedan destacarse como innovadores éticos y ganar competitividad así mismo para ellos la ética empresarial informa sobre opciones alternas para satisfacer los requerimientos éticos, enfatizando especialmente en que las empresas pueden y deben comprometerse más en el orden político y moral de sus organizaciones.

Lo propuesto por Homman y Habisch, es operacionafizado por el Dr. Luis Gómez en el artículo Etica del Liderazgo de Arismendí Posada (1995). Dicho artículo se reduce a una serie de formulaciones morales, que de ser bien aplicadas afirma, se convertirán en la distinción ética de la organización. El decálogo de ética para dirigentes se centra en las ideas de: Cambiar estrategias cuando sea necesario; confiar en el futuro; decidir oportunamente; partir de la seguridad de lo que se sabe; ejercer el poder con autoridad moral; esperar resultados de los cambios realizados; hacer partícipe a la gente de la obra; ofrecer retos para realizar las cosas con innovación para así avanzar sin olvidar que hay que saber retirarse “ porque las obras buenas nunca se terminan y siempre hay otros que las puedan hacer mejor” (p.67). También se puede poner en práctica lo expresado por Cortina (1991), quien ve en la justicia y solidaridad, las virtudes de una ética comunicativa que se puede implementar en la empresa de hoy:

La justicia intenta defender los derechos de las personas, de esas personas que la modernidad fue configurando como autónomas y reconociéndoles el derecho a la vida, a no ser forzado física ni moralmente, a participar en los diálogos cuyas decisiones afecten, a que en los resultados de los diálogos tengan sus intereses incidencia efectiva, el derecho a la veracidad de los demás interlocutores, porque sin ella no hay diálogo auténtico. Todos estos derechos han de ser respetados si queremos ser justos con esas personas a que refieren los pronombres personales, pero eso no basta, porque es la solidaridad la que protege y fomenta las relaciones lingüísticas, comunitarias, vitales, sin las que ni siquiera es posible engendrar personas (p. 42-43).

Lo planteado por Cortina, se puede centrar en la siguiente afirmación:

Mas allá del individualismo y del colectivismo, defiende nuestra ética al individuo autónomo, pero a la vez comunitario, que se sabe al mismo tiempo sujeto individual de derechos sagrados y solidario con una comunidad que le constituye como ser dotado de competencia comunicativa (p. 43).

Retomando los planteamientos desarrollados por Cortina, cabe señalar que estos están intrínsecamente relacionados con el ambiente organizacional, de manera que esta ética comunicativa sirve de base para el desarrollo de la ética organizacional.

Moral y Moralidad Organizacional

Lo que actualmente se entiende por moral y moralidad organizacional se ajusta a la definición de ética heterónoma señalada anteriormente, puede decirse que la moral organizacional en las empresas apunta en esta dirección, puesto que al ser planteada por un sujeto exterior, dificulta la unificación de criterios, ya que la administración da por hecho que las normas que componen su "ética" son entendidas de igual forma por todos los empleados, ignorando que la interpretación de estas es un proceso individual, presentándose así diferentes actuaciones (moralidad), frente a una misma norma (moral). Cuando esto se produce, la ética en el sujeto de la empresa queda en el campo de la anarquía, lo cual lleva a que cada uno actúe bajo un relativismo moral. Esta forma de proceder desemboca en conflictos que alteran las relaciones entre empleado y empleador, disminuyendo el desempeño y hasta desviando la filosofía centrada en la misión de la organización, lo que deteriora y lleva a no identificar el verdadero sentido de los valores corporativos, reflejados en pensamientos y acciones individuales. La reflexión anterior es abordada por Cortina (1991), en los siguientes términos:

La predica moral, sin fundamentos es a mi juicio un mero fomento de actitudes con escaso futuro porque, para que una moral prenda, tiene que sintonizar con los individuos, tiene que ofrecerles razones para que puedan escoger de un modo autónomo, (p.34)

Por tanto, es importante que en toda organización exista un concepto claro sobre la ética que desea desarrollar en todos sus miembros, tanto directivos, como empleados y que la organización interactúe a través de ella, ya que de ésta manera se genera en cada trabajador un mayor valor y sentido a la labor que realiza diariamente.

Valores Corporativos

Las investigaciones sobre el tema de los valores corporativos han tenido gran auge durante los últimos veinticinco años. Quigley (1997), menciona que en 1977 Thomas J. Peters y Bob Waterman escribieron sobre valores empresariales, pero bajo la concepción de “metas extraordinarias”, definiéndolas como “ un conjunto de valores y aspiraciones, a menudo tácitos que van más allá del enunciado formal convencional de los objetivos corporativos. Las metas extraordinarias son las ideas básicas en tomo a las cuales se estructura una empresa. Ellas son sus principales valores” (p.18).

Un planteamiento similar lo realiza Covey (1994), para quien, la eficacia humana se fundamenta en ciertos principios inviolables que forman parte de la trama de todas las sociedades civilizadas y constituyen guías aprobadas y perdurables de la conducta del hombre, estos principios básicos son:

Rectitud, equidad, justicia, integridad, honestidad y confianza que aplicados en todo momento y lugar brindan como él lo define “un verdadero norte” al actuar como “ brújulas” emergiendo en forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas.

Al abordar el problema de la moral organizacional propone la metáfora de la brújula, es decir de una guía que oriente a los líderes de la empresa.

La metáfora de la brújula supera la del mapa tradicionalmente utilizada en cuanto a que, la brújula orienta a las personas en las coordenadas correctas e indica un rumbo o dirección, mientras que el territorio cambia el mapa se toma obsoleto, es así, como los mapas se vuelven imprecisos motivando grandes frustraciones a quien trata de encontrar su camino o explorar un territorio.

Así mismo, para llegar con rapidez a cualquier sitio se necesitan procesos modernos y canales de producción y distribución expeditos (autopistas) y para encontrar o construir autopistas en el desierto es necesaria una brújula.

El mapa ilustra la descripción del terreno, pero la brújula nos brinda mas perspectiva y dirección. Un mapa preciso es una buena herramienta gerencial, pero una brújula es una herramienta de liderazgo y poder.

Esta distinción entre mapas y brújula moral se centra en afirmar que los primeros son precisos y útiles cuanto mejor estén alineados con los principios correctos -con el territorio real, con las cosas tal cual son- pero cuando el territorio cambia permanentemente y el mercado varía se hace obsoleto, la brújula brinda incuestionable visión y orientación.

Sin embargo, Covey (1994), en su texto no reflexiona teóricamente sobre cómo dichos valores son incorporados por los miembros de la organización, pero sobre todo de qué manera los mismos pueden ser llevados a la práctica, para que los mismos se conviertan en la brújula que el señala.

Posteriormente, según Quigley (1997), McKinsey integró las metas a su marco de las "siete S" (elementos fundamentales para la dinámica de toda corporación), siendo las otras seis: la estrategia, la estructura, los sistemas, el estilo, la gente, y las aptitudes.

Quigley (1997) menciona que Richard Pascale y Anthony Athos, en 1978, definieron las metas extraordinarias como los "propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía", éstas iban encaminadas no al crecimiento porcentual (valor numérico), sino que trataban valores o metas que llegaban al corazón de la gente (valor sentimental).

Quigley (1997), define los valores corporativos como "las reglas o pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo" (P-15).

Tradicionalmente se ha subestimado la importancia de los valores corporativos, que han sido relegados a un segundo plano, reposando en los

manuales de presentación o inducción institucional, precedidos por la misión, las políticas y la visión, pero en 1997 Quigley al plantear que :

Los fundadores de las empresas poseen un conjunto establecido de valores en el momento de crearlas, por lo general mucho antes de siquiera pensar en formular una declaración informal de su misión y las metas. En realidad, por lógica los valores anteceden a la misión y las metas (p.16).

Quigley con esta afirmación, da un vuelco a la tradicional forma de administrar y antepone a la misión corporativa los valores corporativos como verdadero motor de las organizaciones; marchando a la par con el concepto de utilidad en la búsqueda del éxito y la rentabilidad, ya que ninguno de los dos puede lograrlo independientemente. En consecuencia, si se están buscando nuevas formas de administrar, la tarea consiste en replantear los esquemas tradicionales e implementar una nueva forma de gerenciar, en la que es imprescindible la inclusión de los valores como elementos constitutivos del sistema.

Sin embargo, a pesar de lo interesante y pertinente de las reflexiones de éste autor, el problema del conocimiento de los valores no se aborda como tal en forma explícita, pues no queda claro de qué manera se puede producir la apropiación de los valores en la organización.

El problema de los valores corporativos y su importancia dentro de la organización también ha sido abordado por Blanchard y O'Connor (1997), en su libro Administración por Valores. A pesar de ser, dentro de la bibliografía reseñada el texto que más se centra en los valores corporativos y en la relevancia de los mismos para una buena administración, los autores no dan cuenta acerca de lo que es y en que forma se produce el acto de conocimiento de tales valores como se entiende al interior del presente trabajo.

La metodología propuesta por Blanchard y O'Connor, está diseñada para ser desarrollada en tres momentos o fases que ellos han estructurado como sigue:

Fase 1: Aclarar los valores, propósitos y misión.

Fase 2: Comunicar la misión y los valores.

Fase 3: Alinear las prácticas diarias con la misión y los valores.

Uno de los puntos importantes es que este proceso no sólo debe tomarse a nivel organizacional, sino personal, ya que los valores se demuestran en el trato diario con el mundo, resumiéndose en la frase: “Las organizaciones no hacen funcionar la Administración por Valores. La hacen funcionar las personas” (p.34).

La base de una organización regida por valores es permitir a los empleados que forman parte del sistema, mediante la apropiación y puesta en práctica de unos parámetros previamente definidos, acerca de cuyo significado debe existir un acuerdo común, que se constituya un código que haga posible que todos los miembros hablen, signifiquen y actúen de acuerdo con la dirección indicada.

El problema de una administración por valores implica el conocimiento efectivo de dichos valores. Es decir, que los valores como tal, deben ser tratados como cualquier objeto del conocimiento. Sin embargo, se sabe que de acuerdo con las investigaciones realizadas por la psicología en este campo, especialmente por la psicología cognoscitiva, el desarrollo de todo conocimiento necesita de momentos o etapas que deben ser tenidas en cuenta para poder hablar de verdadero conocimiento. La psicología cognoscitiva como ya es sabido reconoce los momentos de entrada (asimilación), elaboración (procesamiento e interiorización), y salida (resultado o acción), como los tres estadios que debe recorrer el acto cognitivo.

Si ha de proponerse una ética organizacional, y especialmente si ha de desearse una administración fundada en los valores, se deberá tener en cuenta que la misma solo es posible si se tienen en cuenta los requerimientos para la adquisición y acomodación de todo verdadero conocimiento.

Los valores pertenecientes a cada institución objeto de estudio no se explican en este apartado destinado a la conceptualización general de los términos, por lo tanto, serán especificados en la sección Método (p.32).

Relación entre Cognición y Moral

Es bien sabido que para Piaget existe estrecha relación entre el desarrollo de la inteligencia, el de la sociabilidad y el de la afectividad. Para los fines de este trabajo se insistirá especialmente en la relación cognición-sociabilidad,

puesto que el factor moral está implícito directamente en lo social. Por esta razón no se abordará la relación entre cognición y afectividad tal como lo plantea Piaget, pues este tema podría ser objeto de otras investigaciones. De acuerdo con lo anterior se establecerán las relaciones cognición-moral tomando como fuente de referencia además de las ideas piagetianas, los conceptos sobre el mismo tema expresados por Kohlberg, otro autor de orientación cognitiva que se ha ocupado del mismo tema, los cuales se desarrollarán más adelante. Sin embargo la reflexión teórica sobre el conocimiento estará centrada en los planteamientos de Jean Piaget. Para este trabajo de grado son de vital importancia los aspectos correspondientes a la representación del conocimiento desde la teoría de dicho autor porque ayudan a entender como adquiere el individuo el conocimiento desde la Asimilación, Acomodación y Adaptación procesos que conducen todos ellos a la equilibración del sujeto. De su amplia teoría sólo se tratará el postulado estructuralista del cual se tendrán en cuenta los proceso de asimilación, acomodación y adaptación, que al equipararlos con la adquisición, interiorización y puesta en práctica de los valores institucionales, fueron base para la construcción del instrumento y a su vez obtener información pertinente para el cumplimiento del objetivo de este trabajo.

Para Piaget (1980), el desarrollo del conocimiento es un proceso constante que se inicia con el comienzo de la fase sensoriomotriz, proceso que desde la perspectiva cognoscitiva no se detiene jamás puesto que el sujeto humano está siempre abierto a la experiencia del conocimiento. Esta experiencia según Piaget se da de manera arbitraria pues la misma está sujeta a una secuencia de fases sucesivas y lógicas que se inician con el intercambio de información entre el sujeto y el medio, momento en que se produce la Asimilación de la información. Dado que para Piaget todo aprendizaje está sujeto al desarrollo de las estructuras cognitivas, solo podrá darse la fase de Acomodación si dichas estructuras están preparadas para incorporar el nuevo material. Si este es el caso entonces se produce un desequilibrio de dichas estructuras y el nuevo conocimiento puede entonces ser llevado a la acción, lo que facilita la

adaptación progresiva del sujeto al medio. Ríos (1995), explica el proceso de apropiación del conocimiento de la siguiente manera:

El objetivo de la **ADAPTACIÓN** al medio es logrado mediante dos subprocesos que actúan de forma dialéctica: La **ASIMILACION** y la **ACOMODACION**. Estos dos subprocesos están íntimamente ligados a la **EQUILIBRACION** mediante la cual se explican las reglas de transición que rigen el movimiento de una etapa a otra y de un nivel de funcionamiento cognoscitivo a otro de mayor nivel de complejidad y abstracción.

La **ASIMILACION** supone la alteración de los elementos del ambiente de tal forma que puedan ser incorporados a las estructuras cognoscitivas previamente existentes en el sujeto.

Mediante la **ACOMODACION** el sujeto va modificando sus estructuras cognoscitivas para adaptarlas a las nuevas necesidades que el medio le plantea, es decir, a lo que ha asimilado de acuerdo con esto (p. 387).

Con el fin de establecer la relación directa entre cognición y socialización, se puede establecer de acuerdo con lo formulado por Piaget que todo aquello que es exterior al sujeto se convierte inmediatamente en objeto del conocimiento. De acuerdo con esta propuesta se puede entonces considerar que la moral se convierte en objeto del conocimiento desde del momento en que según Piaget citado por Mifsud (1985), existe un sujeto dispuesto a apropiarlo, pero sobre todo a ponerlo en práctica en términos de moralidad o moral efectiva.

Piaget citado por Mifsud (1985), afirma que desde el momento de las operaciones concretas, el proceso de socialización empieza a experimentar progresos cualitativos, lo cual permitirá al sujeto comprender con más facilidad el punto de vista de otros, es decir, que el sujeto hace su entrada a la alteridad, factor necesario para poder establecer interacciones sociales sólidas, y para poder sobre todo dar inicio a un verdadero proceso de interiorización de las normas, es decir, según Piaget el sujeto se adentra en la cooperación.

Para Piaget el acceso a las operaciones formales es un aspecto de vital importancia no solo desde el punto de vista del desarrollo cognitivo sino además, desde la socialización. En efecto, según Piaget es el momento en el

cual el sujeto puede acceder a la comprensión de valores morales ideales no solo desde de su propia perspectiva sino desde el punto de vista de los otros. A partir de las operaciones formales el sujeto entiende de una manera más racional sus ideales estéticos, sociales y políticos. Piaget citado por Mifsud (1985) , considera que a partir de ese momento la concepción que el sujeto tiene de los valores morales le permiten definir entre otros “ un programa de vida”, convertirse en “fuente de voluntad” y sobre todo, en algo muy importante para todo proceso de socialización en “un instrumento de cooperación”.

Por su parte Kohlberg (1969), aborda la relación entre cognición y socialización en términos similares a los de Piaget, pues considera que “ tanto las estructuras cognoscitivas como las morales se desarrollan como una respuesta a la necesidad que tienen las cogniciones primarias para acomodarse a experiencias cada vez mas complejas del ser humano”.

Igualmente en los planteamientos de Kohlberg se evidencia la misma concepción que sobre el tema del desarrollo moral en el ser humano tienen la mayoría de los psicólogos cognitivos, es decir, que la moralidad se desarrolla gracias el esfuerzo permanente del hombre por comprender y adaptarse al mundo social en el que vive. También Kohlberg al igual que Piaget considera que la relación cognición-socialización evidencia la creatividad del sujeto cuando toma decisiones morales pero sobre todo afirma este autor que “ tanto a nivel teórico como a nivel práctico se requiere de un nivel de razonamiento avanzado para que se de una conducta moral avanzada” (p.57).

Según Kohlberg en el desarrollo moral se presentan tres niveles (preconvencional, convencional y postconvencional), los cuales se dividen en etapas sucesivas que él determinó de la siguiente manera:

En el preconvencional, el niño responde a reglas y rótulos de bueno y malo, pero interpreta estos rótulos en términos de las consecuencias físicas o hedonísticas de la acción (castigo, recompensa, intercambio de favores) o en términos del poder físico de los que enuncian las reglas. Este se divide en las etapas uno y dos que corresponde, la primera, a la moral heterónoma y consiste en el punto de vista egocéntrico. No considera los intereses de los

demás ni reconoce que difiere de los del actor; no relaciona dos puntos de vista, las acciones son consideradas físicamente y no en términos de los intereses psicológicos de otros. Confusión de la perspectiva de la autoridad con la propia. La segunda, corresponde al individualismo, propósito instrumental e intercambio, se caracteriza por una perspectiva individualista concreta. Conciencia de que todos persiguen sus propios intereses y de que éstos entran en conflicto, de modo que lo correcto es relativo (en el sentido individualista concreto). En el estadio convencional se perciben las expectativas de la familia, grupo o nación, como un valor en sí mismas, sin tener en cuenta las consecuencias inmediatas. La actitud no es solamente de conformidad a las expectativas personales y al orden social, sino de lealtad, de apoyo activo, de justificación del orden y de identificación con las personas o grupos de referencia ; este estadio lo conforman las etapas tres y cuatro. La etapa tres, se caracteriza por las relaciones, expectativas interpersonales mutuas, y conformidad interpersonal, la cual trata de la perspectiva del individuo en relaciones con otros individuos. Conciencia de sentimientos, acuerdos y expectativas compartidos que tienen primacía sobre los intereses individuales. Relaciona los puntos de vista mediante la Regla de Oro concreta, poniendo a uno en el lugar del otro individuo. Aún no considera la perspectiva del sistema generalizado. La etapa cuatro corresponde al sistema social y conciencia , donde existe un diferenciación de los puntos de vista societarios del acuerdo o los motivos interpersonales. Toma el punto de vista del sistema que define roles y normas. Considera las relaciones individuales en términos del lugar en el sistema. Por último el estadio postconvencional, autónomo o de principio hay un esfuerzo directo por definir los valores y principios morales que tienen validez y aplicación fuera de la autoridad de grupos o personas que sostienen estos principios y fuera de la identificación del individuo con tales grupos, este estadio se divide en las etapas cinco y seis, en la etapa cinco se da un contrato o utilidad social y derechos individuales con una perspectiva previa a la sociedad. Perspectiva de un individuo racional consciente de los valores y los derechos previos a las vinculaciones y los contratos sociales. Integra perspectivas

mediante mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad objetiva y debido proceso. Considera los puntos de vista moral y legal; reconoce que a veces están en conflicto y le resulta difícil integrarlos. En la etapa seis se encuentran los principios éticos universales, en donde se tiene una perspectiva de un punto de vista moral del cual derivan los arreglos sociales. La perspectiva es la de cualquier individuo racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son fines en sí mismas y deben ser tratadas como tal.

Para Kohlberg, citado por Mestre, Delgado y García (1999), el desarrollo moral implica una construcción progresiva del significado moral. Desde esta perspectiva el individuo que manifiesta una orientación "interna" ha logrado una madurez para comprender el significado intrínseco de las normas y valores, y tiende a actuar de acuerdo con ella. Kohlberg entiende que el desarrollo del razonamiento moral es parte de una secuencia que incluye el pensamiento lógico y la capacidad para ponerse en el lugar del otro. El pensamiento lógico tiene prioridad cronológica sobre el razonamiento moral. Esto es así porque sólo estando el sujeto en el estadio de operaciones formales puede razonar en abstracto (Pérez-Delgado y García Ros, 1991). En la teoría de Kohlberg el papel que desempeñan los principios morales y la cognición es central. La cognición es motivacionalmente primaria, mientras que el afecto es secundario, de manera que las construcciones cognitivo-sociomorales pueden por sí mismas motivar la conducta (p.253). Estas formulaciones son las que en definitiva acercan a Piaget y a Kohlberg en las relaciones en que ambos autores enfatizan entre cognición y socialización

¿De que manera se pueden transferir y relacionar los conceptos anteriores (que tal como se vio corresponde al sujeto individual), con lo que sucede en el espacio de la organización?. Si se consideran los valores institucionales como el objetivo a conocer por parte del sujeto cognoscente, en este caso los miembros que hacen parte de las organizaciones, se puede postular que para que exista un verdadero conocimiento de dichos valores, los sujetos de la organización atraviesan por cada una de las fases de la adquisición del

conocimiento. Sin embargo, Piaget y Kohlberg también destaca que el conocimiento sólo se da cuando una vez producidos los momentos de la asimilación y acomodación como producto de las interacciones del sujeto con su medio, entonces procede a adoptar el nuevo conocimiento mediante su acción o puesta en práctica. De aquí se desprende la aseveración piagetiana que “las operaciones (mentales) son acciones internalizadas”.

De acuerdo con esto, se adoptan, como parte de la reflexión teórica, los supuestos y postulados del modelo cognitivo basado en el planteamiento Piagetiano sobre el conocimiento, mencionado por Flavell (1979), quien afirma:

En su aspecto dinámico, el funcionamiento intelectual también es caracterizado por los procesos invariables de la asimilación y la acomodación. Un acto de la inteligencia en el cual la asimilación y la acomodación se hayan en equilibrio constituye una adaptación intelectual. La adaptación y la organización son dos caras de la misma moneda, dado que, por una parte, la adaptación supone una coherencia subyacente y, por la otra, las organizaciones son creadas a través de adaptaciones. Con palabras de Piaget:

(...) La organización es inseparable de la adaptación, son dos procesos complementarios de un único mecanismo, siendo el primero el aspecto interno del ciclo en el cual la adaptación constituye el aspecto externo. (...) El “ acuerdo del pensamiento con las cosas” y el “ acuerdo del pensamiento consigo mismo “ expresan esta doble función invariable de la adaptación y la organización. Estos dos aspectos del pensamiento son indisociables: al adaptarse a las cosas, el pensamiento se organiza a sí mismo y al organizarse a sí mismo estructura las cosas (p.67).

La organización, la asimilación y la acomodación son invariables; todo funcionamiento cognoscitivo contiene estas tres características, sin embargo, las relaciones entre la asimilación y la acomodación son variantes tanto a lo largo del desarrollo como en cualquiera de sus períodos. La adaptación hace referencia a los intercambios entre los organismos y el ambiente, la asimilación y la acomodación se hallan en equilibrio y ninguna de ellas predomina.

Esto permite concebir la adquisición y aprendizaje de nuevas formas de conocimiento desde una perspectiva dinámica en cuanto la considera como un proceso permanente y no la reduce a un estado acabado. Apoyando lo anterior Ríos (1995) retoma a Feuerstein, quien concibe al ser humano como:

Un sistema abierto, flexible, autoplástico, impredecible y susceptible de experimentar cambios estructurales significativo. Profundizando esta afirmación considera que, salvo en casos severos de impedimentos genética u orgánicamente determinados, es posible la modificación de los patrones cognoscitivos, independientemente de la edad y el nivel de desarrollo alcanzado por el individuo.

En estrecha relación y coincidiendo con los planteamientos de Piaget, Feuerstein y col (1980), consideran a la inteligencia como “un proceso dinámico auto-regulado que responde a la intervención externa ambiental” (p.2). (p.389).

Además Feuerstein plantea que el organismo se desarrolla a través de dos maneras principales:

- > Procesos de maduración neurofisiológica y desarrollo incorporados al sistema del mismo organismo e
- > interacciones con su ambiente.

Para esta última fuente de desarrollo y cambio sugiere, a su vez, una distinción entre dos modalidades: la exposición directa a las fuentes de estímulos y las experiencias de aprendizaje a través de mediadores. (...)

Para Feuerstein (1980), este ser humano “mediador” que puede ser un padre, un hermano, un docente, etc., se interpone entre los estímulos del medio y el organismo para secuenciarlos, organizados y complementarios y se le considera responsable del desarrollo cognoscitivo del individuo (p.391).

Para la psicología cognoscitiva, el conocimiento es la resultante de tres momentos interrelacionados que se inician en primer lugar con unos procesos interactivos resultados de la interacción e intercambio con el ambiente, el cual se denomina adquisición; en un segundo momento tiene lugar la organización y estructuración de dicha información al interior de la mente humana; y finalmente

se cierra el ciclo mediante la puesta en marcha de acciones emprendidas gracias a dicha asimilación. Esto es en síntesis lo que concibe la psicología cognoscitiva como desarrollo del conocimiento y como condición necesaria para toda adaptación, conceptos que se han podido verificar al aplicar el instrumento desarrollado por los autores del presente trabajo.

Conocimiento de los valores corporativos.

Extrapolando a la organización las ideas piagetianas sobre el conocimiento tal como fue expuesto anteriormente, el proceso se efectúa en dos niveles:

a) Nivel Individual: Aquí la **Adquisición** hace referencia a la incorporación de los valores institucionales; la **Interiorización** se refiere al entendimiento y significado de los valores institucionales, a partir de los cuales se deben elaborar modelos representacionales de dichos valores; y finalmente, la **Puesta en Práctica** se refiere a la traducción en términos de comportamiento de los valores institucionales.

b) Nivel Colectivo: Al transferir el concepto individual de conocimiento hacia la organización, se asume el supuesto que la organización es un sistema que procesa información, característica que comparte con el sujeto individual. Las teorías modernas sobre inteligencia coinciden en afirmar que esta última consiste sobre todo en el adecuado procesamiento de la información proveniente de los intercambios con el medio. Esta idea entonces se puede asimilar a la organización, que es precisamente lo que actualmente se conoce como organizaciones inteligentes, las cuales según lo anterior deben realizar los procesos de adquisición, interiorización y puesta en práctica del nuevo conocimiento resultado de esta dinámica.

Estos tres aspectos nunca están en reposo sino que están en un movimiento equilibrado como lo explica Mifsud (1985):

De modo que el concepto de equilibrio no implica una balanza de fuerzas en un estado de reposo sino, como lo define ampliamente el mismo Piaget, " La compensación debida a las actividades del sujeto en respuesta a las perturbaciones exteriores". "De ahí que el equilibrio así definido sea compatible con la noción del sistema abierto, y hasta sería

preferible hablar con L.V. Bertalanffy de un estado estable en un sistema abierto. Pero adoptaremos, sin embargo, el término de equilibrio porque implica la idea de compensación. Y hay que subrayar enseguida que lo que le interesa a Piaget es el proceso de EQUILIBRAMIENTO, para no confundirse con el equilibrio como un estado estático (p. 21).

Ahora bien, si consideramos a la organización como un organismo cognoscente, que adquiere información a partir de sus relaciones con los diferentes ambientes, y que a partir de dicha información construye modelos representacionales de sí mismo y de su entorno, y que de una manera coherente con lo anterior ejecute acciones, estaremos en presencia de lo que actualmente en el campo de las teorías modernas de la gestión empresarial se conoce con el nombre de organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden.

Al hablar de organizaciones que aprenden, se debe tener en cuenta que éste aprendizaje no es posible si los sujetos que conforman la empresa no lo desarrollan, es así, como no cabe la menor duda, que el hombre ante todo es un ser racional que construye conocimiento y desde allí abandona su tradicional posición de observador pasivo, para tomar una dimensión activa capaz de modificar su entorno socio-laboral, esto se puede apreciar en la afirmación citada por Valencia(1998) "El hombre ya no es una víctima pasiva del moira, es sencillamente el arquitecto de su propio destino".

Caracterización de la Fundación Oftalmológica de Santander Clínica

Carlos Ardila Lülte (FOSCAL)

La FOSCAL es una entidad prestadora de servicio de salud, la cual basa su misión en la investigación y cuidado de la salud integral, generando beneficio social, bienestar a su recurso humano y liderazgo en la actualización científica y tecnológica. La FOSCAL, se proyecta como un centro que contará con alta tecnología a través de un recurso humano de excelente calidad humana, profesional y ética. Esta institución desea ser líder en el nor-oriente colombiano en la prestación de servicios de salud, atendiendo las necesidades

de la salud de la comunidad, con sentido social. Esta empresa se encuentra conformada por dos grandes subdirecciones, la primera es la subdirección médica en la cual se ubican todos los servicios relacionados con la salud y la segunda es la subdirección administrativa y financiera relacionada con la gestión empresarial.

Caracterización del Colegio San Pedro Claver

El Colegio San Pedro Claver es una institución educativa aprobada por el Ministerio de Educación para la educación en los niveles de preescolar, primaria y secundaria; su planta de personal está constituida por el área administrativa, docentes, servicios operativos y población estudiantil. El colegio San Pedro Claver pertenece a la Compañía de Jesús fundada en 1540 por San Ignacio de Loyola, que además de sus trabajos de servicio a la comunidad tiene a su cargo alrededor de 2.000 instituciones educativas en el mundo. La misión del colegio se basa en ser una Comunidad Claveriana que ama y educa la libertad, dirigida por la Compañía de Jesús, queriendo acompañar a los niños y jóvenes en el proceso de crecimiento intelectual, afectivo, volitivo, físico, social y espiritual; bajo la visión común Ignaciana que da sentido y proyección a la propuesta educativa de la Compañía de Jesús.

Durante la realización de la primera práctica organizacional, se evidenció que en éstas dos instituciones los valores corporativos no eran conocidos de la misma forma que la misión y visión institucional, razón por la cual surgió la pregunta de investigación ¿En que nivel de conocimiento de los valores institucionales se encuentran los empleados de dos empresas de servicios?, además, en las dos organizaciones se encuentran valores corporativos comunes tales como: Calidad del Servicio, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Creatividad; lo que permitió el desarrollo de una sola investigación.

Método

El diseño de este trabajo de grado es de tipo descriptivo debido a que su propósito es describir situaciones y eventos, este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Este trabajo se centra en describir el conocimiento de los valores corporativos de los empleados de la FOSCAL y del Colegio San Pedro Claver, partiendo del análisis de la existencia de los niveles de Adquisición, Interiorización y Puesta en Práctica desde el punto de vista piagetiano.

Participantes

La muestra está conformada por empleados de la FOSCAL y del Colegio San Pedro Claver compuesto por hombres y mujeres mayores de 18 años, de diferente nivel educativo. Los participantes de la FOSCAL pertenecen a las Subdirecciones Médica y Administrativa y Financiera y los participantes del Colegio a las Areas de Administración, Docentes y Servicios Operativos.

Instrumento

Para la recolección de la información se elaboró un cuestionario compuesto por 33 preguntas, de las cuales, las 16 primeras pertenecen a la escala Lickert con 5 alternativas de respuesta y miden la Interiorización de los valores corporativos; y las 17 restantes, corresponden a preguntas de selección múltiple con única respuesta y miden la Adquisición y Puesta en Práctica de los mismos. Ver Anexo C

Variable

La variable medida por el cuestionario es el nivel de conocimiento de los valores corporativos. Según Piaget, el proceso de desarrollo del conocimiento atraviesa por tres momentos bien definidos a saber: Asimilación, Acomodación y Ejecución o Acción, los cuales equivalen en la organización, a la Adquisición, Interiorización y Puesta en Práctica de los valores institucionales, que son a su vez, los indicadores de la variable.

A continuación se presenta la definición operacional de los tres momentos antes mencionados:

- ◆ **Adquisición:** Capacidad que tiene la persona de retener y dar información confiable acerca de los valores institucionales.
- **interiorización:** Capacidad del individuo para evaluar y emitir un juicio de los valores corporativos adquiridos a nivel personal y de los demás.
- o **Puesta en práctica:** Capacidad del individuo de realizar acciones o actividades acordes con los procesos de adquisición e interiorización de los valores corporativos.

Para medir el nivel de conocimiento de los valores corporativos fue necesario determinar los valores comunes en las dos instituciones, estos son:

Creatividad: Es el resultado de un proceso mental en que el individuo aprovecha la oportunidad que le da el medio en que se desenvuelve, para satisfacer necesidades, permitiéndole desarrollar actividades de manera diferente a la forma en que las ejecutan los demás.

Responsabilidad: Es la capacidad que tiene el sujeto de cumplir con lo que se compromete, es decir, cumplir con el deber y los compromisos adquiridos.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad que tiene la persona de coordinar el trabajo, facilitando los procesos de toma de decisión y solución de problemas, mostrando comportamientos dinámicos y compromiso con la meta en común.

Calidad del Servicio: Es una actitud evidenciada en la capacidad del individuo para trabajar con mayor perfección para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, logrando su fidelidad a la empresa.

La distribución de los ítems en el instrumento se llevó a cabo de manera aleatoria, de tal forma que los sujetos no establecieran relaciones entre los ítems correspondientes al mismo valor, facilitando la sinceridad en las respuestas.

La Tabla 1 ilustra la variable con indicadores, valores y preguntas correspondientes:

Tabla 1

Muestra la variable, los indicadores, los valores y los ítems que los evalúan.

VARIABLE	INDICADOR	VALOR	ÍTEMS
CONOCIMIENTO	ADQUISICIÓN	CREATIVIVDAD	17,25
		TRABAJO EN EQUIPO	23,33
		RESPONSABILIDAD	21,32
		CALIDAD DEL SERVICIO	19,29
	INTERIORIZACION	CREATIVIVDAD	1,5,9,13
		TRABAJO EN EQUIPO	3,7,11,15
		RESPONSABILIDAD	2,6,10,14
		CALIDAD DEL SERVICIO	4,8,12,16
	PUESTA EN PRACTICA	CREATIVIVDAD	24,31
		TRABAJO EN EQUIPO	20,28,30
		RESPONSABILIDAD	22,27
		CALIDAD DEL SERVICIO	18,26

Prueba Piloto

Teniendo en cuenta que el instrumento está compuesto por dos tipos de preguntas (escala Lickert y selección múltiple con única respuesta) se justificó estadísticamente cada uno de ellos.

A. Para la escala Lickert:

1. Determinación de la media aritmética(\bar{X}) de cada uno de los ítems.
2. Determinación de la desviación típica (S).

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

S = Desviación Típica

\bar{X} = Puntaje correspondiente a las alternativas de respuesta (ver tabla 5)

\bar{X} = Media aritmética.

n = Muestra

3. Determinación de los puntajes Z.

$$z = \frac{X - \bar{X}}{s}$$

Z= Desviación estándar

\bar{X} = Media aritmética

X = Puntaje correspondiente a las alternativas de respuesta (ver Tabla 5).

S = Desviación típica.

Para que los puntajes fueran válidos y confiables debían estar ubicados en el rango de -3 y 3, rango predefinido estadísticamente para la desviación estándar.

Ver Anexo A Determinación de los puntajes \bar{X} , S y Z.

Como se aprecia en el anexo A, los ítems 8 y 14 se encuentran fuera del rango preestablecido, por lo tanto el resultado de la prueba piloto llevó a modificarlos. Como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 2

Modificación de los ítems según resultados de la aplicación prueba piloto.

N° de ítem	Ítem original	Ítem reestructurado	Justificación
8	Hay compromiso con las acciones para mejorar la atención.	Hay compromiso con las acciones para mejorar la atención al cliente.	No era clara a quien hacía referencia la afirmación.
14	Existe compromiso con las tareas asignadas.	El personal llega a su hora y falta solo por fuerza mayor.	Presentaba similitud con otra pregunta del cuestionario.

B. Para selección múltiple:

1. Determinación de la media aritmética.
2. Índice de dificultad, está preestablecido estadísticamente de acuerdo a los siguientes intervalos.

Tabla 3

Indices de Dificultad

Intervalos de dificultad	Valoración
0.75-0.95	Muy fácil
0.55-0.74	Fácil
0.45-0.54	Normal
0.25-0.44	Difícil
0.05-0.24	Muy difícil

Desde el punto de vista estadístico los ítems que se ubiquen en la valoración de fácil, normal y difícil son aceptados para la aplicación del instrumento final.

Para la determinación del índice de dificultad se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{índice de dificultad} = \frac{\text{Número de respuestas correctas}}{\text{Número de personas}}$$

Como se aprecia en el Anexo B correspondiente a la determinación del índice de dificultad todos los ítems se ubicaron en las valoraciones aceptadas.

Para el instrumento final se tuvo en cuenta los resultados de la prueba piloto y se realizaron las reformas de los ítems. La estructura del instrumento final se aprecia en el Anexo C.

Procedimiento

La aplicación de la prueba piloto se realizó a 25 individuos, de los cuales 15 pertenecían a la Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano, empresa similar a la FOSCAL, en cuanto a que es una organización prestadora de servicios de salud; y 10 en el Colegio San Pedro Claver los sujetos fueron seleccionados al azar, realizándose la aplicación del instrumento, de forma individual en sus puestos de trabajo y con una duración promedio de 10 minutos. Estos sujetos no se tuvieron en cuenta para la aplicación del instrumento final.

Para la aplicación final del instrumento se determinó la muestra, siguiendo el proceso de muestreo estratificado.

$$r_i = \frac{S^2}{V^2}$$

$$n' = \frac{0.09}{0.00028}$$

$$n' = 321.42$$

n'= Tamaño aparente

s² = Varianza de la muestra (valor predeterminado)

v²= Varianza de la población (valor predeterminado)

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$n = \frac{321.42}{1.3896}$$

$$n = 231.30$$

n= Tamaño real de la muestra.

n'= Tamaño aparente

1= Valor constante.

N= Tamaño de la población.

Tabla 4

Distribución de la Población y Muestra de cada Institución.

Entidad	Población	Muestra	Total Muestra
FOSCAL	575	161	231
Col. San Pedro	250	70	

La aplicación de la prueba definitiva se realizó individualmente en el puesto de trabajo, éste procedimiento se llevó a cabo durante un tiempo de 15 días.

Para la tabulación del instrumento final en la escala Lickert que mide la Interiorización de los Valores Corporativos, se adoptó el siguiente procedimiento:

1. Calificación de las respuestas dadas por cada uno de los sujetos, de acuerdo al puntaje especificado en la Tabla 5

Tabla 5

Puntaje correspondiente a las alternativas de respuesta.

PUNTAJE	SIGNIFICACION
5	Totalmente de Acuerdo
4	De Acuerdo
3	MMMWWWWW
2	Desacuerdo
1	Totalmente en Desacuerdo

2. Para determinar el promedio, se utilizó la siguiente fórmula:

$$X = \frac{\text{Suma de los puntajes obtenidos en las 16 preguntas}}{\text{Número de preguntas}}$$

Este procedimiento se realizó con los 231 sujetos. Una muestra de la determinación de los promedios de los 10 primeros sujetos, se aprecia en el anexo D.

3. Para establecer el número de personas que tienen interiorizados los valores institucionales, se determinó un rango de 1 a 5, en donde los puntajes comprendidos entre 1 y 3.49 fueron considerados "sin interiorización" y los puntajes comprendidos entre 3.5 y 5 fueron considerados "con interiorización" de los valores institucionales.
4. Para determinar el promedio de cada uno de los cuatro valores institucionales por sujeto, se utilizó la siguiente fórmula:

$$x = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4}{4}$$

$X =$ Promedio obtenido por el sujeto

$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 =$ Puntaje obtenido en los ítems que miden el valor.

$n =$ Número de ítems que miden el valor.

Este último paso se realizó con los valores: Creatividad, Responsabilidad, Calidad del Servicio y Trabajo en Equipo. Una muestra de la determinación del promedio de cada uno de los cuatro valores institucionales en los 10 primeros sujetos, se aprecia en el anexo E.

5. Para establecer el número de personas que tenían interiorizados cada uno de los valores corporativos, se procedió como se explica en el numeral 3.

Para mayor entendimiento se presentan los resultados por entidad y a nivel general. (Ver sección Resultados)

B. Para la tabulación de las preguntas de selección múltiple, que miden Adquisición y Puesta en Práctica de los valores institucionales, se adoptó el siguiente procedimiento:

1. Calificación de las respuestas dadas por cada uno de los sujetos de acuerdo con el puntaje especificado en la Tabla 6:

Tabla 6

Puntaje correspondiente a los aciertos y desaciertos.

PUNTAJE	SIGNIFICACION
0	Incorrecto
1	Correcto

2. Determinación del promedio:

$$\bar{X} = \frac{\text{Suma de puntajes correctos}}{\text{Número de preguntas que mide la adquisición de los valores}}$$

La determinación de los promedios de los 10 primeros sujetos, se aprecia en el anexo F.

3. Para establecer el número de personas que tienen adquiridos los valores institucionales, se determinó un rango de 0 a 1, en donde los puntajes

comprendidos entre 0 y 0,5 fueron considerados “sin adquisición” y los puntajes comprendidos entre 0,6 y 1 fueron considerados “con adquisición” de los valores institucionales.

4. Determinación de la adquisición de cada uno de los cuatro valores por sujetos. Dado que cada valor era medido por dos preguntas, se consideró que la adquisición completa del valor existía, si se acertaba en las respuestas de dos ítems, procediendo a sumar el número de personas que respondieron correctamente.

Igual procedimiento se realizó para la calificación de la Puesta en Práctica de los valores institucionales (ver anexo F)

Para mayor entendimiento se presentan los resultados por entidad y a nivel general. (Ver sección Resultados).

Para la realización de éste proceso se contó con la asesoría del matemático Carlos Saúl Pérez, docente investigador.

Resultados

Con el fin de analizar los resultados arrojados por el instrumento, se presenta la variable conocimiento y sus niveles de Adquisición, de Interiorización y de Puesta en Práctica de los valores institucionales. En las Tablas siguientes se cruza cada indicador con los valores: Creatividad, Responsabilidad, Trabajo en Equipo, Calidad del Servicio, señalando el número de personas que poseen dichos valores en los porcentajes correspondientes a los tres niveles mencionados.

Estos resultados se presentan en forma individual para la Fundación Oftalmológica de Santander y para el Colegio San Pedro Claver; y en forma general, integrando las dos instituciones.

Adquisición de los valores Institucionales en la FOSCAL

Tabla 7

Resultados correspondientes al nivel de Adquisición por valor en la FOSCAL.

VALORES	NUMERO		PERSONAS	
	Si hay adquisición	%	No hay adquisición	%
Creatividad	13	8	148	92
Responsabilidad	51	32	110	68
Trabajo en Equipo	68	43	93	57
Calidad del Servicio	95	59	66	41

La Tabla 7 muestra que en la FOSCAL, en el nivel de Adquisición, el valor Calidad del Servicio es el más elevado, presentándose en 95 personas, es decir, el 59%, seguido por el valor Trabajo en Equipo y Responsabilidad, siendo la Creatividad el valor menos adquirido, representado en 13 personas, lo que equivale a un 8%.

Tabla 8

Resultados correspondientes al nivel de Adquisición en la FOSCAL

ADQUISICIÓN	RANGO	Nº de Personas	%
No hay adquisición	0-0.5	82	51
Si hay adquisición	0.6 - 1	79	49

Para establecer el número de personas que tienen adquiridos los valores institucionales, se determinó un rango de 0 a 1, en donde los puntajes comprendidos entre 0 y 0.5 fueron considerados "sin adquisición" y los puntajes comprendidos entre 0.6 y 1 fueron considerados "con adquisición" de los valores corporativos. Estos rangos son válidos para los niveles de Adquisición y Puesta en Práctica en donde los indicadores fueron medidos por medio de ítems de selección múltiple con única respuesta, el nivel de Interiorización la escala utilizada fue tipo Likert con el puntaje correspondiente.

En la Tabla 8, se observa que en la FOSCAL, 82 personas se encuentran ubicadas en el rango de 0 - 0.5, lo cual indica que la adquisición de los valores institucionales, es parcial, lo que no constituye una diferencia significativa, comparada con 79 personas que se ubican en el rango de 0.6 - 1, que corresponde a la adquisición de los valores institucionales, siendo esta diferencia de 51% para la primera, y 49% para la segunda. Lo anterior refleja que los empleados de esta institución pueden dar información acerca de los valores corporativos, pero no se evidencia una verdadera adquisición como se entiende en el presente trabajo.

Interiorización de los Valores Institucionales en la FOSCAL

Tabla 9

Resultados correspondientes al nivel de Interiorización por valor en la FOSCAL

WWIKSi	NUMERO DE PERSONAS			
	Si hay interiorización	%	No hay interiorización	%
Creatividad	154	96	7	4
Responsabilidad	156	97	5	3
Trabajo en Equipo	154	96	7	4
Calidad del Servicio	160	99	1	1

Como se observa en la Tabla 9, en la FOSCAL, el valor de Calidad del Servicio es el que presenta el mayor rango en lo que respecta al nivel de Interiorización, pues 160 personas (99%) lo han interiorizado plenamente, seguido por el valor Responsabilidad, con 156 personas (97%), siendo los valores de Creatividad y Trabajo en Equipo los que arrojan los porcentajes más bajos, pues en ambos casos 154 personas (96%), de los empleados de la FOSCAL los han interiorizado. En el lado derecho de la tabla se aprecia el número de personas que no han interiorizado los valores con su respectivo porcentaje.

Tabla 10

Resultados correspondientes al nivel de Interiorización en la FOSCAL

INTERIORIZACIÓN	RANGO	Nº de PerSO naS	%
No hay interiorización	1 – 3.49	3	
Si hay interiorización	3.5 – 5	158	98

Para establecer el número de personas que tienen interiorizados los valores institucionales, se determinó un rango de 1 a 5, en donde los puntajes comprendidos entre 1 y 3.49 fueron considerados "sin interiorización" y los puntajes comprendidos entre 3.5 y 5 fueron considerados "con interiorización"

de los valores institucionales éste rango es válido para el nivel de Interiorización.

La Tabla número 10, proporciona información sobre el número de personas que han interiorizado los valores institucionales, es así como se observa que 3 personas (2%) no han desarrollado este proceso, ya que se ubican en el rango de 1 - 3.9, en contraposición a la mayoría, conformada por 158 personas (98%) que sí han interiorizado cada uno de los valores; lo que nos indica que la mayoría de los empleados de la FOSCAL tiene la capacidad de evaluar y emitir un juicio de los valores de su institución.

Puesta en Práctica de los Valores Corporativos en la FOSCAL

Tabla 11

Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica por valor en la FOSCAL

VALORES	NÚMERO DE PERSONAS		%
	Si hay puesta en práctica	Si no hay puesta en práctica	
W.Creatividadx	58	36	103
Responsabilidad	88	55	73
Trabajo en Equipo	54	34	107
Calidad del Servicio	39	24	122

La Tabla 11 presenta los resultados obtenidos en el nivel de Puesta en Práctica; en donde se evidencia que la Responsabilidad es el valor más llevado a la práctica por parte de los empleados de la FOSCAL, representados por 88 personas (55%), seguido de la Creatividad con 58 personas (36%), luego aparece el Trabajo en Equipo con 54 personas (34%) y finalmente, Calidad del Servicio con 39 personas (24%). Al lado derecho de la tabla se aprecia el número de personas, con su respectivo porcentaje, que no han llevado a la práctica los valores institucionales.

Tabla 12

Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica en la FOSCAL.

PUESTA EN PRÁCTICA	RANGO	N° de Personas	%
No hay puesta en práctica	0 – 0.5	69	43
Si hay puesta en práctica	0.6 – 1	92	57

La Tabla 12 muestra, los datos pertinentes a la Puesta en Práctica de los valores institucionales en la FOSCAL, de donde se desprende que 69 personas (43%), se encuentran incluidas en el rango de 0- 0.5 y no llevan a la práctica los valores corporativos; en contraste con, 92 personas (57%), ubicadas en el rango de 0.6 - 1 que sí ponen en práctica los valores institucionales.

Adquisición de los Valores Institucionales del Colegio San Pedro Claver

Tabla 13

Resultados correspondientes al nivel de Adquisición por valor en el Colegio San Pedro Claver.

MMM VALORES	NUMEROS		PERSONAS	
	M	DE	8SES8	sfeSSs#
	MMt	%		
Creatividad	5	7	65	93
Responsabilidad	23	30	49	70
Trabajo en Equipo	15	22	55	78
Calidad del Servicio	14	20	56	80

En la tabla 13 se observa que en el Colegio San Pedro Claver se encuentra que el valor de Responsabilidad, es el que presenta mayor Adquisición, representada por 23 personas (30%), seguido por el Trabajo en Equipo y la Calidad del Servicio; la Creatividad ha sido adquirida sólo por 5 personas (7%). Al lado derecho de la tabla se aprecia el número de personas que no han adquirido los valores con su respectivo porcentaje.

Tabla 14

Resultados correspondientes al nivel de Adquisición en el Colegio San Pedro Claver.

ADQUISICIÓN	RANGO	N° de Personas	%
No hay adquisición	0 - 0.5	52	74
■ Si hay adquisición,	0.6 - 1	18	26

En la tabla 14 se observa que en el Colegio San Pedro Claver 52 personas (74%) se ubican en el rango de 0 - 0.5 que corresponde a la no Adquisición, y 18 (26%) personas se encuentran en el rango de 0 - 1 correspondiente a la existencia de la Adquisición. Al observar los porcentajes para la adquisición y para la no adquisición, se encuentra una gran diferencia, lo cual puede indicar que en el Colegio San Pedro Claver predomina la carencia de información acerca de cuales son los valores corporativos, o bien que no se ha definido una política institucional en tomo a los mismos.

Interiorización de los Valores Institucionales en el Colegio San Pedro Claver

Tabla 15

Resultados correspondientes al nivel de Interiorización por valor en el Colegio San Pedro Claver.

VALORES	NUMERO DE PERSONAS		«Uta»	
	NMM	%	Interiorización	Mraraw
Creatividad	63	90	7	10
fe^sponsabilidad@?	69	99	1	1
Trabajo en Equipo	65	93	5	7
Calidad del Servicio	69	99	1	1

En la Tabla 15 se aprecia, que los valores de Responsabilidad y Calidad del Servicio están interiorizados por 69 personas (99%), del Colegio San Pedro Claver seguido del valor de Trabajo en Equipo con 65 personas (93%), y finalmente, aparece el valor Creatividad respecto al cual 63 personas (90%), presentan Interiorización. Al lado derecho de esta tabla se observa el número de personas del Colegio San Pedro Claver que no han interiorizado los valores, con su respectivo porcentaje.

Tabla 16

Resultados correspondientes al nivel de Interiorización en el Colegio San Pedro Claver.

INTERIORIZACION	RANGO	N° de Personas	%
No hay interiorización	1-3.49	3	4
Si hay interiorizaación	3.5-5	67	96

Según los resultados, observados en la Tabla 16, en el Colegio San Pedro Claver, 67 personas (96%) se ubican en el rango de 3.5 - 5, lo que indica que sí hay Interiorización de los valores, mientras que sólo 3 personas (4%), se encuentran dentro del rango de 1 - 3.49 correspondiente a la ausencia de Interiorización. Estos datos evidencian que el proceso de interiorización se ha desarrollado satisfactoriamente en la institución, apareciendo como el nivel más representativo dentro de la estructura del conocimiento de los valores pero a la vez refleja una discrepancia atípica respecto a la propuesta piagetiana realizada en tal sentido, ya que si se tiene en cuenta la secuencia de niveles propuesta por Piaget, la Interiorización (Asimilación) debería ocupar el segundo lugar (ver discusión).

Puesta en Práctica de los Valores Institucionales del Colegio San Pedro Claver

Tabla 17

Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica por valor en el Colegio San Pedro Claver.

VALORES	NUMERO		PERSONAS	
	Sí hay puesta en práctica	%	No hay puesta en práctica	Total
Creatividad	31	44	39	56
Responsabilidad	36	51	34	49
Trabajo en Equipo	26	37	44	63
Calidad del Servicio	21	30	49	70

En la Tabla 17 se observa que en el Colegio San Pedro Claver, el valor que es llevado a la práctica con mayor frecuencia es la Responsabilidad, representado en 36 personas (51%), seguido de la Creatividad con 31 personas (44%), el tercer valor es el Trabajo en Equipo con 26 personas (37%) y en último lugar se encuentra la Calidad del Servicio, con 21 personas (30%). Al lado derecho de la tabla se encuentra el número de personas que no llevan a la práctica los valores institucionales del Colegio San Pedro Claver.

Tabla 18

Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica en el Colegio San Pedro Claver

PUESTA EN PRÁCTICA	RANGO	Nº de Personas	%
No hay puesta en práctica	0 - 0.5	31	44
Sí hay puesta en práctica	0.6 - 1	39	56

Como se observa en la Tabla 18, 31 personas (44%) establecidos en el rango 0 - 0.5 no llevan a la práctica los valores institucionales del Colegio San

Pedro Claver; y 39 personas (56%) ubicadas en el rango 0.6 - 1 sí llevan a la práctica los valores corporativos.

Adquisición de los Valores Corporativos en las dos Instituciones

Tabla 19

Resultados correspondientes al nivel de Adquisición por valor de las dos Instituciones

VALORES	NUMERO DE PERSONAS			
	Si hay adquisición	MM	Máximo adquisición	%
Creatividad	18	8	213	92
Responsabilidad	74	32	159	68
Trabajo en Equipo	83	36	148	64
Calidad del Servicio	109	47	122	53

La Tabla 19 muestra los resultados, unificados las dos instituciones, en donde se observa que la Calidad del Servicio ha sido adquirida por 109 personas que corresponden al 47%, siendo éste el valor que presenta el mayor rango de adquisición, seguido de Trabajo en Equipo, con 83 personas (36%), Responsabilidad con 74 personas (32%), y la Creatividad con 18 personas (8%), siendo éste último el valor que presenta el menor rango, es decir, el menos adquirido por los empleados de las dos empresas de servicios.

Al lado derecho de la tabla, se aprecia el número de personas que no han adquirido los valores, con su respectivo porcentaje. Por lo tanto, se puede afirmar que para los empleados de la FOSCAL y del Colegio San Pedro Claver, el valor de la Calidad del Servicio (actitud y la capacidad de trabajar con mayor perfección para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes), en contraposición al más conocido, valor Creatividad (la forma de desarrollar actividades de manera diferente, partiendo de lo existente), que aparece como el menos apropiado en ambas instituciones.

Tabla 20

Resultados correspondientes al nivel de Adquisición de las dos Instituciones.

ADQUISICIÓN	RANGO J	N° de Personas	%
No hay adquisición	0 - 0.5	BMMH	58
Si hay adquisición	0.6 - 1	97	41,1

La Tabla 20 muestra los resultados de las dos instituciones. En el rango de 0 - 0.5 se ubican 134 personas (58%), las cuales no presentan Adquisición de los valores institucionales, y en el rango de 0.6 - 1 se encuentran 97 personas (41 %), que sí los han adquirido. Estos resultados reflejan que el nivel de Adquisición de los valores corporativos es relativamente bajo en ambas instituciones, especialmente en el Colegio San Pedro Claver. Tal como se observa en las tablas 7 y 9, en donde la diferencia en las dos instituciones favorece ligeramente a la FOSCAL, sin que por lo tanto se pueda afirmar que existe Adquisición plena de los valores corporativos en ambas instituciones. Dado que uno de los objetivos específicos de! presente trabajo es determinar el número de personas que han adquirido los valores institucionales, se puede afirmar que más de la mitad de los empleados no han adquirido información acerca de los valores corporativos y por lo tanto, no pueden identificarlos como propios de sus respectivas empresas.

Interiorización de los Valores Corporativos en las dos Instituciones

Tabla 21

Resultados correspondientes al nivel de Interiorización por valor en las dos Instituciones

VALORES	NUMERO DE PERSONAS			
	MBBM19	%	No hay interiorización	%
Creatividad	217	94	14	6
Responsabilidad	225	97.40	6	2.6
Trabajo en Equipo	219	95	12	5
Calidad del Servicio	229	99	2	1

En la Tabla 21, se aprecia que en las dos empresas de servicio la Calidad del Servicio ha sido interiorizada por un número de 229 personas (99%), seguida de la Responsabilidad con 225 personas (97%), Trabajo en Equipo con 219 personas (95%), y finalmente la Creatividad con 217 personas representada en un 94%. Al lado derecho de la tabla se aprecia el número de personas que no han interiorizado los valores, con su respectivo porcentaje.

Tabla 22

Resultados correspondientes al nivel de Interiorización en las dos Instituciones

INTERJQREACIóN®	RANGO	N° de Personas	%
No hay interiorización	1 – 3.49	6	3
Si hay interiorización	3.5 – 5	225	97

La Tabla 22 presenta los resultados, unificando las dos instituciones, se observa que 6 sujetos (3%) se encuentran en el rango de 1 - 3.49, en el cual se ubican las personas que no poseen Interiorización de los valores institucionales; por el contrario 225 personas (97%), sí han interiorizado los valores de sus respectivas instituciones, ubicándose en el rango de 3.5 - 5. Estos resultados confirman que la mayoría de los empleados de ambas empresas de servicios están en capacidad de evaluar y emitir un juicio de los valores corporativos.

Puesta en Práctica de los Valores Corporativos de las dos instituciones

Tabla 23

Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica por valor en las dos Instituciones.

VALORES	NUMERO WMR		PERSONAS	
	Si hay puesta en práctica	%	No hay puesta en práctica	MI
Creatividad	89	39	142	61
Responsabilidad	124	54	107	46
Trabajo en Equipo	80	35	151	65
Calidad/cter/Servicio	60	26	171	74

Según los resultados observados en la Tabla 26, en las dos instituciones, el valor Responsabilidad es el más llevado a la práctica, pues se observa que 124 personas (54%), lo practican evidenciándose que tienen capacidad de cumplir con el deber y los compromisos laborales. La Creatividad, practicada por 89 personas (39%), ocupa el segundo lugar, seguido de Trabajo en Equipo que es llevado a la práctica por 80 personas, (35%), y por último aparece el valor de Calidad del Servicio practicado por 60 personas (26%), como el valor con aplicación de menor rango.

Tabla 24

Resultados correspondientes al nivel de Puesta en Práctica en las dos Instituciones

PUESTA EN PRÁCTICA	RANGO	Nº de Personas	%
No hay puesta en práctica	0 - 0.5	100	43
Si hay puesta en práctica	0.6 - 1	131	57

La Tabla 24 muestra los resultados unificando las dos instituciones, se puede afirmar que 100 personas (43%), se ubican en el rango de 0 - 0.5, en el cual se incluyen las personas que no llevan a la práctica los valores institucionales; en contraposición con 131 personas (57%), asignadas al rango de 0.6 - 1 que sí llevan a la práctica los valores corporativos. De acuerdo con las respuestas anteriores se afirma que los empleados de las dos empresas de servicios tienen la capacidad de realizar acciones o actividades acordes con los valores de sus instituciones.

Los resultados obtenidos evidencian que, tanto en el nivel de Adquisición, como en el de Interiorización, el valor de Calidad del Servicio ocupa el primer lugar, lo que significa que los empleados de estas dos instituciones conocen y entienden este valor, pero al ocupar este mismo valor, el último lugar en el nivel de Puesta en Práctica, se advierte una discrepancia importante en ambas instituciones constituye en una dificultad importante para estas instituciones, si se tiene en cuenta que son entidades que basan su misión en la prestación óptima de servicios, a nivel de salud y educación.

Discusión

El desarrollo del trabajo de grado ha llevado a evaluar aspectos que se presentan en la FOSCAL y el Colegio San Pedro Claver frente al conocimiento de los valores corporativos. Para cada una de estas organizaciones, desde el punto de vista de la ética, la moral y ya moralidad se sustentarán los resultados, acudiendo al marco adoptado para tal propósito.

A largo de su obra Piaget no solamente ha insistido sino que ha configurado toda su reflexión en torno a la relación estrecha que existe entre el desarrollo de la inteligencia, de la sociabilidad y de la afectividad. Son estas premisas las que permitirán realizar la discusión de los resultados para de esta manera articular los conceptos desglosados en el marco teórico. Desde esta perspectiva el postulado estructural planteado por Piaget para enmarcar el conocimiento servirá de base para el análisis de este trabajo de grado y a partir del mismo determinar en que nivel de conocimiento se encuentran los trabajadores de la FOSCAL y del Colegio San Pedro Claver en cuanto a la Adquisición, Interiorización y Puesta en Práctica de los valores corporativos de las respectivas instituciones.

Para el análisis de los resultados se procederá a discriminar cada una de las instituciones en lo que respecta a los diferentes niveles de Adquisición , Interiorización y Puesta en Práctica. El análisis se hará teniendo en cuenta el mayor y menor valor presentado en cada uno de los niveles.

Tabla 25

Mayores y Menores Valores Corporativos ubicados en cada Nivel de Conocimiento en la FOSCAL.

WMMHI	FOSCAL	
	Mayor Valor	Menor Valor
Adquisición	Calidad del Servicio	Creatividad
Interiorización	Calidad del Servicio	Creatividad- Trab. Equipo
Puesta en Práctica	Responsabilidad	Calidad del Servicio

La Tabla 25, siguiendo los indicadores de Adquisición, Interiorización y Puesta en Práctica nos arroja la siguiente información para la FOSCAL. En el nivel de Adquisición, Calidad del Servicio presenta el mayor valor por oposición a Creatividad, que aparece con el menor valor, Este parece estar de acuerdo con la naturaleza de la entidad no sólo por tratarse de una entidad prestadora de servicios de salud a la comunidad, sino además por la preocupación constante que evidencia la institución para que sus empleados lo operacionalicen en las relaciones con sus clientes. De hecho los programas de capacitación llevados a cabo por la institución reiteran permanentemente la necesidad de brindar servicios de calidad óptima a sus clientes. En el nivel de Adquisición, el nivel de Creatividad aparece con el menor rango, a pesar de ser un valor no solamente resaltado sino invocado por la institución. Ese fenómeno puede relacionarse con la estructura jerárquica de la institución, estructura que no posibilita ampliamente el despliegue de las potencialidades creativas de los empleados, pues la mayoría de las decisiones o son impuestas o deben ser consultadas con el respectivo superior jerárquico. Si se tiene en cuenta la diferencia establecida en el marco teórico entre la autonomía y la heteronomía podría deducirse del escaso comportamiento creativo que presentan los empleados de la institución, que éstos desarrollan sus acciones de manera heterónoma y que mas bien esperan indicaciones que asumir acciones autónomas y creativas.

Respecto al nivel de Interiorización, Calidad del Servicio aparece como el de mayor nivel en contraposición a Trabajo en Equipo que presenta el indicador mas bajo. Visto así, Calidad del Servicio sigue la secuencia lógica de acuerdo al postulado piagetiano, pues se encuentra que para los niveles de Adquisición e Interiorización se sigue lo dicho por Piaget. Igualmente se puede inferir que dado el énfasis puesto por la institución en dicho valor, sea el que mas haya penetrado las estructuras cognitivas de los empleados. No resulta lo mismo en el nivel de Interiorización con el valor Trabajo en Equipo, pues para que esta ultima acción que es estrictamente sinérgica se requiere que cada uno de los

integrantes del equipo cognoscitivamente tengan plena conciencia de varios elementos: en primer lugar que sepa con certeza cuales son las funciones propias de su cargo, en segundo lugar, que perciban las relaciones existentes entre sus funciones y la de los demás integrantes, es decir , que pueda concebir al equipo como un sistema y finalmente, que entienda la responsabilidad que implica hacer parte de un todo organizado. Si lo afirmado por Piaget es cierto respecto a la relación entre inteligencia, socialización y afectividad, se puede inferir que al interior de la FOSCAL existen dificultades de socialización que comprometen el desarrollo armonioso de la institución como un sistema.

Finalmente, respecto al nivel de Puesta en Practica el valor que presenta el mayor rango es el de Responsabilidad por oposición a Calidad del Servicio que arroja el menor valor. Este fenómeno se presenta como altamente significativo, y puede ser interpretado siguiendo las ideas de Piaget. En su teoría del conocimiento este autor postula que el verdadero conocimiento se efectúa cuando se encuentran tres elementos: en primer lugar, debe existir un sujeto cognoscente en segundo lugar un objeto a conocer y finalmente, debe producirse una acción que rubrique lo asimilado y acomodado por el sujeto de conocimiento. De acuerdo con los resultados observados específicamente para el valor Calidad del Servicio en los empleados de la FOSCAL (sujetos cognoscentes) se presentan los primeros dos momentos, siendo el segundo el valor Calidad del Servicio el objeto a conocer, en ese sentido el cierre del acto cognitivo queda inconcluso pues de acuerdo con los resultados de la tabla 25 es el valor que mayor dificultad presenta para ser realizado en acciones prácticas. Respecto al valor Responsabilidad que aparece como el mas practicado en la institución cabe preguntarse nuevamente si se trata de una responsabilidad verdaderamente autónoma, o si bien por el contrario las acciones responsables la realizan los empleados por sujeción a normas heterónomas o por temor a la coherción que puede desprenderse de la no práctica de este valor, puesto que al observar en conjunto los resultados los

niveles de Adquisición e Interiorización de dicho valor no se corresponde con la estructura lógica propuesta por Piaget.

Tabla 26

Mayores y Menores Valores Corporativos ubicados en cada Nivel de Conocimiento en el Colegio San Pedro Claver.

COLEGIO SAN PEDRO CLAVER		
Nivel de Conocimiento	Mayor Valor	Menor Valor
Adquisición	Responsabilidad	Creatividad
Interiorización	Respons.-Cal. Serv	Creatividad
Puesta en Práctica	Responsabilidad	Calidad del Servicio

La Tabla 26, siguiendo los indicadores de Adquisición, Interiorización y Puesta en Práctica arroja la siguiente información con respecto al Colegio San Pedro Claver. Contrariamente a lo ocurrido con el análisis de los resultados obtenidos en la FOSCAL, en donde sólo el valor de Calidad del Servicio presenta dos de los niveles del conocimiento (Adquisición e Interiorización), en el Colegio San Pedro Claver si se ajusta en definitiva a la concepción piagetiana, y este valor es el de Responsabilidad que en los tres niveles obtuvo el puntaje más alto.

Al observar la tabla 26, en el nivel de Adquisición, Responsabilidad aparece con el mayor rango por oposición a Creatividad. La explicación de este fenómeno podría interpretarse de la misma forma que se hizo cuando se analizó este nivel para la FOSCAL. Todo parece indicar que las instituciones acuden a despertar la creatividad de sus empleados, pero una vez, la misma quiere expresarse a través de realizaciones, la estructura jerárquica vertical impone límites para que se realice. En el caso del Colegio San Pedro Claver, hay disposición por parte de los empleados para llevar a cabo actos creativos, pero los mismos en muchas ocasiones son filtrados por la mirada del superior jerárquico. Se sabe que para que la creatividad pueda expandirse es necesario que la misma sea estimulada y reforzada permanentemente, ya que de no ser así el sujeto creativo experimenta frustración y limita sus potencialidades.

El valor Creatividad no sólo se presenta con el menor rango en Adquisición sino que además, en el nivel de Interiorización vuelve a presentarse en el mismo rango, comportamiento que parece ser coherente con la reflexión anterior y sobre todo con el bajo nivel de Puesta en Práctica evidenciado por los resultados obtenidos. Así mismo, podría decirse que un valor que debe ir de la mano con la Creatividad, como es el de la Calidad del Servicio en el nivel de Puesta en Práctica se sitúa en el menor rango.

Como ya se dijo antes de los cuatro valores invocados por el Colegio San Pedro Claver para concretar su misión, se encuentra que sólo el valor Responsabilidad se ajusta al concepto propuesto en el marco teórico de este trabajo. Tal vez se puede inferir que dada la filosofía de la institución la Responsabilidad (al igual de Calidad del Servicio que es el eje de la FOSCAL), se constituya en el parámetro más apreciado por parte de las directivas de la institución.

De hecho, en el perfil de todos los cargos (incluidos el de padres y alumnos), el factor más tenido en cuenta para el ingreso a la institución corresponde al de “ser responsable”. Comportamiento éste que debe observarse en todo tipo de obligaciones contraídas por las personas ya bien sea familiares, maritales, laborales o económicas, pues la institución considera que éste es el punto de partida para la construcción de un “ciudadano de bien”.

Tabla 27

Nivel de Conocimiento, ubicado de Mayor a Menor por institución.

FOSCAL	Col. San Pedro Claver
Interiorización (98%)	Interiorización (96%)
Puesta en Práctica (57%)	Puesta en Práctica (56%)
Adquisición (49%)	- Adquisición(26%) -

La tabla 27, presenta en orden de mayor a menor porcentaje, la forma como se da el conocimiento de los valores en forma general en las dos empresas. De

acuerdo con Piaget (1980), el orden de los niveles que conforman el conocimiento sería el de Adquisición, Interiorización y Puesta en Práctica, sin embargo, al observar detenidamente la tabla 27 se encuentra que el nivel de Adquisición ocupa en ambas instituciones el rango inferior por oposición a Interiorización que aparece con los porcentajes más elevados, mientras que el nivel de Puesta en Práctica que en la secuencia piagetiana debe ser la culminación del acto de conocimiento, aparece en ambas instituciones en un segundo lugar.

Este fenómeno atípico se puede interpretar y explicar desde la perspectiva de Cortina (1991) y de Kohlberg (1969) tal como fue planteado en el marco teórico de este trabajo. Para la primera es bien sabido que predicar la moral sin fundamento alguno tan solo sirve para promover ciertas actitudes a las cuales la autora no les ve mucho futuro en el campo de la moralidad, pues considera que interiorizar la moral como es debido “tiene que sintonizar con los individuos, tiene que ofrecerles razones para que puedan escoger de un modo autónomo” (p.34). Por su parte Kohlberg (1969) considera que para que se produzca un verdadero desarrollo moral en un individuo, y en esto coincide con Piaget, se debe producir fundamentalmente una reestructuración cualitativa de los patrones del pensamiento de las personas, lo cual debe manifestarse en la sucesión de etapas invariantes tal como fueron propuestas por dicho autor, es decir que el sujeto debe atravesar en sentido lógico las fases preconvencional, convencional y postconvencional. De acuerdo con estos planteamientos los empleados de ambas instituciones, parece ser que están estancados en la fase convencional, es decir, que su moralidad es eminentemente heterónoma.

Al abordar lo expuesto anteriormente surge el siguiente interrogante: ¿Existe un verdadero conocimiento de los valores corporativos en la FOSCAL y en el Colegio San Pedro Claver, de acuerdo con las formulaciones cognoscitivas?. Si se remite a lo arriba señalado, la respuesta es negativa, no tanto porque no se presenten algunos de los niveles ya que en éste caso se observa que existen dichos niveles pero no aparece muy claro en que forma se da el primero de ellos a saber la Asimilación como lo refleja la Tabla 27. Tal

como se observa en la Tabla anterior, el nivel de Interiorización es el de mayor rango por oposición al nivel Adquisición que en ambas instituciones presenta los resultados de menor rango. Desde el punto de vista de los planteamientos de Piaget (1980) se está frente a una situación atípica puesto que es en el intercambio con el ambiente en donde se produce el nivel de Asimilación considerado el más elemental de los tres niveles. Se puede inferir de ésta ausencia de coherencia que existe discrepancia en los procesos mentales de los individuos de ambas organizaciones, pues una cosa es lo que piensa y otra lo que hace, es decir, que el procesamiento de la información no es óptimo, produciéndose probablemente una ruptura entre lo que piensa y espera la organización cuando transmite sus valores y la forma como es decodada por los sujetos de la organización.

Lo anterior puede sugerir que en las dos instituciones están utilizando estrategias no adecuadas para que se realice un verdadero conocimiento de los valores corporativos lo cual implica replantear los métodos utilizados, pero ante todo indagar acerca de los factores que impidan una verdadera apropiación de los valores en el sentido cognoscitivo, para evitar la disonancia cognoscitiva que genera éste tipo de situaciones y que tanto perjudica el normal desempeño de los sujetos al interior de la organización ya que al resolverse dicha contradicción se podría propiciar una ética autónoma tal como ha sido definida al interior del presente trabajo.

Así mismo, con el ánimo de explicar el fenómeno anterior, se puede formular una hipótesis tomando como base la afirmación de Homman y Habisch (1994), acerca de lo que tradicionalmente se concibe como ética organizacional. Éstos autores consideran que la declaración ética de las empresas se fundamenta especialmente en lo económico insistiendo en la competencia, la competitividad, el compromiso con el orden político de la organización, implantando o sugiriendo el modelo mental que los directivos tienen de “como debe ser la moral organizacional”, acto impositivo que sólo debe ser considerado de naturaleza heterónoma, propuesta bien diferente a la que expone Cortina (1991), cuando invoca una ética comunicativa, que de ser

posible según la autora propiciaría una moralidad más auténtica y acorde con la misión y visión de la organización, hecho que se traduciría en comportamientos de compromiso y apropiación de los principios organizacionales así como de su cultura.

Cuando los valores son auténticamente apropiados, éstos son vistos como objetos buenos en sí y con los cuales el sujeto busca identificarse, por ésta razón la transmisión de los valores corporativos no debe limitarse a una fría exposición durante el momento de la inducción, puesto que como lo señala Unigarro (1999), “los valores no se aprenden por decreto”, ya que éstos no deben ser entidades abstractas sino que deben convertirse en un modo de ser, en un estilo de vida que articule sujeto y organización. Desde ésta perspectiva se estaría frente a un verdadero proceso de conocimiento de los valores corporativos

En la FOSCAL y el Colegio San Pedro Claver, se debe tener en cuenta qué tanta participación se le da a los trabajadores para que a través de su autonomía se llegue a acuerdos que lleven a entender y establecer los valores y principios que rigen la organización, vista no como una moral del deber obligatorio, sino, como una práctica de una ética autónoma que le de libertad al trabajador para actuar de forma espontánea, acorde con las representaciones mentales y lo esperado por la empresa. Hay que tener en cuenta qué papel ejercen los mediadores, como lo expone Feuerstein (1980), en el proceso de aprendizaje de sus trabajadores, como un método que ayude a que se de la adquisición del conocimiento, la interiorización y puesta en práctica de los valores institucionales, pensando más en aplicar una ética interna, que busque el crecimiento del trabajador, y no una ética externa que tenga como interés, sólo su posicionamiento y sus negocios, enmarcados en márgenes de rentabilidad, liquidez y utilidades.

La ética como base de la moral, se debe ver en el hombre reflejada para su práctica como un proceso de aprendizaje, desde donde cada individuo, a través de sus procesos cognitivos, adquiera el verdadero conocimiento, fundamentado en la coherencia del pensamiento y la acción, enfocado hacia la

representación y universalización de los valores, como comportamiento espontáneo, libre y equitativo en cada sujeto, ésta ética debe esforzarse por el respeto de la dignidad humana representada en cada trabajador. Debe ser claro que cada individuo vive un proceso de aprendizaje que lo lleva a adquirir el conocimiento de manera particular, por lo cual en lo que compete a la ética organizacional, se debe generar y plantear un método de enseñanza que lleve a que cada individuo, se identifique a través de un código común propuesto por las organizaciones en su conjunto, con las expectativas e intenciones de las empresas. De ser esto posible, las formulaciones de Piaget (1980), con respecto al proceso de desarrollo del conocimiento serían más viables, ya que mediante la auténtica interacción social los procesos de Asimilación, Acomodación y Adaptación al medio organizacional tendrían mayores posibilidades de realización.

Para lograr lo anterior, se debe tener como objetivo, llegar a que cada sujeto pueda adquirir, interiorizar y poner en práctica los valores corporativos, para que exista una sola representación mental y respuesta espontánea, que lleve a confirmar, que sí existe un proceso de aprendizaje mediante el cual reorganice permanentemente, sus estructuras mentales a través de procesos cognitivos razonables, que le permitan integrar el pensamiento con las cosas y acordar las cosas con el pensamiento y consigo mismo.

Para el desarrollo de este aprendizaje es necesario tener en cuenta lo expuesto por Feuerstein, quien hace referencia a un mediador que interviene entre el sujeto cognoscente (empleado) y el objeto a conocer (valores). Estos mediadores se pueden estar representados en los directivos de la empresa, o por otras personas significativas y con suficiente autoridad moral, partiendo del papel que ellos desempeñan dentro de la institución, para de ésta manera encaminar las acciones al conocimiento de los valores corporativos, como base de una ética organizacional auténtica.

Desde la perspectiva cognoscitiva el tratamiento que se da a cualquier objeto de conocimiento es el mismo, y teniendo la moral las características de cualquier objeto de estudio, se le puede incorporar dentro de los problemas de



interés de la psicología cognoscitiva, es decir, que puede ser apropiado debidamente con la utilización de herramientas, técnicas y métodos diseñados para facilitar y dinamizar procesos de adquisición de un conocimiento determinado, como se aplica en las matemáticas y la lógica.

Sugerencias

Para cumplir uno de los objetivos de éste trabajo de grado a continuación se presentan algunas pautas que pueden servir para que las empresas generen planes de acción, en pro de fortalecer el desarrollo organizacional a través de los valores corporativos.

Se debe verificar, si el personal existente se identifica con los valores vigentes si se da participación a cada uno de los miembros, para modificar, si es el caso, las estrategias y planes de acción a seguir, o para formular dichas estrategias en caso de que las mismas sean inexistentes.

Los valores institucionales deben ser conocidos por todos los miembros de la organización mediante un proceso en el cual, todos los integrantes participen en la elaboración y elección de los mismos con el ánimo de que éste proceso sea participativo. En términos de Cortina (1991) los valores no deben ser impuestos, deben ser el resultado de un proceso de participación.⁴⁵

El proceso de selección se debe ver como uno de los programas mas importantes en la organización, ya que es el espacio en el cual el agente encargado de la selección establezca y conceptúe si el futuro aspirante posee, al menos potencialmente el perfil idealizado por la empresa. Este perfil debe ser fortalecido una vez el aspirante de señales de identificación con los valores institucionales. Lo que se busca con éste proceso es que haya compatibilidad entre los valores idiosincrásicos con los que desea realizar la organización.

Así mismo, debe existir un programa institucional como parte de las políticas de la empresa, que desarrolle y promueva constantemente los valores corporativos, dado que la verdadera apropiación de los mismos según Blanchard y O'Connor (1997), requiere de un tiempo prudencial para la apropiación y maduración definitiva, tiempo que estiman los autores en tres años aproximadamente.

Se debe tener en cuenta que la capacitación es una forma de aprendizaje y de desarrollo personal, por lo tanto, todo programa de capacitación debe fundamentarse en los valores institucionales. Igualmente para la

implementación de cada uno de los temas del programa se debe establecer una relación precisa entre tema, valor y desarrollo, de las funciones.

Al observar los resultados, se destaca que en ambas instituciones la Creatividad no ha sido adquirida, ni interiorizada y la Calidad del Servicio no es Puesta en Práctica, lo cual conduce a que las instituciones deban enfatizar acciones tendientes a desarrollar y fortalecer ambos valores corporativos.

Los valores se encuentran inmersos en la cultura organizacional, por ésta razón es necesario que las acciones y decisiones como: programas de bienestar, realización de proyectos, establecimiento de políticas y estrategias, etc, se ejecuten guiados por los valores corporativos.

Referencias

- Alcendra, S.. (1993). Diseño de un programa de formación moral para ocho instituciones de Educación Básica Primaria en la Comuna Ñor -oriental 2. Tesis de grado profesional no publicada, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga.
- A.P.A. (1998), Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association. México: Manual Moderno.
- Ardila, R. (1986). Psicología del Hombre Colombiano. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- Arizmendi, O (1995). Ética del Liderazgo. Revista Latinoamericana Internacional. (26), 67.
- Blanchard & O'Connor. (1997).Administración por Valores. Santafé de Bogotá: Norma.
- Brugger, W. (1967) Diccionario Filosófico Barcelona: Herder.
- Cortina, A. (1991) Justicia y Solidaridad. Las Virtudes de la Etica Comunicativa. VI Congreso Internacional de Filosofía Latinoamericana. Bogotá USTA.
- Covey, S. (1994). El Liderazgo Centrado en Principios. México: Paidós.
- Escalante,C. (1985). La Medición de las Actitudes. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo.
- Escobar. (1996). Etica. Santafé de Bogotá:Mc Graw Hill. 3ª Edición.
-

Flavell, J. (1979). La Psicología Evolutiva de Jean Piaget. Buenos Aires: Paidós. 6ª Edición.

Guerrero, M. (1994). Diseño Axiológico de ocho instituciones Educativas de Primaria de la Comuna Ñor - oriental 2 de Bucaramanga. Tesis de grado profesional no publicada, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga.

Hernández, Fernández & Baptista. (1998). Metodología de la Investigación. México: Me Graw Hill.

Homman & Habisch. (1994). Etica Económica 2.000: Un Programa de Investigación. Revista Siemens, 54, 26-29.

Kant, E. (1972) Crítica de la Razón Práctica y otras Obras México: Porrúa.

Kohlberg L. (1969) Stage and Sequence, the Cognitive-Developmental Approach to Socialization, en Gaslin (D.A), Handbook of Socialization. Theory and Research. Chicago: Rand Me Nally.

Koontz & Weihrich. (1991). Elementos de Administración. México: Me Graw Hill.

Mayor & Rodríguez. (1989). Aprender a Investigar. ICFES.

Mestre V, Pérez E & Samper P.(1999) Programas de Intervención en el Desarrollo Moral: Razonamiento y Empatía. Revista Latinoamericana de Psicología, 31 (2), 252-270.

Mifsud, T. (1985). El Pensamiento de Jean Piaget sobre la Psicología Moral: Presentación Crítica. México: Limusa.

- Ortiz, J. (1995). La Hora de la Ética Empresarial. España: Me Graw Hill.
- Piaget, J. (1980). Psicología de la inteligencia. Buenos Aires: Psique
- Platón. (1979). Obras Completas. España: Aguilar
- Puente, Poggioli & Navarro. (1995). Psicología Cognoscitiva. Caracas: Me Graw Hill.
- Quigley, J.(1997). Liderazgo en Acción Santafé de Bogotá: Me Graw Hill.
- Sánchez, A. (1996) Ética. México: Grijalbo.
- Tosca, J. (1987). Ética en las Empresas. Tesis de grado profesional no publicada, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga.
- Unigarro, M. (1999). Ética Civil, Bioética y Educación. Revista Reflexiones, 7 (8), 9-23.
- Valencia, G (1998). Marco Teórico de la Facultad de Psicología. Documento inédito. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

<http://www.idrc.ca/library/document/025822/025822b.htm>

ANEXOS



ANEXO A

Determinación de los puntajes X, S Y Z

PUNTAJE	A	B	C	D	E				
ITEM	5	4	3	2	1	total	\bar{X}	S	Z
1	4	9	6	2	4	82	3.28	1.28	-1.09
2	7	10	5	3	0	96	3.84	2.81	-1.49
3	8	8	5	2	2	93	3.72	1.21	-2.97
4	6	9	4	5	1	89	3.56	1.16	-2.41
5	9	5	4	7	0	91	3.69	1.22	-2.62
6	10	4	5	5	1	92	3.68	1.28	-2.65
7	4	11	5	4	1	88	3.52	1.06	-2.45
UWO	6	6	3	3	3	95	3.8	1.16	«O
9	5	10	5	5	0	90	3.6	1.01	-2.97
10	8	10	6	1	0	87	3.48	0.99	-2.42
11	3	3	5	4	10	90	3.6	1.41	-2.83
12	8	8	4	3	2	92	3.68	1.25	-2.72
13	9	5	4	4	3	88	3.52	1.41	-1.84
ISBOlís	6	6	6	«O	6	94	rata	1.20	-3.16
15	7	7	6	5	2	93	3.72	1.33	-2.70
16	6	8	5	4	2	87	3.48	1.23	-1.29

Anexo B

Determinación del índice de dificultad

Item	Puntaje 0	Puntaje 1	Total Puntaje	Nivel de dificultad
	IHMHRI			
17	14	11	11	0.44
18	17	8	8	0.33
19	12	13	13	0.52
20	8	17	17	0.68
21	11	14	14	0.56
22	7	18	18	0.72
23	9	16	16	0.64
24	8	17	17	0.68
25	16	9	9	0.36
26	7	18	18	0.72
27	10	15	15	0.6
28	18	7	7	0.28
29	11	14	14	0.56
30	13	12	12	0.48
31	14	11	11	0.44
32	12	13	13	0.52
33	17	8	8	0.32

Anexo C
Instrumento Final

I CUESTIONARIO DE VALORES CORPORATIVOS

Este cuestionario tiene por objetivo *medir el nivel de acobardamiento de los valores corporativos.*

¿Jistitu CÍOH: _____

INSTRUCCIONES: Este cuestionario contiene *frases afirmativas sobre situaciones* que se presentan en (as organizaciones). Las *frases tienen cinco alternativas de respuesta*, jnarque con una X la que uwś se ajuste a su caso. No olvide contestar *adidas afirmaciones en forma rápida, sin pensarlo demasiado*. Recuerde que se escoge una solá respuesta *por situación*.

	Serrcre A	Cas' Sen ye B	trjierente C	Casiruxa D	htnca E
1. En la empresa se apopan las m:c7'US ideas que Smqcn en cí trabajo.					
i. Cuando el personal comete un error en las Tareas que desancla lo íccniore.					
L. Existe roidtnnn'ión pata cumplir las objetivos de la or<unl7.aciúu.					
i. A los clientes se los escuça.					
i- El personal es jlcxible al cambio.					
•. Ex*iste rom pr oí njsorón cí áeseñ qicno de las ■Funciones.					
7. Las difere.)t és a reas Óc la ci npi cS<i ac!úa n como rn i equi'po.					
S Hnp compf omiso con las arciones fiara mejorar La a tención al cliente.					
Q. Cada uno projxmc nueras ideas para la Realización de sus funciones.1					
JO. Se percibe que ca1 *f- quién hace sirínbnr con Dedicación.					
ti. Taia la empresa es mejor el trabajo indir-iduai Que cu equipo.					
i2. El sar'icio incide ci: los restituidns de la Empresa.					
u Se tiene en cuenta (as ideas y sugerencias Para (a realización del trabajo.					
M. El jicrsonaf llcq? a su pora p [alta solo por fuerza ma x>r.					
16. El jicrsonaf se esfuerza para satisfacer al diente.					

A continuación encontrará una serie de preguntas, sobre las que se viven día a día en la empresa; elija la que más se ajuste a (a realidad). No olvide elegir sólo una respuesta.

Seleccione:

La comunicación en la empresa es:

- a) Confiamos.
- b) Demoramos.

Confusa.

clara.

17) Una característica de esta institución es:

- a) Honestidad.
- b) Sinceridad.
- c) Respeto.
- d) Creatividad.

18) En su desempeño de las funciones:

- a) Se cometen un mínimo de errores al atender al cliente.
- b) Se solucionan mis errores cuando el cliente se queja.
- c) Se espera a que los empleados manifiesten las insatisfacciones del cliente.
- b) Se utiliza mi tiempo prolongado para solucionar el problema al cliente.

19) Una calidad en el servicio es:

- a) Atender al cliente permitiendo a las diferentes dependencias de la empresa gastar que satisfaga su necesidad.
- b) Prestar atención rápida al cliente amigable no se sigan todas las formalidades.
- c) Satisfacer las necesidades del cliente sin importar las consecuencias que le pueda ocasionar en su cargo.
- b) La actitud y la capacidad de trabajar con perfección para satisfacer al cliente.

20) Para obtener (los resultados deseados por la institución es mejor:

- a) Establecer metas grupales.
- b) Concentrarse específicamente en sus funciones.
- c) Delegar tareas.
- b) Seguir instrucciones.

21) Un valor de esta institución es:

- a) Cumplimiento.
- b) Responsabilidad.
- Justicia.
- b) Cooperativismo.

22) Cuando se termina el horario de trabajo:

- a) El personal sale inmediatamente así no haya terminado la labor.
- b) El personal se queda hasta terminar la labor.
- c) El personal termina (a labor) a su tiempo.
- b) El personal entrega lo que le toca hacer en el momento.

23) El trabajo en equipo es:

- a) La capacidad de coordinar el trabajo, tomar decisiones y cumplir metas en común.
- b) Delegar funciones a sus compañeros de trabajo, para cumplir con las tareas asignadas.
- c) Involucrarse con otras áreas de la institución para detectar problemas.
- b) Coordinar grupos y en reuniones de trabajo informales hablar situaciones problemáticas de la empresa.



24) Durante *la realización* de su trabajo:

- a) Siempre utiliza nn mismo método.
- b) Generalmente espera instrucciones.
- c) Piensa en *desarrollar* nuevos métodos.
- d) Hace ío mismo que sus compañeros.

I

25) Leí creatividad es:

- a) Inventar imcuís rosas.
- b) Hacer rosas mte.7?as partiendo de lo existí rute..
- c) *Realizar algo nuevo espontáneamente,*
- d) Dar soluciones a los problemas.

26) Comido mi Chente *llega a la* institución y soíicita atención ío mejor es:

- a) Que el jejo inmediato resuelva, la inquietud.
- b) Que sea atendido por *la personaron la* que establece eí primer contacto.
- c) indicarle ai diente quien (o puede atender).
- d) Dejar que. *el diente encuentre ía* ayuda necesaria.

27) Cuando en ía empresa se comete mi eiror en *la labor:*

- a) Se asumen *las consecuencias* .
- b) Se espera que pase desapercibido.
- c) Se, espera que otro ío saínenme.
- d) Se buscan *las cansas que ío* justifiquen.

2.8) Si ía opción es *trabajar en* equipo:

- a) *Prefiere no participar.*
- b) Integra equipos eficientes. i
- c) Se siente atraído *pero luego se* desmotiva,
- d) *Se esfuerza por* integrarse a mi equipo.

29) Un valor de esta institución es:

- a) Respeto por ía persona. . . ■
- b) Amistad.
- c) Calidad en *el* servicio.
- d) Ayuda.

30) Cuando se requiere tomar mía decisión dentro deí equipo:

- a) La decisión ía toma una sola *persona.*
- b) Un pequeño grupo dentro deí equipo toma *la* decisión.
- c) Prevalece ía decisión de.í equipo.
- d) Se ignora *ía* situación, pero se *espera* que otros decidan.

31) Cuando encuentra nna difícil liad *para cí* desarrollo de la tarca:

- a) Busca soluciones alternas.
- b) Soíicita ayuda a un compañero.
- c) Espera que. otro *la* solucione.
- d) SoLita ayuda a su *jefe.*

32) Uí responsabilidad es:

- a) Llegar a tiempo cumpliendo con cí horario *laboral.*
- b) Jttstif icar *siempre. ías* acciones.
- c) Asumir *las consecuencias* de. ios actos.
- d) Realizar *las funciones deí* cargo, contando con ía supervisión requerida.

33) Un valor de esta institución es:

- a) Trabajocurquipo.
- b) Compañerismo.
- c) Tolerancia.
- d) *Lealtad.*

Anexo D

Muestra de la Tabulación de la Interiorización de los Valores

Institucionales

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	\bar{x}
UBIB	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4.75
2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4.37
3	3	4	3	5	3	5	3	4	4	5	3	5	4	5	3	5	4
4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4.37
6	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4.25
7	1	4	3	4	3	4	1	3	4	5	1	4	4	5	5	4	3.43
8	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4.25
9	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4.12
10	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	2	5	5	4	4	4	4.18

Anexo E

Muestra de la Tabulación de Cada Uno de los Valores Institucionales

Valor	Creatividad	S. Res. / Calidad del Serv.	Calidad del Serv.	Trabajo en equipo
Sujetos	\bar{X}_1	1	\bar{X}_3	
1	4.75	4.75	5	4.5
2	4.25	4.25	4.75	4.25
3	3.5	4.75	4.75	3
4	3.5	3.75	4.5	4.25
5	4.25	4.75	4	4.5
6	4.25	4.5	4	4.5
7	3	4.5	3.75	2.5
8	4.25	4.25	4.25	4.25
9	4	3.75	4.25	4.5
10	4	4	4.5	4.25
