

Gestión por valores: Análisis de la materialización de los valores declarados. Propuesta de herramienta de relevamiento organizacional.

Arraigada M., Del Valle Ricci S., Rodriguez H., García M.F., Barbeito H.

RESUMEN

En la realidad que hoy nos toca vivir en el mundo de las organizaciones (con y sin fines de lucro) los conceptos de “excelencia” y “optimización de recursos” están cambiando. Estamos viviendo un verdadero cambio de paradigma que está planteando la necesidad de cambiar los modelos de gestión de las organizaciones. A partir del modelo de gestión denominado Gestión o Dirección por valores, conceptualizado desde una visión como enfoque de gestión organizacional, modelo de dirección y desde el alineamiento estratégico en valores de la organización y sus miembros, es que se condujo este proceso de diseño de una herramienta para el relevamiento de la materialización (institucionalización) de los valores en la organización como construcción social. Partiendo de elaboraciones previas del grupo de investigación (proceso de formulación de los valores y dimensiones de análisis organizacional), se continuó con el diseño de un instrumento cualitativo en formato de guion de entrevista semiestructurada. Para el mismo, se condujo una prueba piloto a partir de la cual se introdujeron modificaciones al guion original probándose nuevamente en otra administración de modalidad piloto. A continuación, se presentan los principales resultados del proceso y el guion propuesto.

ABSTRACT

Nowadays the concepts of "excellence" and "optimization of resources" in the profit and non-profit organizations are constantly changing. A true paradigm shift is raising the need to change the management models of organizations. The management model called "Management" or "Management through values" focused on the organizational values of any organization is designed as a tool for the survey of the materialization or institutionalization of values as a social construction. Based on previous elaborations of our research group, a qualitative instrument in a semi-structured interview script format was designed. A test case was conducted and modifications to the original script were introduced to be reproduced in a different test case management/administration. The main results of the process and the script proposal are presented here.

PALABRAS CLAVE

Valores, Estrategia, Modelo de gestión, Dirección por valores.

KEY WORDS

Values-Strategy, Management model, Management through values.

CONTEXTO

Partimos del enfoque de que la Dirección por valores es mucho más que sólo una modalidad de gestión. Significa una impronta que construirá la cultura organizacional entendida como un contexto de significados compartidos (Etkin, 2000). La Dirección por Valores no sólo es un modelo de gestión sino también una operacionalización de un estilo de liderazgo participativo, basado en el diálogo explícito y democrático de los valores compartidos que deben generar y orientar las decisiones de acción en la empresa para alcanzar su visión y cumplir su misión, o razón de ser, para sus diferentes grupos de interés (Dolan, 2006).

Uno de los primeros modelos de gestión más reconocidos fue la llamada Dirección por Instrucciones (tareas), a principios del siglo XX. En la década del 60 los directivos visualizaron la necesidad de explicitar el resultado concreto a lograr, permitiendo a las personas elegir el procedimiento del cómo y así surgió la Administración por objetivos. La globalización, el impacto de las nuevas tecnologías y la necesidad de las personas de encontrar propósito en sus acciones hicieron que la Administración por objetivos ya no fuera eficaz, dando paso a la Dirección por Valores. Los valores son los responsables del comportamiento de las personas, las organizaciones y la sociedad. Este término aplicado a la dirección de empresas fue acuñado en España, en 1997, por los profesores Simon Dolan y Salvador García, el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor, *Managing by Values*. Sin embargo, el propio Dolan (2011), plantea que sería precipitado referirse a la Dirección por valores como una “nueva moda de gestión”: “Cualquier proyecto humano y, por tanto, toda empresa, se gobierna, lidera y gestiona basándose en la coherencia respecto a determinados valores o reglas de juego, que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción. La ética o adecuación interna de dichos valores viene dada por las conversaciones surgidas al respecto dentro de cada organización. Aunque desde la mirada de un observador externo, muchos de ellos puedan ser –y lo son– más que cuestionables.” (Dolan, 2011).

Conscientes de que en toda acción humana se encuentran representados unos determinados valores, también es cierto que a nivel organizacional muchas veces dichos valores no están explicitados y menos aún concientizados tanto por los empleados como muchas veces por los mismos dirigentes (“flotan en el ambiente o, técnicamente hablando, en el clima organizacional”, Dolan, 2011). Peor aún, tal como plantea el autor no siempre hay coherencia entre los valores declarados y los que se observan en las acciones materializadas por las organizaciones.

Queda claro que la Dirección por Valores, pasa a ser algo más que un modelo de gestión transformándose en una estrategia organizacional con efectos buscados tanto para los participantes externos como para los internos y de ahí la importancia de su estudio y aplicación.

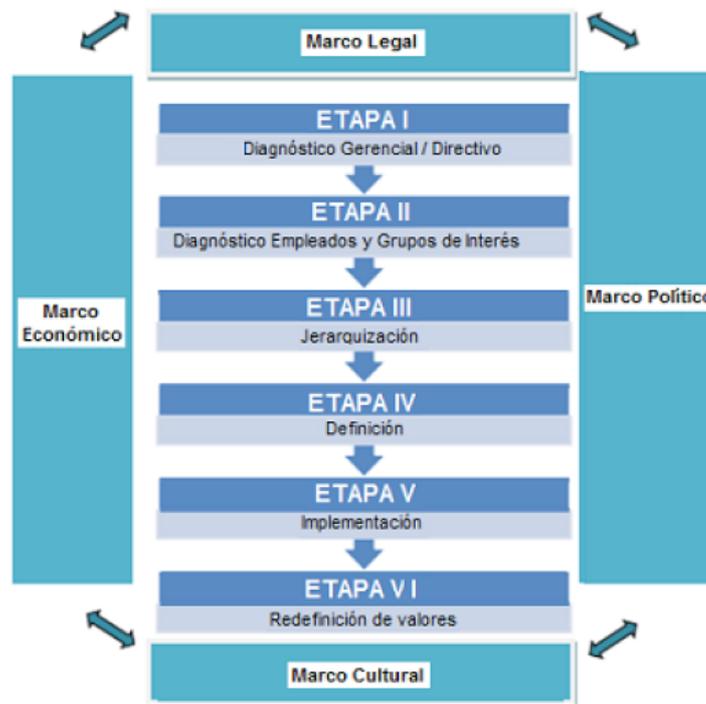
“Las posteriores aportaciones sobre la importancia de los valores compartidos en las «empresas excelentes» (Peters, 1994) como elementos nucleares de la «cultura de empresa» (Schein, 1988) han consolidado la gestión de los valores corporativos como parte esencial de la función directiva” (Dolan, 2011).

Los resultados de la Dirección por Valores van mucho más allá del logro de resultados operativos. Tienen que ver con la construcción simbólica de la organización desde su identidad y su cultura organizacional, lo cual tendrá impacto a su vez, en los comportamientos de sus miembros internos (empleados, dirigentes, propietarios) como externos (clientes/usuarios, proveedores, competidores, sociedad, Estado, etc.).

Respecto de la construcción simbólica, podemos referirnos a la declaración explícita y compartida de la visión, la misión y los valores operativos es esencial para animar (iniciar) o reanimar (revitalizar) proyectos empresariales en fase de madurez con un nuevo sentido final y con nuevas reglas del juego éticas, pragmáticas y emocionales (Dolan, 2011). También, desde una visión psicosocial, podemos analizar a Los valores y el clima ético, como socio-construcción de la cultura organizacional. El clima ético se construye a partir de las percepciones particulares entre miembros, y es evidente en el comportamiento o desempeño que es lo que la organización verdaderamente valora (Kapp y Partboteeah, 2008). Así, se puede visualizar lo que plantea Moreno Pérez cuando se refiere a que “Se parte del supuesto de que la empresa “hace” a las personas y las personas hacen a la empresa” (Moreno Pérez, 2005). Por tanto, desde una perspectiva no sólo de dirección estratégica en la dimensión técnica de la organización, queda manifiesta la función de la Dirección por Valores en la construcción y operación de la dimensión social de la misma. “La necesidad de desarrollar unos valores corporativos que definan qué es lo que la empresa quiere ser y que sirvan de guía de conducta a la organización” (Fontrodona & de los Santos, 2004).

Respecto de la metodología propuesta para la definición de valores, el grupo de investigación trabajó sobre la siguiente, basada en los trabajos previos de Ospina Duque:

Gráfico 1: Relación entre etapas de trabajo y enmarcación.



Fuente: Toniut, Arraigada, del Valle Ricci, Dondero, Pacheco, Quintana, 2017.

Sabemos que para la formulación de una estrategia organizacional es necesario definir cuál es la misión, la visión y los valores que la organización desea declarar como propios, y para ello es necesario tener en cuenta su interrelación y las consecuencias que tienen para la organización, buscando la entre valores y visión.

Por otra parte, si la empresa se encuentra en marcha se proponen seis etapas fundamentales para la definición de los valores, estas son: diagnóstico de los valores existentes en la organización con los directivos y/o gerentes, diagnóstico de los valores existentes consultando a empleados y grupos de interés significativo, jerarquización, definición, implementación y redefinición de los valores. Respecto de los aspectos que se deberían tener en cuenta al momento de definir los valores de la organización, se plantean los siguientes: las creencias y los valores alentados por los fundadores, las creencias y valores de la dirección y de los empleados, el marco económico, legal y los hábitos sociales.

El proceso metodológico para trabajar los valores organizacionales se sustenta en procesos de aprendizaje y comunicación que son aplicables a cualquier organización. La definición de los valores es fundamental para el diseño del plan estratégico, pero requiere una adecuada comunicación multidireccional que garantice el pleno conocimiento de los mismos a todos los que conforman la organización.

Pero la declaración de los valores es sólo el primer paso de la Dirección por Valores. El segundo paso es lograr que dichos valores se “institucionalicen” y se integren al accionar

diario de la organización a través de sus decisiones, procesos y acciones. El nivel de incorporación de los valores en la operatoria de la organización mostrará el grado de materialización de los mismos, pasando de un diseño ideal (declaración) a una realidad material (implementación). El tercer paso, es la sustentabilidad de dichos valores en el tiempo, haciendo que su materialización se prolongue en el tiempo.

INTRODUCCIÓN

El trabajo se basa en la conceptualización de la Dirección por valores desde los siguientes puntos de abordaje estratégico: enfoque de gestión organizacional, modelo de dirección y alineamiento estratégico en valores.

En la realidad que hoy nos toca vivir en el mundo de las organizaciones (con y sin fines de lucro) los conceptos de “excelencia” y “optimización de recursos” están cambiando. Estamos viviendo un verdadero cambio de paradigma que está planteando la necesidad de cambiar los modelos de gestión de las organizaciones. Ya en 1997 Blanchard y O'Connor notaban que el concepto de excelencia cambiaba a partir de la reorientación de motivaciones y expectativas de las personas respecto de su trabajo y la creciente complejidad a la que se enfrentaban las organizaciones: “A nuestro modo de ver, las prácticas que produjeron los mejores resultados desde los años 60 hasta fines de los 80 ya no serían eficaces en los años 90 y más adelante” (Blanchard & O'Connor, 1997).

Hasta no hace mucho tiempo, la definición y comunicación de los valores que una organización elegía adoptar representaba una distinción en su fortaleza estratégica. Hoy en día, es un imperativo no sólo para la competitividad sino también para la supervivencia. “Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados.” (Blanchard & O'Connor, 1997). La teoría del comportamiento humano en las organizaciones ha trabajado intensamente en mostrar que la importancia de la definición y aceptación de los valores por parte de las personas, impacta más allá de servir como eje y orientación para la dirección de las acciones estratégicas de una organización. Es una fuerza integradora en la vida de individuos muy eficientes, grupos o equipos de trabajo y organizaciones.

Desde la universidad FASTA, Facultad de Ciencias Económicas de Mar del Plata, funciona un grupo de investigación interdisciplinario integrado por Licenciados en administración, Lic. en psicología y Lic. en Marketing, que buscan estudiar el desarrollo del modelo de gestión de la Gestión o Dirección por Valores. El grupo de investigación se encuentra desarrollando el proyecto denominado “*Gestión por valores en las organizaciones. Los valores enunciados, los comunicados y los practicados*”.

OBJETIVOS

Este artículo busca mostrar los principales aportes buscados con los distintos proyectos gestionados por este grupo de investigación: a) la construcción conceptual de las dimensiones propuestas (con variables e indicadores) para describir y analizar el modelo de la gestión por valores en las organizaciones y, b) el diseño de un instrumento de relevamiento cualitativo (guion para entrevista semiestructurada), surgido de variados procesos individuales y sociales.

METODOLOGÍA

El proyecto comenzó su trabajo como se expuso en el marco conceptual, respecto de la formulación de los valores organizacionales. Actualmente se trabaja en la etapa de materialización, buscando desarrollar un instrumento de relevamiento de información para luego proceder a la realización de un diagnóstico organizacional. La etapa siguiente sería la de desarrollo de valores.

Grafico 2: Proyeccion del trabajo de investigación.



Fuente: elaboración propia.

Desde lo metodológico, se podría resumir la evolución del trabajo del grupo de investigación a través de las tres etapas planteadas (aunque actualmente se ha llegado hasta la etapa 2 quedando por desarrollar por proyectos futuros de investigación la última etapa), de la siguiente forma:

Grafico 3: Proyeccion del trabajo de investigación.



Fuente: elaboración propia.

Respecto de la metodología operativa de trabajo para el desarrollo de la propuesta de relevamiento, se han transitado las siguientes etapas de proceso: (Gráfico 4)

Grafico 4: Diseño de relevamiento.



Fuente: elaboración propia.

Se ha logrado desarrollar un marco esquemático como base para el diseño del instrumento, que luego podrá adaptarse tanto para el diseño de un guion flexible de entrevista semiestructurada como para el diseño de una encuesta escrita auto-administrada.

El objetivo principal de estos instrumentos es relevar percepciones de los sujetos involucrados: grupos de interés, tanto internos (dueños y empleados) como externos (clientes, proveedores, comunidad).

Se propuso segmentar el relevamiento y posterior análisis organizacional en las siguientes dimensiones:

1. **DIMENSIÓN DISEÑO ESTRUCTURAL:** Grado de institucionalización en la organización formal.
2. **DIMENSIÓN CONDUCCIÓN:** Grado de materialización de los valores en la conducción (distintos niveles).
3. **DIMENSIÓN FORMACIÓN:** Grado de institucionalización en la transmisión positiva de valores.
4. **DIMENSIÓN BENEFICIOS Y RESULTADOS:** se subdividen en tres categorías:
 - **FUNCIONALES:** Grado de influencia percibida de los valores en la productividad.
 - **IDENTIDAD:** Grado de alineamiento valores personales-organización.
 - **RELACIONES:** Grado de influencia percibida en la prevención de conflictos.

Para el diseño del trabajo de campo se construyó la siguiente operacionalización de las dimensiones de análisis identificando las variables de interés y dado que se trata en su mayoría de variables cualitativas, se proponen a su vez algunos indicadores posibles así como posibles fuentes de relevamiento de los mismos (Tablas 1 a 4)

Tabla 1: Diseño estructural.

VARIABLE	INDICADOR	FUENTE/MÉTODO
Grado de institucionalización e incorporación de los valores a la organización formal (transmisión normativa)	Valores enunciados explícitamente/implícitamente en documentación formal	Análisis documental (ESPACIOS WEB, redes sociales)
	Instrumentos de comunicación interna: Lenguaje corporativo; Comunicaciones internas y Ritos y rituales internos	Procedimientos
	Instrumentos de comunicación externa: Símbolos, Lenguaje corporativo, ritos y rituales externos	Logos, marca, uniforme, layout; Publicaciones, slogans, TICS, redes,

		infraestructura, procesos
	Integración a procesos operativos	
	Sistemas de control y seguimiento	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Conducción.

VARIABLE	INDICADOR	FUENTE/MÉTODO
Grado de materialización de los valores en la conducción (distintos niveles)	Valores vividos a través de las decisiones organizacionales	Percepción
	Sistemas de retribución, incentivos y castigos (conductas), conducta con agentes externos, políticas de RH	Procedimientos y políticas

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Formación.

VARIABLE	INDICADOR	FUENTE/MÉTODO
Grado de institucionalización en la transmisión positiva de valores	Cantidad, variedad, frecuencia, etc. de capacitaciones y espacios para la transmisión de valores a las personas internas a la organización	Programas y planificaciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Beneficios y resultados.

BENEFICIOS	RESULTADO	VARIABLE	INDICADOR
FUNCIONALES	Aumento de la productividad (claridad de valores/reducción conflicto e incertidumbre/aumento de enfoque estratégico/aumento velocidad y efectividad de TdD)	Grado de influencia percibida de los valores en la productividad	Percepción
IDENTIDAD	Mejora de comportamientos (éticos)	Grado de alineamiento valores personales-organización	Percepción
RELACIONES	Prevención de conflictos (coincidencia de valores, acuerdos)	Grado de influencia percibida en la prevención de conflictos	Percepción

Fuente: elaboración propia.

Construcción de instrumentos para el relevamiento-Guion para entrevista

Se trabajó sobre la operacionalización de la propuesta conceptual de caracterización de los factores indicadores de la presencia de acciones de dirección por valores. Para ello se buscó construir un instrumento que relevara información para poder aproximar la realidad organizacional respecto de esta dimensión de gestión. Esto implicó el trabajo en distintos niveles de profundidad de análisis partiendo de un nivel más general y

haciéndolo cada vez más específico. Se encontró la dificultad material de trabajar con conceptos de naturaleza filosófica y abstracta que requerían un alto grado de pensamiento complejo por parte de los interlocutores, lo que en muchos casos constituyó una barrera operativa para el estudio.

Primer nivel de trabajo

A partir de las dimensiones definidas conceptualmente, se propusieron indicadores de representación manifiesta en la organización y se trabajaron posibles preguntas para el guion de entrevista que pudieran brindar información para detectar y caracterizar dichos indicadores en la realidad percibida por el entrevistado.

Segundo nivel de trabajo

Se trabajó sobre el diseño específico del guion de entrevista semiestructurada a implementar para el relevamiento de la información cualitativa. Para esto se seleccionaron las preguntas consideradas más relevantes respecto a su potencial utilidad informacional y se trabajó sobre su enunciación. El criterio fundamental guiador de esta etapa de trabajo fue la economía de investigación, buscando la menor cantidad de preguntas posibles, pero intentando abarcar la mayor cantidad de información relevada. El guion de entrevista preliminar quedó constituido de la siguiente forma.

Tabla 5: Guión de entrevista preliminar.

•Fecha de realización:
•Organización participante:
•Instrumento:

Datos del entrevistado		
SEXO	Masculino	
	Femenino	
EDAD		
CARGO		
ANTIGÜEDAD	En la empresa	
	En el cargo	
NIVEL DE FORMACIÓN	Primario	
	Secundario	
	Técnico	
	Universitario	

Fecha entrevista
Entrevistador

Fuente: elaboración propia.

1.-DISEÑO ESTRUCTURAL

- ¿La organización tiene valores enunciados explícitamente? ¿Cuáles?
- ¿Existe algún documento/lugar donde esos valores estén plasmados? ¿Cuál/es?

- ¿Puede identificar que esos valores están presentes en los siguientes elementos?
Por favor especifique.
- ¿Considera que los valores están integrados a las actividades de la organización?
¿Cómo?
- ¿Existen mecanismos internos de la organización para la implementación de los
valores organizacionales? ¿Cuáles?

2.-DIMENSIÓN CONDUCCIÓN

- ¿Identifica alguno de los valores enunciados en la forma de tomar decisiones de la
organización?
- ¿Identifica alguno de los valores enunciados en la forma de compensación,
premios, sanciones, etc. al personal?

3.-DIMENSIÓN FORMACIÓN

- ¿La organización realiza capacitaciones para el personal? ¿Cuáles son las
temáticas más comunes? ¿Considera que a través de ella la organización
transmite valores?
- ¿La organización realiza capacitaciones/eventos para clientes, proveedores, otros
públicos externos? ¿Cuáles son las temáticas más comunes? ¿Considera que a
través de ella la organización transmite valores?

4.-DIMENSIÓN BENEFICIOS Y RESULTADOS PERCIBIDOS

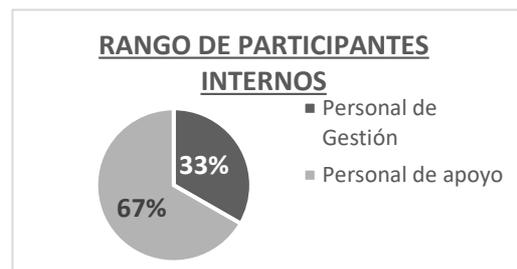
- ¿Considera que la claridad en los valores organizacionales es positiva para el
desarrollo efectivo de las actividades? ¿Por qué?
- ¿Considera que es positivo que coincidan los valores personales con los de la
organización? ¿Por qué?
- ¿Considera que al lograr fortalecer y materializar los valores en acciones concretas
se disminuye el nivel de conflicto entre las personas de la organización? ¿Por qué?

Prueba piloto del instrumento preliminar

En esta etapa se realizó una prueba piloto para testear el instrumento. Durante los meses de diciembre 2017 a marzo 2018 se realizaron entrevistas a participantes de una organización educativa. Para esto se buscó una muestra heterogénea para probar la viabilidad cognitiva del instrumento sobre individuos con diferentes marcos de referencia socioculturales.

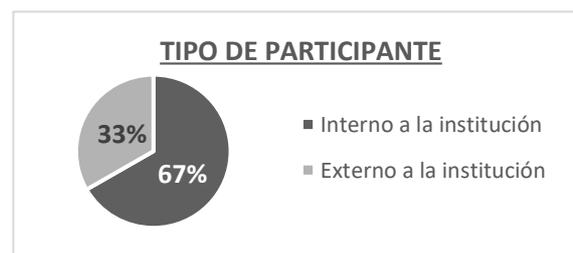
La muestra de entrevistados fue seleccionada sólo teniendo en cuenta mantener una heterogeneidad satisfactoria para eliminar posibles condicionamientos de características sociodemográficas relacionadas con la comprensión e interacción de los entrevistados. Dado que el instrumento fue diseñado para aplicarse bajo la estrategia de técnicas cualitativas, a los efectos del estudio no se selecciona una muestra estadística, sino que el tamaño se determina cuando al ir relevando las entrevistas se alcanza el punto de saturación. De todas formas, en esta instancia del estudio no estamos relevando datos de contenido sino probando la efectividad del nuevo instrumento diseñado. Se realizaron 9 entrevistas, siendo la composición de la muestra cómo se representa a continuación (gráficos 5 a 8).

Grafico 5: Rango de participantes.



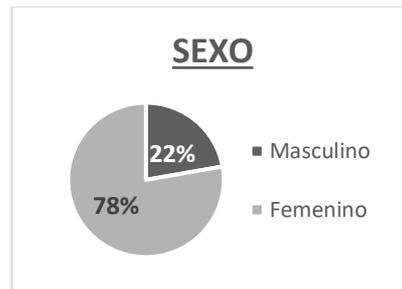
Fuente: elaboración propia.

Grafico 6: Tipo de participante.



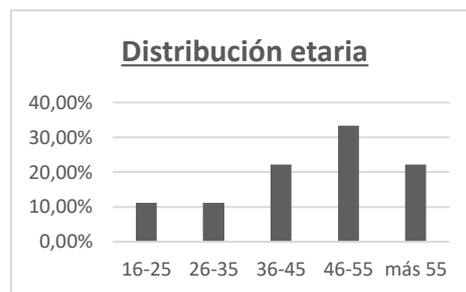
Fuente: elaboración propia.

Grafico 7: Sexo.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8: Distribución etaria.



Fuente: elaboración propia.

TERCER NIVEL DE TRABAJO

Dadas las dificultades de comprensión del guion preliminar surgidas en la prueba piloto (desarrolladas en el apartado RESULTADOS Y DISCUSIÓN), se decidió trabajar sobre la re-expresión lingüística del mismo, buscando facilitar la comprensión y la construcción de respuestas por parte de los entrevistados. Para eso se construyó una segunda versión del instrumento preliminar.

PREGUNTAS- VERSIÓN CORREGIDA

1.-DISEÑO ESTRUCTURAL

- ¿La organización tiene valores enunciados explícitamente? ¿Dónde? ¿Cuáles?
- ¿Considera que esos valores están materializados en las actividades de la organización? ¿Cómo?
- ¿Conoce algún otro elemento formal donde estén expresados los valores de la organización?
- ¿Conoce si la organización realiza acciones/esfuerzos (se propone) para lograr llevar sus valores enunciados a la práctica?

2.-DIMENSIÓN CONDUCCIÓN

- ¿Ve reflejados los valores enunciados en la forma que tienen las autoridades de la organización de conducirse con los empleados?
- ¿Alguno de los valores enunciados están reflejados específicamente en la forma de establecer las compensaciones, el cuidado de la salud o las oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

3.-DIMENSIÓN FORMACIÓN

- ¿Considera que a través de las actividades de formación para los empleados la organización transmite los valores enunciados?
- ¿Considera que la organización transmite y forma en los valores enunciados a participantes externos a ella (clientes, proveedores, comunidad)? ¿De qué forma lo hace?

4.-DIMENSIÓN BENEFICIOS Y RESULTADOS PERCIBIDOS

- ¿Considera que valores claros producen buenos resultados para las organizaciones? ¿Por qué?
- ¿Considera que es positivo que coincidan los valores personales con los de la organización? ¿Por qué?
- ¿Considera que una organización que materializa en acciones sus valores enunciados puede disminuir los niveles de conflicto entre sus miembros? ¿Por qué?

Respecto del guion preliminar, se puede ver que se sustituyeron algunas expresiones y se buscó simplificar la redacción de las preguntas. También se eliminaron algunas de ellas que dispersaban la atención del entrevistado sin aportar información relevante o se consideraban redundantes respecto de otras preguntas.

Más allá del ajuste en la redacción de las preguntas, consideramos que uno de los mayores aportes del trabajo sobre el rediseño del instrumento, es la construcción de las guías para el entrevistador. Dado que el tema a investigar está integrando por un alto contenido simbólico y abstracto se hace imprescindible, no sólo a efectos de unificar criterios e interpretaciones, sino también para ayudar a un mejor relevamiento, orientar respecto a guías tanto para el entrevistador mismo, como para que éste aplique sobre el entrevistado. Para una mejor visualización de estas guías se presentan en el guion completo en *itálica*.

Guion entrevista-VERSIÓN CORREGIDA

(Con guía para el entrevistador)

1.-DISEÑO ESTRUCTURAL

¿La organización tiene valores enunciados explícitamente? ¿Dónde? ¿Cuáles?

Se puede aclarar que puede ser en forma escrita o en forma verbal pero que deben ser efectivamente enunciados como “valores reconocidos por la organización como propios”

¿Considera que esos valores están materializados en las actividades de la organización?
¿Cómo?

GUÍAS PARA EL ENTREVISTADOR

- *Comunicaciones internas (a los miembros de la institución: incluye padres y alumnos) y Comunicaciones externas.*
- *Protocolos, reglamentos, códigos (podría llegar a ser un Código de Convivencia, de Conducta, de ética).*
- *Ceremonias, espacios sociales.*
- *Formas de proceder (métodos, relevancia de determinadas cuestiones sobre otras al actuar, criterios de decisión, etc.).*

¿Conoce algún otro elemento formal donde estén expresados los valores de la organización?

Esta es sólo como para ver si se les ocurre algo más de lo que hayan contestado en la anterior.

¿Conoce si la organización realiza acciones/esfuerzos (se propone) para lograr llevar sus valores enunciados a la práctica?

La idea es ver si existen (esta información más objetiva se va a obtener de personas en niveles de decisión) y si los conocen (para niveles inferiores).

2.-DIMENSIÓN CONDUCCIÓN

¿Ve reflejados los valores enunciados en la forma que tienen las autoridades de la organización de conducirse con los empleados?

- *Sólo de forma orientativa si el entrevistado no comprende el sentido de la pregunta.*
- *Políticas de Personal (premios, castigos, permisos, excepciones, etc.).*
- *Forma de trato.*
- *Interés por el cuidado y desarrollo de las personas.*
- *Estilo de liderazgo.*

Si se pudiera abrir la pregunta y obtener respuestas para los distintos niveles de autoridad sería genial (depende de la estructura de la organización): Dueños, Gerentes o mandos medios, Supervisores, etc.

Sería interesante, si no sale espontáneamente, preguntar si el entrevistado percibe que existe alguna diferencia entre los valores enunciados y los que efectivamente pone en práctica la organización en la forma que tiene que conducirse con los empleados.

¿Alguno de los valores enunciados está reflejado específicamente en la forma de establecer las compensaciones, el cuidado de la salud o las oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

Establecer las compensaciones: determinar la forma de retribución por el trabajo que no sólo es el salario (puede incluir beneficios materiales o intangibles, reconocimientos u otros beneficios recibidos).

Cuidado de la salud: políticas de protección contra accidentes y enfermedades laborales, políticas de bienestar de los empleados, etc.

Oportunidades de crecimiento dentro de la organización: planes de carrera, criterios de promoción y ascenso, formación, etc.

Sería interesante, si no sale espontáneamente, preguntar si el entrevistado percibe que existe alguna diferencia entre los valores enunciados y los que efectivamente pone en práctica la organización en la forma que tiene de establecer compensaciones, cuidado de la salud, oportunidades de crecimiento.

3.-DIMENSIÓN FORMACIÓN

¿Considera que a través de las actividades de formación para los empleados la organización transmite los valores enunciados?

No necesariamente se refiere a capacitaciones en formato curso. Puede ser la inducción que se les puede hacer a los empleados cuando ingresan, charlas internas periódicas de instrucción, cualquier actividad de formación.

Sería interesante, si no sale espontáneamente, preguntar si el entrevistado percibe que existe alguna diferencia entre los valores enunciados y los que efectivamente pone en práctica la organización.

¿Considera que la organización transmite y forma en los valores enunciados a participantes externos a ella (clientes, proveedores, comunidad)? ¿De qué forma lo hace?

Esto no necesariamente implica capacitaciones y charlas. Alguno puede interpretar que la organización transmite valores con el ejemplo, o alguna cosa de ese tipo.

Sería interesante, si no sale espontáneamente, preguntar si el entrevistado percibe que existe alguna diferencia entre los valores enunciados y los que efectivamente pone en práctica la organización.

4.-DIMENSIÓN BENEFICIOS Y RESULTADOS PERCIBIDOS

¿Considera que valores claros producen buenos resultados para las organizaciones?
¿Por qué?

Pregunta de concepto general, no necesariamente para la organización a la que pertenece. Si lo aplican al caso, mejor.

¿Considera que es positivo que coincidan los valores personales con los de la organización? ¿Por qué?

Pregunta de concepto general, no necesariamente para la organización a la que pertenece. Si lo aplican al caso, mejor.

¿Considera una organización que materializa en acciones sus valores enunciados puede disminuir los niveles de conflicto entre sus miembros? ¿Por qué?

Pregunta de concepto general, no necesariamente para la organización a la que pertenece. Si lo aplican al caso, mejor.

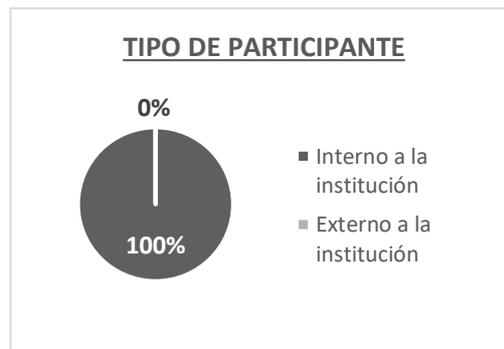
Prueba piloto del instrumento corregido

En esta etapa se realizó una prueba piloto para testear el instrumento corregido. Durante los meses de octubre 2018 a noviembre 2018 se realizaron entrevistas a participantes de una organización productiva industrial de la ciudad de San Luis. Para esto se buscó una muestra heterogénea para probar la viabilidad cognitiva del instrumento sobre individuos con diferentes marcos de referencia socioculturales.

La muestra de entrevistados fue seleccionada sólo teniendo en cuenta mantener una heterogeneidad satisfactoria para eliminar posibles condicionamientos de características sociodemográficas relacionadas con la comprensión e interacción de los entrevistados. Dado que el instrumento fue diseñado para aplicar bajo la estrategia de técnicas cualitativas, a los efectos del estudio no se selecciona una muestra estadística, sino que el tamaño se determina cuando al ir relevando las entrevistas se alcanza el punto de saturación. De todas formas, en esta instancia del estudio no estamos relevando datos de contenido sino probando la efectividad del nuevo instrumento diseñado.

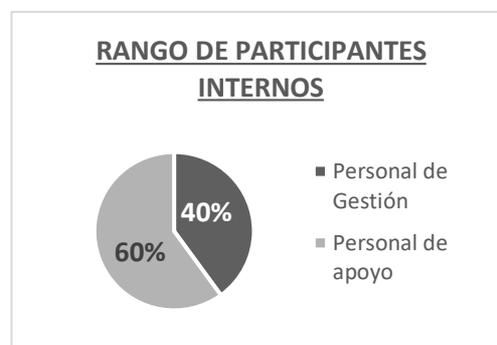
Se realizaron 5 entrevistas, siendo la composición de la muestra cómo se representa a continuación (gráficos 9 a 12).

Grafico 9: Tipo de participante.



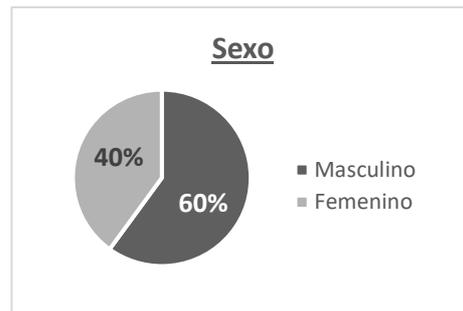
Fuente: Elaboración propia.

Grafico 10: Rango de participantes internos.



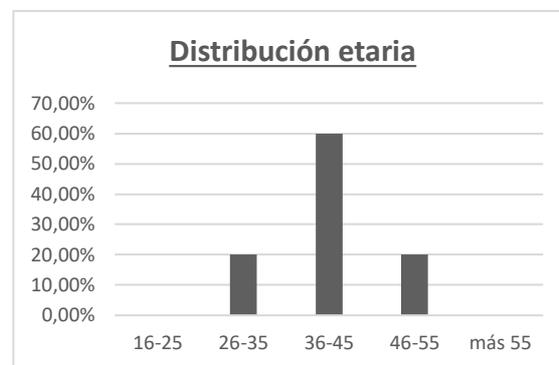
Fuente: Elaboración propia.

Grafico 11: Sexo.



Fuente: Elaboración propia.

Grafico 12: Distribución etaria.



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Primer nivel trabajo

El resultado de esta etapa fue satisfactorio respecto no sólo a clarificar el marco conceptual compartido y propuesto por el equipo en la operacionalización de las teorías aplicadas en variables susceptibles de medición, sino también en la elaboración de categorías de análisis con una jerarquía propuesta como modelo de interpretación de los datos obtenidos.

Segundo nivel de trabajo

Resultados de la prueba piloto

Luego de la administración del guion a la muestra seleccionada, se detectaron los siguientes inconvenientes respecto al funcionamiento del instrumento diseñado.

- Dificultad lingüística en algunos entrevistados para comprender las preguntas.
- Dificultad cognitiva en algunos entrevistados para elaborar las respuestas a las preguntas.

- Dificultad metodológica en los entrevistadores para administrar el instrumento.

En base a estos descubrimientos en relación a la prueba piloto del guion de entrevista semiestructura se decidió trabajar en un rediseño del mismo buscando generar las siguientes mejoras:

- Trabajar sobre la redacción de las preguntas.
- Generar un acuerdo de significación con los entrevistadores y con todo el grupo, para transmitirlo luego a los entrevistados.
- Desarrollar guías de orientación para los entrevistadores (como ayuda para poder asistir a los entrevistados respecto a cuestiones de comprensión de los entrevistados del contenido de las preguntas).

Tercer nivel de trabajo

Resultados de la 2da prueba piloto

Durante la administración del instrumento corregido, no se presentó el nivel de dificultades observadas durante la prueba del instrumento preliminar, por lo que se podría decir que el instrumento ha mejorado en su calidad de mecanismo de relevamiento de la información buscada. Sin embargo, se necesita profundizar su prueba para un ajuste más fino y para detectar otros posibles obstaculizadores a la generación y obtención de los resultados requeridos.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de elaboración, prueba y corrección del instrumento se fueron registrando evoluciones significativas respecto de su adecuación en relación al objetivo buscado. Partiendo de la construcción intuitiva del primer nivel de trabajo, siguiendo con el diseño planificado del segundo nivel de trabajo que incluyó la primera prueba piloto del instrumento. En esta primera prueba se detectaron cuestiones lingüísticas e incluso conceptuales que marcaron la necesidad de corregir el guion propuesto, como así también la necesidad de definir algunas guías de orientación para los administradores del instrumento.

El tercer nivel de trabajo supuso el ajuste del guion de entrevista y una nueva prueba piloto para su testeo, resultando esta última experiencia en un nivel satisfactorio de funcionamiento. Sin embargo, se necesita profundizar su prueba para un ajuste más fino y para detectar otros posibles obstaculizadores a la generación y obtención de los resultados requeridos.

Más allá del ajuste en la redacción de las preguntas, consideramos que uno de los mayores aportes del trabajo sobre el rediseño del instrumento, es la construcción de las

guías para el entrevistador. Dado que el tema a investigar está integrado por un alto contenido simbólico y abstracto se hace imprescindible, no sólo a efectos de unificar criterios e interpretaciones, sino también para ayudar a un mejor relevamiento, orientar respecto a guías tanto para el entrevistador mismo, como para que éste aplique sobre el entrevistado.

Los principales aportes buscados con los distintos proyectos gestionados por este grupo de investigación fueron: a) la construcción conceptual de las dimensiones propuestas (con variables e indicadores) para describir y analizar el modelo de la gestión por valores en las organizaciones y, b) el diseño de un instrumento de relevamiento cualitativo (guion para entrevista semiestructurada) surgido de variados procesos individuales y sociales.

Además de buscar contribuir con una propuesta instrumental, este trabajo plantea una invitación a desarrollar futuras investigaciones en este tema como así también sensibilizar a la comunidad científica y profesional respecto de la importancia estratégica y social que representa.

BILBIOGRAFIA

- [1] Blanchard K., O'Connor M. (1997). *Administración por valores*. Editorial. Norma, Barcelona.
- [2] Etkin, J.(2000). Capítulo 11: Componentes culturales de la organización. En *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones* (1a Edición, pp. 221-230). Buenos Aires, Prentice Hall.
- [3] Dolan, S. (2006). *Valores, visión y misión en la dirección de negocios del siglo XXI*. Revista Conocimiento y Dirección (C&D) N° 68, 09/2006, p. 16 – 20.
- [4] Dolan S. (2011). *Liderazgo y valores*. Dirección por Valores. Institute for LifeLong Learning. Universitat de Barcelona.
- [5] Kapp E., Partboteeah K. (2008). Design better programs, improve compliance and Foster participation. *Professional Safety*, 28-31.
- [6] Moreno Pérez, C. (2005). *Ética y Recursos Humanos*. Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, 157-180.
- [7] Fontrodona, J., & de los Santos, J. (2004). Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas. *DI n° 538*, IESE Business School - Universidad de Navarra, 1-22.

- [8] Ospina Duque R.(2001). Psicología de las Organizaciones. La Administración por Valores. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol.1 Nro. 2, 155-158.
- [9] Toniut H., Arraigada M., del Valle Ricci S., Dondero M., Pacheco X., Quintana, A. (2017). La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica, Revista Argentina de Investigación en Negocios. Vol.3 N°1. Mayo 2017.