

**INCIDENCIA DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES SOBRE LOS
VALORES INSTITUCIONALES EN EL PERSONAL DIRECTIVO Y
ADMINISTRATIVO DE SEVICOL LTDA.**

**GILMA PATRICIA DIAZ INFANTE
ERIKA BIBIANA TRUJILLO PEÑA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2005**

**INCIDENCIA DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES SOBRE LOS
VALORES INSTITUCIONALES EN EL PERSONAL DIRECTIVO Y
ADMINISTRATIVO DE SEVICOL LTDA.**

**GILMA PATRICIA DIAZ INFANTE
ERIKA BIBIANA TRUJILLO PEÑA**

**Monografía presentada como requisito para optar
el título de Especialista en Alta Gerencia**

**Director:
HERNÁN PABON
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2005**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. ALCANCE	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. OBJETIVOS	16
4.1. GENERAL	16
4.2. ESPECÍFICOS	16
5. MARCO TEÓRICO	17
5.1 VALORES INSTITUCIONALES COMPARTIDOS	24
5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
5.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS	30
5.3.1 PLANEAR	31
5.3.2 ORGANIZAR	32
5.3.3 DIRIGIR	32
5.3.4 CONTROLAR	33
6. PANORAMA SITUACIONAL	34
7. METODOLOGÍA	36
7.1 PARTICIPANTES	36
7.2 INSTRUMENTOS	38
7.3 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES	38
7.4 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES	43
7.5 DESARROLLO DE LA CORRELACION DE LAS VARIABLES	46

8. PROCEDIMIENTO	49
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS	51
9.1 FACTORES ADMINISTRATIVOS	51
9.2 VALORES INSTITUCIONALES	52
9.3 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	53
9.3.1 Planear	53
9.3.2 Organizar	55
9.3.3 Dirigir	56
9.3.4 Controlar	57
10. CONCLUSIONES	60
10.1 FACTORES ADMINISTRATIVOS	60
10.2 VALORES INSTITUCIONALES	61
10.3 CORRELACIÓN ENTRE FACTORES ADMINISTRATIVOS Y VALORES INSTITUCIONALES	62
11. RECOMENDACIONES	66
11.1 FACTORES ADMINISTRATIVOS	66
11.1.1 Planear	66
11.1.2 Dirigir	67
11.1.3 Controlar	68
11.1.4 Organizar	68
11.2 VALORES INSTITUCIONALES	68
12. PRESUPUESTO	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Clasificación de la incidencia de los factores organizacionales en los valores institucionales

64

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tablas 1. Distribución de la Población por cargo y sexo	36
Tabla 2. Distribución de la muestra por cargo y por sexo	37
Tabla 3. Distribución de respuestas y media aritmética del instrumento de medición de los factores organizacionales.	51
Tabla 4. Distribución de respuestas y media aritmética del instrumentos de medición de los valores institucionales.	52
Tabla 5. Valor y rango de correlación entre el factor organizacional planear y los valores institucionales.	54
Tabla 6. Valor y rango de correlación entre el factor organizacional organizar y los valores institucionales	56
Tabla 7. Valor y rango de correlación entre el factor organizacional dirigir y los valores institucionales	57
Tabla 8. Valor y rango de correlación entre el factor organizacional controlar y los valores institucionales	58
Tabla 9. Resumen de valores y rangos de correlación entre las variables	59

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Secuencia entre creencias, actitudes, valores, normas y resultados	28
Figura 2. Rangos de respuestas arrojados en la prueba piloto.	43

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Indicadores e Items del instrumento de factores organizacionales	75
Anexo B. Formato prueba piloto factores organizacionales	79
Anexo C. Resultados prueba piloto instrumento de factores organizacionales	83
Anexo D. Entrevista final factores organizacionales	84
Anexo E. Indicadores e Items del instrumento de valores institucionales	87
Anexo F. Formato prueba piloto valores institucionales	104
Anexo G. Resultados prueba piloto instrumento de valores institucionales	115
Anexo H. Test final valores institucionales	119
Anexo I. Tabla de frecuencia respuestas factores organizacionales	121
Anexo J. Tabla de frecuencia respuestas Test de valores institucionales	122
Anexo K. Matrices de correlación	123
Anexo L. Análisis de indicadores factores organizacionales	128
Anexo M. Análisis de indicadores valores institucionales	128

RESUMEN

INCIDENCIA DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES SOBRE LOS VALORES INSTITUCIONALES EN EL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA COLOMBIANA (SEVICOL) LIMITADA.*

GILMA PATRICIA DIAZ INFANTE
ERIKA BIBIANA TRUJILLO PEÑA**

INCIDENCIA DE FACTORES ORGANIZACIONALES SOBRE VALORES INSTITUCIONALES

Los integrantes de una empresa llevan a cabo diferentes procesos administrativos para cumplir con sus responsabilidades asignadas, estos procesos también llamados factores organizacionales son planear, dirigir, organizar y controlar y cuando se están cumpliendo cabalmente, se puede afirmar que la organización está en capacidad de ser administrada exitosamente, lo contrario es ineficiencia administrativa. Por su parte los valores institucionales orientan la visión y la misión de las empresas, constituyéndose en una herramienta para fijar y legitimar su rumbo estratégico.

SEVICOL Ltda. a través del Area de Gestión Humana, considera necesario fortalecer su cultura organizacional, y establece que al medir en que proporción la práctica de los factores organizacionales potencian la apropiación de los valores institucionales puede diseñar estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa. Para determinar la práctica o no de los factores organizacionales, se diseñó una entrevista. Así mismo se diseñó un Test para medir la práctica de los valores institucionales y finalmente se hicieron matrices de correlación.

Con los resultados obtenidos se realizó un análisis estadístico con las siguientes conclusiones: los factores administrativos no se están practicando cabalmente, a excepción del factor organizar, ningún valor institucional está siendo practicado, hay una alta incidencia entre la práctica de los factores organizar y controlar con la apropiación de los valores de cumplimiento y verdad respectivamente y existe una baja o nula incidencia entre los demás factores y valores. Las recomendaciones indican que se deben fortalecer las habilidades administrativas y gerenciales del personal y también se debe promulgar e incentivar la práctica de los valores institucionales.

* Trabajo de Monografía

** Escuela de Ingeniería Industrial. Especialización en Alta Gerencia. Hernán Pabón

SUMMARY

Incidence of Organizational Factors over Administrative and Directive Personnel Institutional values in SEGURIDAD Y VIGILANCIA COLOMBIANA (SEVICOL) LTDA*

GILMA PATRICIA DIAZ INFANTE
ERIKA BIBIANA TRUJILLO PEÑA**

Incidence of Organizational Factors over Institutional Values

Company's personnel carry out various administrative processes to accomplish their designated responsibilities; these processes, also known as organizational factors, are: planning, managing, organizing and controlling, and when they are being correctly fulfilled, we can affirm that the organization is able of being successfully managed, as opposite, we have administrative inefficiency. Additionally, institutional values guide mission and vision in the companies, becoming a tool to set and formalize its strategic path.

Due to SEVICOL Ltda. need to strengthen its organizational culture, it was necessary to determine in what degree administrative factors influence institutional values appropriation in order to design strategies which let improve company's competitiveness.

For determining administrative factors, we designed an interview that helped us to establish whether they are practiced or not. Besides, we designed a test to measure institutional values practice and made correlation matrixes

Based on test results, we made a statistical analysis and came to the following conclusions: administrative factors are not being applied completely; excluding organizing factor, no other institutional value is in practice; there is a high incidence of factors organizing and controlling over accomplish and truth factors appropriation, and there is a low or none influence between the other factors and values.

Recommendations indicate that personnel's administrative and management abilities must be strengthened and also, it is necessary to divulgate and promote institutional values practice.

* Work of Monograph

** School of Industrial Engineering. Specialization in High Management. Hernán Pabón

INTRODUCCIÓN

SEVICOL LTDA, es una empresa familiar creada hace 31 años dedicada a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada, que se encuentra en una etapa de crecimiento en el alcance de mercado a escala Nacional.

En el mes de Agosto de 2.003 Sevicol Ltda, fue certificada por el Icontec con la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000. A partir de este momento el compromiso es, la mejora continua en todos los niveles de la organización. Dentro de la dinámica asumida por la organización y basados en el Plan de Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad, el Departamento de Recurso Humano ha trazado un Plan de Desarrollo que permite visualizar metas a corto, mediano y largo plazo dentro de las cuales está la realización de estudios e investigaciones como el planteado en este documento, que permitan establecer de manera objetiva la realidad actual, para buscar el fortalecimiento estratégico de la organización, lo que garantizará la consolidación de la competitividad de SEVICOL Ltda. en el ámbito Nacional.

En el presente trabajo, se plantea la medición y cuantificación de los Factores organizacionales existentes para determinar en que medida influyen sobre la apropiación de los valores institucionales enunciados en la organización, ya que el compromiso estratégico asumido por la dirección, debe fundamentarse en una cultura organizacional que posea la capacidad de orientar integralmente todos los frentes de la compañía hacia el cumplimiento de los objetivos trazados, bajo el lineamiento de los principios y valores que posee la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hipótesis: Los factores organizacionales encontrados en la organización, afectan favorablemente la apropiación de los valores institucionales en el personal Directivo y administrativo de SEVICOL LTDA.

2. ALCANCE

La presente monografía se aplicará solamente al personal directivo y administrativo de una organización del sector de la Seguridad Privada, llamada Sevicol Ltda. y consta de un análisis y una propuesta estratégica para su posterior implementación. Por lo tanto la puesta en marcha del programa estratégico no está a cargo de las autoras del presente trabajo.

3. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista personal, y siendo el Capital Humano una de las variables estratégicas de la Gerencia, se pretende observar la apropiación o no de los valores corporativos de una organización lo que permite contemplar si la Gerencia Estratégica está realmente obteniendo los resultados que se esperan de dicho comportamiento organizacional.

En el ámbito de la Organización, el fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad y la certificación de los servicios prestados por SEVICOL LTDA, requieren la demostración de mejora continua en la calidad de dichos servicios la cual debe gestarse desde el cuerpo directivo y difundirse a toda la organización, así como el fortalecimiento de los valores institucionales que mejoran el sentido Ético y generan valor para los clientes.

Adicionalmente, los factores motivacionales internos, el sentido de pertenencia y la competitividad como dinámica de desarrollo de la organización permitirán reconocer las posibles fallas e implementar estrategias que permitan suplir dichas debilidades, optimizando la cultura organizacional de la Compañía en pro de la consecución de los objetivos y las metas trazadas.

Desde la óptica del estudio realizado a través del contenido del Programa de Alta Gerencia, el presente estudio está relacionado con los módulos de Administración y de Planeación Estratégica facilitando el abordaje del contenido temático que se desarrolla en las habilidades administrativas, así como el establecimiento y práctica de los valores, aspectos inmersos dentro de la organización y determinados también dentro de dicha planeación estratégica.

4. OBJETIVOS

4.1. GENERAL

Determinar la incidencia de los factores organizacionales sobre los valores institucionales, para fortalecer la gestión administrativa.

4.2. ESPECÍFICOS

Identificar los factores organizacionales practicados por el personal Directivo de la organización.

Medir la práctica de los valores institucionales en el personal Directivo y administrativo de la Organización.

Analizar la correlación existente entre los factores organizacionales y la apropiación de los valores institucionales.

Plantear estrategias para mejorar los factores administrativos y valores institucionales débiles.

5. MARCO TEÓRICO

Después del éxito asiático, comienza un cuestionamiento de las formas tradicionales de gestión que hasta ese momento se venían aplicando en el mundo empresarial desarrollado, cuyos principios están en los estudios de Taylor, Mayo y otros, se critican los viejos paradigmas y se introducen otras nuevas formas de gestión donde se concede un peso importante a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, al liderazgo, a la formación de valores sólidos donde prime una visión de futuro, planteándose que la Productividad depende esencialmente de dos motores: el orgullo de pertenecer a la empresa y el entusiasmo por el trabajo.

Un rápido vistazo por la historia de la evolución del pensamiento administrativo, conduce al entendimiento del salto ideológico dado en estos tiempos.

El primer estudio difundido fue el realizado por F. Taylor a fines del siglo XIX. Dichos estudios fueron efectuados en 1878 en Midvale Steel Company y tenían como objeto analizar minuciosamente los detalles operacionales del trabajo, con el fin de hacerlo más eficiente para ello propuso el pago de incentivos monetarios.

En 1916 Fayol, con su teoría de la administración científica, proponen método por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos, con el fin de mejorar la eficiencia a todos los niveles de la organización. Esta dependía de la forma como dirigían los administradores.

Es a partir de 1932 con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, irrumpe la psicología en el mundo de las organizaciones y es precisamente el Psicólogo, Elton Mayo quien con sus estudios realizados en Hawthorne (1927 a

1932) se preocupa por dar una mirada a las relaciones formales e informales en el ambiente físico y psicológico y cómo afectan estos la productividad, para que la organización, tenga éxito.

Elton Mayo viene a ser el primer autor moderno de los que empiezan a centrar sus estudios en aspectos más humanos.

En 1954 A. Maslow propone su teoría de la pirámide de necesidades humanas, basando su postulado en la búsqueda por parte del trabajador de la autorrealización, para lograr esto, su trabajo dependió tanto del ambiente, como de las actividades que desempeñe y de si estas lo satisfacen o no.

Después surgen otras teorías, aunque la escuela Tayloriana sigue su curso con los estudios de H. Ford y de Carl G. Lange Barth sobre tiempos y movimientos.

En 1960 aparece D. Mc Gregor quien habla de la teoría "X" muy similar a los planteamientos de F. Taylor. Según esta teoría el hombre necesita un estricto control a través de la supervisión y es resistente al cambio. Y la teoría "Y" en cuyo caso la persona tiende a la autonomía, toma iniciativa y esta dispuesta a cambiar en pro de la organización.

Es a partir de estas corrientes modernas que se integran los diversos aspectos más relevantes de la administración moderna, uniendo factores como lo físico, lo psicológico, lo social, lo técnico, etc., en un todo.

En el mismo lapso de tiempo 1964, aparecen R. Blake y J. S. Mouton con su teoría "Rejilla Gerencial". Ellos establecen una escala de 1 a 9 para mostrar el interés por la gente y la preocupación por la tarea, siendo importante conocer las funciones y objetivos del puesto. Tomando por primera vez el concepto de gerencia líder K. Blanchard (1969) plantea la teoría Liderazgo Situacional,

desarrollando el concepto de gerencia líder y considerando la eficiencia en relación con el grado de madurez que tenga el grupo.

Otra teoría surgida en 1965 fue la de administración por objetivos expuesta por G. Odiorne quien considera que "La finalidad debe ser crear metas comunes de acuerdo con los objetivos de cada uno de los puestos".

Dentro del avance histórico organizacional también se generó una escuela de pensamiento fundamentada en el ordenamiento organizacional a través del establecimiento de sub-sistemas, que dieron origen a la Teoría de los Sistemas.

Actualmente las teorías administrativas orientales, como el Kaizen y el Hoshinkanri, así como el Cuadro de Mando Integral y la Gerencia de la Calidad Total surgidas en occidente son las que de alguna manera lideran el estilo gerencial de las organizaciones a nivel mundial, Teorías que por su filosofía definitivamente han volcado su atención no solo en los procesos, en la tecnología y en el conocimiento, sino que le han otorgado al ser humano, y a la forma como se interrelacionan, un lugar preponderante para el éxito gerencial de las organizaciones. Por esta razón algunos teóricos administrativos de hoy afirman que: "el éxito empresarial dependen del desarrollo de la cultura organizacional arraigada en los valores compartidos de los empleados, los ejecutivos y los propietarios ¹"

Sobre este último aspecto muchas organizaciones que triunfan, han iniciado intentos de hacer explícitos sus valores. Con la elaboración de éstos, las compañías han empezado a sumergirse en un rol decisivo para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad como un todo.

¹ GARCÍA, Salvador. La Dirección por Valores. [1999], GARCÍA Salvador, DOLLAN Shimon. SPI, La Habana. 307 pp.

Dentro de esta nueva concepción Sevicol Ltda. tiene claro que es política de toda la organización la promulgación de los valores, pero como lo describe Uribe C (1.996) en su folleto promocional de valores y nuevos principios cooperativos: "está por escrito, y se vela por ello, pero la realidad vivida es otra", por ello se hace necesario revisar como los factores organizacionales han generado o no la adquisición de valores en un grupo de trabajadores de esta organización.

Esta investigación exige por lo tanto adentrarse en el estudio de varios campos como lo son el administrativo, el Psicológico y el Filosófico.

En cuanto a lo filosófico, implica profundizar en el campo de la moral, sus principios, lo axiológico y lo ético.

A nivel Psicológico implica ahondar en cuanto a los valores, actitudes y creencias. A nivel administrativo es necesario revisar aspectos de cultura Organizacional, y estrategias administrativas dentro de las organizaciones.

Filosóficamente se ha determinado que el hombre experimenta un deseo ferviente de redescubrir su verdadera dimensión. Después de mucho tiempo de invasión de la máquina y de la tecnología, cansado de tanto mercantilismo y utilitarismo, el ser humano se ha vuelto sobre sí mismo para trascenderse.

Ortiz J (1995). Anota: " En la vida empresarial la noción de excelencia se aproxima mucho a la idea de virtud. Hablamos de círculo virtuoso significando el círculo óptimo de empleados, clientes y propietarios. Cuando se plantea cómo debería ser el mejor conjunto posible de empresas aunadas a un acuerdo estratégico, no queda más remedio que destacar exigencias éticas: confianza, claridad, limpieza. Y sí se reflexiona sobre las características nucleares de las diversas profesiones, que suelen acabar tomando forma de organización empresarial se puede descubrir que en el fondo lo más importante son los principios éticos - veracidad, respeto a dignidad personal. Por tanto, para que arraiguen los hábitos adecuados,

las buenas costumbres, la vida empresarial debe procurar que en todos sus frentes, marketing, organización, producción, dirección, aspectos financieros, los actores de cada actividad se comporten de manera virtuosa"²

No obstante, pretender definir los valores sigue siendo una tarea iniciada, pero aún inconclusa. Muchos filósofos como Lotzse, Hartmann y Frondizi, lo han intentado, sin lograr satisfacer plenamente a los estudiosos del tema (la axiología)³

Rodríguez M (1997) anota: "Un valor es lo que se considera importante, estimable, valioso y necesario que lo hace a uno sentirse bien y eleva el espíritu es todo aquello que con las experiencias se va amando, cuidando y trabajando. Para que un valor lo sea realmente, es necesario, crearlo, decirlo y actuarlo de manera constante y repetida, por elección libre y entre varias alternativas. De otra forma sería una pose, algo aprendido de otros y no asimilado y vivido."

"Revisar y actualizar nuestros valores es una forma sana de vivir. La incongruencia entre lo que se cree, dice y vive, produce tensiones, angustias y conflictos con uno mismo y con los demás."⁴

Carreras Ll. (1996) en su libro *Cómo educar en valores*, afirma que los valores se perciben mediante una operación no intelectual llamada estimación. De estudios realizados sobre esto, se deduce que todo valor tiene una polaridad que puede ser positiva o negativa, es valor o contravalor.

La actual crisis de valores mostrada por la sociedad colombiana se refleja en el contexto laboral en todos los sectores afectando la actitud de los trabajadores, su desempeño y en consecuencia en la competitividad de las empresas.

² ORTIZ I. JOSE (1.995) *La Hora de la Etica Empresarial*. 1ª Edición, España. Mac Graw Hill.

³ ESCOBAR (.996) *Etica Escobar* 3ª Ed. México D.F. McGraw Hill

⁴ RODRIGUEZ E. Mauro. (1.997) *Autoestima Clave del éxito personal*. México D.F. 2ª Ed. Manual Moderno.

En cuanto a lo administrativo y dado el desarrollo acelerado de nuevas técnicas de gerenciamiento, los directivos, profesores de administración y psicólogos organizacionales, están cada vez más conscientes de la necesidad del liderazgo estratégico basado en los valores institucionales compartidos, ya que quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación para enfrentar cualquier situación no prevista, dentro de un marco de valores tanto individuales como institucionales, que le proporcionen a la organización un norte para la toma de decisiones.

Infortunadamente en la mayoría de los casos esta realidad se queda en el plano de las ideas, pues en la práctica diaria se aprecia una dicotomía entre el discurso y la acción.

A nivel psicológico Milton Rokeach, profesor de la Universidad de Michigan, reconocido investigador de valores, lo definió como: “una convicción o creencia estable en el tiempo que determina un modo de conducta o una finalidad existencial en las personal socialmente activas, o su modo opuesto de conducta a su finalidad existencial contraria.”⁵

Al hablar de valores es necesario diferenciarlos en dos tipos: los valores finales y los valores de tipo instrumental.

Los valores finales pueden dividirse en dos tipos: personales y éticos – sociales-morales

⁵ ROKEACH Milton, citado en Revista ESADE. No 1 [1999], Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa. P 63.

- Valores personales: aquellos a los que aspira el individuo para si mismo y responden a la pregunta de ¿qué es para usted lo más importante en la vida?
- Valores éticos – sociales: constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Y responde a la pregunta ¿qué quiere usted para el mundo?
- Valores ético – morales: se refiere a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente fines existenciales. De hecho, la palabra "moral" proviene del latín mores, que significa costumbre. Y responde a la pregunta ¿cómo cree que hay que comportarse con quienes les rodean?

Los valores instrumentales son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir la finalidad o los valores existenciales y tienen dos características esenciales:

- Se ponen en práctica en la relación con las demás personas.
- En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad o, al menos, de molestia con sigo mismo.

Otros estudios realizados por Rockeach demuestran, que mientras el número de valores finales que las personas dicen usualmente poseer no son mucho más de una decena, el número de valores instrumentales es más elevado, aunque no llega al centenar.

De acuerdo con la función del grado en que la existencia de un valor regula la conducta de las personas se clasifica en: reguladores o de aceptación. Los valores de aceptación son aquellos que el individuo acepta y enuncia como validos pero

sin embargo no lo considera a la hora de su acción mientras que los valores reguladores son los que influyen y determinan en los niveles de actuación de los hombre.

La existencia de un valor de aceptación es el primer paso para que un valor se convierta en un valor regulador, pero no siempre un valor de aceptación llega a ser regulador depende mucho de los intereses y nivel de voluntad de las personas.

5.1 VALORES INSTITUIONALES COMPARTIDOS

Los valores institucionales compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de una gerencia integral en las empresas, lo cual contribuye a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Así mismo ayuda a la concientización del pensamiento estratégico, fortaleciendo las actitudes necesarias en los líderes y en los subordinados en pro del aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del área gerencial, administrativa y operativa; por esta razón Sevicol Ltda. conciente de la necesidad de establecer los valores institucionales compartidos realizó un proceso que involucró a todos los integrantes de la organización, para determinar los valores institucionales, estos son: Verdad, Honestidad, Lealtad y Cumplimiento

Es importante tener en cuenta que si las creencias básicas y las actitudes de los miembros de la empresa no son compatibles con la necesidad del cambio, por muy bien formulado que esté cualquier proceso, éste no funcionará, ya que los directivos seguirán dirigiendo con las concepciones y patrones acumulados a lo

largo de su experiencia; con la diferencia que emplearán nuevas herramientas, o lo que es lo mismo, Se sigue haciendo lo cotidiano con una nueva tecnología.

Una compañía debe propender por la regulación y aceptación de los valores finales de todos sus miembros, éstos deben estar contenidos en la misión y la visión de la compañía, así mismo los valores instrumentales deben estar claramente precisados y más aún deben reflejar la actitud, las normas y las creencias de todos los empleados. Esto se logra mediante la creación de la cultura organizacional.

Cualquier organización que no haya creado ni estabilizado su cultura organizacional en correspondencia con las creencias básicas, las normas y las actitudes de la mayor parte de sus integrantes con los valores institucionales compartidos, se expone a que todo cambio que persiga no arroje los resultados esperados. Es por ello que en muchas ocasiones se presenta el fracaso en la administración de las empresas, porque ni las estrategias ni los objetivos, ni las metas ni las políticas se encuentran alineados con los valores comprendidos en la misión y visión de las compañías.

Una compañía que esté realmente administrada por sus valores institucionales no habrá mas que un jefe: los valores de la compañía y su éxito verdadero no vendrá de proclamar los valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días, por esta razón se puede afirmar que cuando una compañía se alinea alrededor de valores institucionales compartidos y se une en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética.

Toda empresa progresista debe perseguir la práctica de los valores institucionales compartidos, ya que el conseguirlos incide directamente en su desarrollo y prosperidad.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

En lo que se refiere a las organizaciones, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas, valores y actitudes que tienen en común sus miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un periodo de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia, fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma en que se debe comportar la gente, muchas dan una idea general de aquello que apoya una compañía en particular. A su vez, esas convicciones dan lugar a los valores, la situación ideal de ser, que sostienen la empresa y a sus integrantes.

Dicho comportamiento normativo se convierte en la base para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas.

Este por así decirlo circuito cerrado de creencias- valores- normas- convicciones- creencias, constituye el proceso del desarrollo cultural, siendo así que a los

individuos que tratan de violar éstas normas, se les presiona para moldearse, si tal presión no produce el ajuste deseado, entonces surgen mecanismos de castigo para quienes continúan desviados.

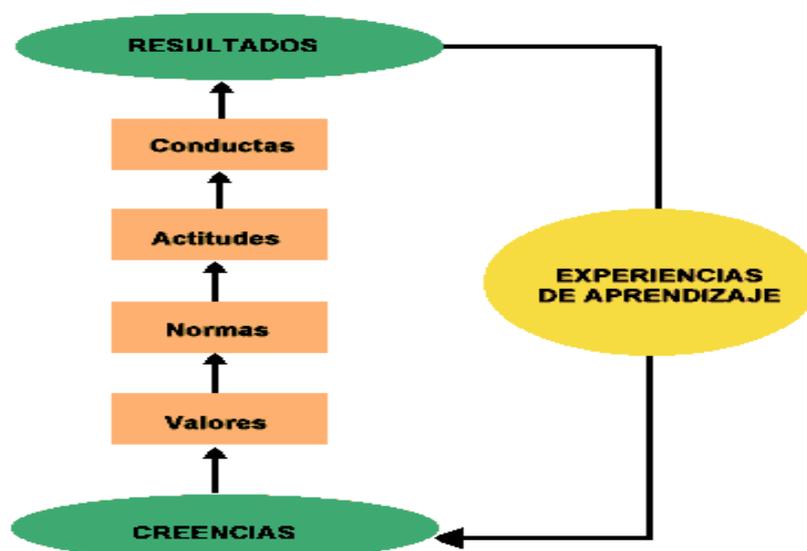
Por otra parte debe tenerse en cuenta que los valores individuales se constituyen fundamentalmente en la infancia y la adolescencia a partir de los modelos sociales de padres, maestros y amigos. Para lograr la ejecución del cambio en la empresa es necesario circular desde las creencias hasta las conductas pasando por los valores (Ver figura 1) teniéndose en cuenta las normas y las actitudes de los miembros de la organización. Las normas son reglas de conducta consensuados, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias. También, el incumplimiento de normas puede traer consigo sanciones externas, al mismo tiempo el incumplimiento de valores puede trasladar sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.

Cabe resaltar que una actitud es una predisposición aprendida a responder positiva o negativamente a cierto objeto, situación, institución o persona. Como tal consiste en componentes cognitivos (conocimiento o intelecto) afectivos (emocionales y motivacionales) y de desempeño (conductas o acciones). A pesar de que el concepto de actitud no es distinto al de interés, opinión, creencia o valor, existen significativas diferencias en la forma en que se utilizan estos términos. Un interés es un sentimiento o preferencia con respecto de las actividades propias. A diferencia de la actitud, que implica aprobación o desaprobación (un juicio moral). Estar interesado en algo solo significa que la persona pasa tiempo pensando en eso o reaccionando ante eso, sin importar si esos pensamientos y comportamientos son positivos o negativos. Una opinión es una reacción específica ante ciertos sucesos o situaciones, en tanto que una actitud es más general en sus efectos sobre las respuestas de una persona hacia una amplia variedad de personas o eventos, además la gente está conciente de

sus opiniones, pero quizás no lo esté por completo de sus actitudes. Las opiniones son similares a las creencias, en el hecho de que ambas son juicios o aceptaciones de ciertas proposiciones como verdades.

La creencia es la acción de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresar la realidad y que preceden a la configuración de los valores. El término valor se refiere a la importancia, utilidad o valor que se da a actividades y objetivos particulares, por lo general como fin pero con potencialidad para ser medido también. Las actitudes reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen la tendencia a actuar de una determinada manera, es por ello que para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden. (ver figura 1).

Figura 1. Secuencia entre creencias, actitudes, valores, normas y resultados



Fuente: GARCIA, Salvador y DOLLAN, Shimon. La dirección por valores. 1998. pág.49.

Sintetizando se puede afirmar que un Valor es sencillamente la convicción razonada de que algo es bueno o malo para llegar a ser mas humanos, por lo tanto un Contravalor, será todo aquello que dificultará al hombre llegar a ser mas persona y le restará humanidad.

La sociología, disciplina científica que estudia las bases biológicas del comportamiento social (en animales y humanos), plantea que buena parte de sentimientos y valores humanos pueden aprenderse o bien derivarse de conductas seleccionadas a partir de su utilidad para la supervivencia básica.

Por tal motivo si se trabaja sobre las creencias y los valores, se refuerzan las normas y actitudes, se puede pensar en un cambio de conducta, acorde con el propósito estratégico de la cultura organizacional.

En el caso de las organizaciones se plantea la ocurrencia de dos procesos, aprendizaje y herencia, ya que se heredan porque se van transmitiendo de individuo a individuo producto del proceso de formación de la persona en una organización o empresa, y la vez se aprenden fruto de la formación del proceso de evolución de los seres humanos. Para que dicho proceso tenga éxito, debe cumplirse con rigurosidad el proceso de validación y comunicación de los valores en todas las instancias de la organización, ya que en muchas ocasiones la comunicación de los valores fracasa debido a que las instituciones actúan o parecen ser hipócritas, cuando sus valores entran en conflicto directo de unos con otros, y cuando los valores adoptados no concuerdan con las acciones ni individuales ni colectivas.

Para lograr que los valores institucionales compartidos se conviertan en una herramienta estratégica de dirección para el legitimar la cultura organizacional, Sevicol Ltda. ha iniciado un proceso de renovación institucional, con miras a desarrollar más efectivamente su potencial humano, administrativo y gerencial.

Dentro de dicho proceso se encuentra el análisis de la incidencia de los factores organizacionales en la apropiación de los valores de los empleados de la compañía.

5.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Hoy aquellas organizaciones que buscan ser competitivas están llamadas a cambiar su pensamiento tradicional, en las que los factores organizacionales (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar), conformaban procesos aislados para administrar empresas; la concepción gerencial actual une éstos factores organizacionales los potencia y los convierte en herramientas esenciales de la administración estratégica, para convertirlos en un proceso concatenado y mediante el cual la Alta Gerencia toma decisiones sobre los objetivos de la empresa, los mercados en los que competirá, los productos y servicios que ofrecerá y las políticas que seguirá para manejar su relaciones con el entorno tanto interno como externo, etc.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas, dentro del contexto de una cultura organizacional claramente preestablecida.

Los procesos administrativos tienen por objeto la coordinación eficaz y eficiente de los recursos con el grupo social, para lograr los objetivos con la máxima productividad, a través de cuatro factores que son: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.

Cada factor organizacional, está relacionado entre sí y a la vez son interdependientes, los gerentes deben ser capaces de desempeñar las cuatro al mismo tiempo reconociendo que cada una repercute en las demás.

5.3.1 PLANEAR

Planear contiene la selección de objetivos y las acciones necesarias para cumplirlos. La planeación requiere de toma de decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos. Adicionalmente la planeación contiene la capacidad de prever que es disponer con anticipación lo necesario para un fin, es prevenir una posible eventualidad.

La Planeación incluye definir metas, establecer una estrategia general para alcanzar las metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades, lo que quiere decir que no solo se refiere a los fines sino a los medios para su consecución.

El proceso de Planear es indispensable entre otras razones porque: reduce al mínimo el desperdicio y la superabundancia, proporciona orientación, disminuye las repercusiones del cambio y establece normas que facilitan el control.

Con la planeación se determinan los objetivos y se eligen los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

La planificación constituye un esfuerzo coordinado, en el que los miembros de la organización entienden hacia donde se dirige ésta y que deben aportar para alcanzar los objetivos, propiciándose con ello la cooperación y el trabajo en equipo. Así mismo la ausencia de planes puede provocar que los distintos miembros de la organización trabajen unos contra otros, lo cual impide el avance eficiente hacia los objetivos propuestos.

5.3.2 ORGANIZAR

En cuanto al factor de Organizar, éste se refiere a la capacidad de establecer eficientemente los procesos mediante una estructura prediseñada, en pro de la consecución de los mejores resultados empresariales.

También se determinan qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones.

En el proceso de organizar, se establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la estipulación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Una óptima organización, garantiza el funcionamiento eficiente de cualquier institución, debido a que determina los medios por los cuales se realizarán todas y cada una de las actividades.

5.3.3 DIRIGIR

La dirección es el proceso de influir sobre las personas para que aporten a las metas de la organización y del grupo, parte de la dirección consiste en revisar en que se falló, en dónde se falló y corregirlo, esto exige recoger información, revisar, replantear y recomenzar con un nuevo propósito.

Dirigir contiene la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la supervisión.

Incluye motivar a los empleados, orientando sus actividades a través del canal más eficaz de comunicación, también contiene los mecanismos de resolución de conflictos que se puedan presentar.

5.3.4 CONTROLAR

El proceso administrativo de controlar comprende la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se estén cumpliendo los objetivos y los planes de la empresa. Es una función de todos los gerentes desde el presidente hasta los supervisores.

El control incluye la evaluación y comprobación de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Después de que se han establecido las metas, se han formulado los planes y las estrategias, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, es imperativo que el gerente se asegure de que las cosas marchan como es debido, vigilando el desempeño de la organización, para esto tendrá que comparar el desempeño real con las metas previamente establecidas; si se llegaran a presentar desviaciones sustantivas, el gerente será el responsable de volver a encaminar a la organización por el camino adecuado.

Se espera que una organización que desarrolle eficientemente cada proceso administrativo, adquiera la capacidad de administrar estratégicamente el rumbo institucional, potenciando sus factores claves de éxito para que pueda sobrevivir y prosperar.

6. PANORAMA SITUACIONAL

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. Colombia sin excepción, como país en vía de desarrollo requiere soluciones conformes a sus condiciones concretas y para ello necesita de planteamientos más renovados y efectivos. Naturalmente el mejoramiento de la competitividad empresarial es un problema complejo, por lo que requiere abordarse en forma integral, es decir desde una perspectiva que considere todos los factores que tienen que ver con su mejoramiento.

Para alcanzar la competitividad cada organización debe poseer una Política estratégica, ya sea explícita o implícita"⁷ esto significa que dicha estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo bien, haberse originado de forma implícita a través de actividades agregadas de los diferentes departamentos y procesos funcionales de una empresa.

La importancia trascendental que le significa a una empresa poseer o no, una estrategia competitiva radica en la posibilidad que adquiere de conocerse a fondo a si misma y a su entorno, cuando dicha estrategia competitiva es fruto de un desarrollo explícito se asegura el cumplimiento de objetivos comunes a la organización en concordancia con la Misión y la Visión bajo los parámetros tutóral de una sana cultura organizacional fundamentada en fuertes valores y principios.

Una empresa inteligente y con prospectiva debe cumplir un requisito fundamental y es tener una cultura organizacional con capacidad de realizar funciones de

⁷ Porter, Michael. Estrategia Competitiva

planeación, organización, dirección y control estratégico, y no porque ésta sea una tendencia gerencial de fin de siglo, es un requisito porque la política estratégica es el resultado de la concientización de los factores que proporcionan competitividad y creación de valor en una compañía.

Para lograr que los valores institucionales compartidos se conviertan en una herramienta estratégica de dirección para el legítimar su competitividad en el sector, Sevicol Ltda. ha iniciado un proceso de fortalecimiento de su cultura organizacional, con miras a desarrollar más efectivamente su potencial humano, administrativo y gerencial. Dentro de dicho proceso se encuentra el análisis de la incidencia de los factores organizacionales en la apropiación de los Valores institucionales de los empleados de la compañía.

7. METODOLOGÍA

Este trabajo presenta los datos obtenidos en un estudio con el personal directivo y administrativo de SEVICOL LTDA.

Los resultados arrojados determinarán en forma sistemática la incidencia que tiene los Factores organizacionales sobre la apropiación o práctica de los Valores Institucionales en la población analizada.

7.1 PARTICIPANTES

El universo total de estudio, está compuesto por el personal directivo y administrativo de Sevicol Ltda. en la oficina de Bucaramanga, en el segundo semestre del año 2004, que está constituido por 31 personas, distribuidas de la siguiente manera:

Tablas 1. Distribución de la Población por cargo y sexo

CARGO	TAMAÑO DE LA POBLACION		
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
DIRECTIVOS	3	6	9
ADMINISTRATIVOS	12	10	22
TOTAL	15	16	31

Fuente: Autoras del proyecto

De la anterior población se seleccionó una muestra de 7 personas de los directivos para medir los Factores organizacionales y los Valores institucionales y se

seleccionó otra muestra de 11 personas pertenecientes al área administrativa para los Valores institucionales.

Tabla 2. Distribución de la muestra por cargo y por sexo

CARGO	TAMAÑO DE LA MUESTRA		
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
DIRECTIVOS	3	4	7
ADMINISTRATIVOS	8	3	11
TOTAL	11	7	18

Fuente: Autoras del proyecto

Para definir el tamaño de la muestra se tuvo en cuenta la característica del grupo, en el cual se buscó homogeneidad por un lado y el tipo de vínculo con la empresa por el otro.

Para la aplicación del instrumento de Factores organizacionales se tomó el grupo directivo de la Compañía debido a su conocimiento de dichos factores, la muestra a tomar fue el 78% de la población de directivos, que corresponde a siete personas.

Así mismo para la estandarización del instrumento de Valores institucionales, se tomó una muestra del 50% del personal administrativo es decir 11 personas y del 78% del personal directivo.

7.2 INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de este estudio se hizo necesario la construcción de dos instrumentos, uno que permite medir los Factores organizacionales y otro que permite medir los Valores institucionales. También se utilizó como apoyo de la hipótesis planteada, un análisis de correlación estadística para determinar el nivel de incidencia existente entre estas dos variables.

7.3 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES

Para medir los Factores organizacionales (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) se diseñó un cuestionario de 68 preguntas cerradas dicotómicas que se aplicó en forma de entrevista al personal de la organización. Dicho cuestionario, fue construido a partir de revisión literaria administrativa, y el concepto de personal idóneo en el área siguiendo los siguientes pasos:

- 1) En primer lugar, se busco en la bibliografía administrativa las definiciones existentes al respecto y se seleccionaron los indicadores de cada variable a medir, con sus respectivos ítems (Ver anexo A).
- 2) Validación facial de acuerdo con el criterio de las autoras del estudio.

“Toda prueba que pretenda medir actitudes en las personas, debe cumplir con dos criterios obligatorios, estos son la validez y confiabilidad. En el primer caso se hace indispensable establecer con claridad si el instrumento mide aquello que se propone medir, es decir si posee Validez. Existen varias clases de validez, el presente estudio se sustento en la Validez de contenido, que tiene dos clases:

Validez Facial: descansa en el juicio personal de los investigadores acerca de los ítems.

Validez por Jueces: Los ítems se someten a un concepto valorativo de un grupo de personas (Jueces) a quienes se les considera familiarizados y calificados en el tema estudiado.”⁸

3) Estructuración de la prueba utilizando el esquema de entrevista con pregunta cerrada dicotómica.

Para la realización del presente estudio, se seleccionaron los instrumentos más adecuados para la recolección de datos, que permiten hacer un análisis objetivo de los resultados conseguidos.

En la elaboración de una entrevista o test de preguntas deben tenerse en cuenta muchos aspectos relevantes, esenciales a la hora de construir un instrumento de medición válido, útil y acertado.

Es importante detenerse a analizar la forma de las preguntas, estas se clasifican en tres categorías:

- A. Preguntas abiertas
- B. Preguntas cerradas o dicotómicas
- C. Preguntas de elección múltiple

A. Las preguntas abiertas se pueden denominar también “libres” o “no limitadas”, son aquellas que la interrogada contesta con su propio vocabulario, diciendo todo cuanto desea sobre la cuestión y sin hallar ningún límite alternativo.

⁸ ESCALANTE, Angulo Carlos. La medición de las actitudes. pág. 65.

Características:

- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta.
- Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente.
- Se solicita una respuesta libre.
- La respuesta es redactada por el propio sujeto.
- Proporciona respuestas de mayor profundidad.
- Es de difícil tabulación, resumen e interpretación.

B. Las preguntas cerradas, dicotómicas o bipolares, llamadas también “limitadas” o “alternativas fijas”, solo pueden ser contestadas por un “sí” o un “no”, y en último caso por un “no sé” ; no hay en este caso matices de respuestas ni posiciones intermedias, ni da lugar a contestar a quienes todavía no se han formado un juicio sobre el tema. Este tipo de preguntas son fácilmente tabulables, y se adaptan muy bien en el caso de cuestiones de hecho, por otra parte hacen la respuesta mas objetiva.

Características:

- Es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas.
- Estas respuestas piden ser contestadas con dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas o bipolares): Si o No
- Limitan las respuestas de la muestra.
- Es fácil de llenar.
- Mantiene al sujeto en el tema.
- Es relativamente objetivo.
- Es fácil de clasificar y analizar.

C. Preguntas de elección múltiple, en cierto modo se trata de preguntas cerradas que dentro de los extremos de una escala, permiten una serie de matices fijados de antemano. En ellas las respuestas posibles ya están dadas y estructuradas junto con la pregunta, y el interrogado solo tiene que elegir entre varios grados de opinión.

Las preguntas de elección múltiple admiten a su vez dos formas, denominadas: preguntas con respuesta de abanico y preguntas de estimación.

Las preguntas con respuestas de abanico, permiten contestar señalando una o varias respuestas presentadas junto con la pregunta.

Las preguntas de estimación a su vez introducen dentro de las posibilidades de respuestas, diversos grados de intensidad para un mismo ítem. Las respuestas sugeridas en lugar de ser cualitativas, son aquí cuantitativas e indican un grado de intensidad creciente o decreciente. Es entonces una variante del abanico cerrado donde el interrogado puede elegir la respuesta según el grado de adhesión a la pregunta.

Características:

- Es un procedimiento de investigación.
- Es un cuestionario altamente estructurado
- Presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos.
- El sujeto que responde, proporciona por escrito información sobre sí mismo o sobre un tema dado.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se determinó que para el presente estudió la forma mas adecuada de medir la apropiación de los Factores organizacionales por parte del personal directivo y administrativo de Sevicol Ltda. en Bucaramanga, es la realización de una entrevista con preguntas cerradas dicotómica.

4) Aplicación de la prueba piloto en la que participaron tres (3) personas seleccionadas al azar entre el personal directivo, las cuales no solo contestaron la entrevista, sino que opinaron sobre dicho cuestionario, para verificar su claridad y entendimiento. (Ver anexo B)

5) Análisis estadístico para darle confiabilidad al instrumento; mediante la utilización de los parámetros exigidos en la medición de actitudes, determinando los cuartiles que otorgaban el rango de aceptación de cada pregunta, dicho grado fue establecido entre los cuartiles 0.25 y 0.75.

“Por confiabilidad de un instrumento de medición se entiende su relativa capacidad para averiguar el verdadero valor de la variable analizada. Un proceso generalizado para la medición de la confiabilidad es la norma de los cuartiles, el cual se realiza por medio de observación de los rangos de respuesta dada por los interrogados, las cuales son seleccionadas o descartadas de acuerdo con el criterio preestablecido de un juez, que determina el rango o cuartil aceptado en la medición de la variable.”⁹ Para el presente estudio se determinó el rango de confiabilidad en los cuartiles 0.25 - 0.75, descartando las respuestas observadas en los puntos extremos, es decir entre los cuartiles 0.0 y 0.25 y entre los cuartiles 0.75 y 1.0. (Ver Anexo C)

⁹ LEWIS R. Aiken. Test Psicológico y Evaluación.

Figura 2. Rangos de respuestas arrojados en la prueba piloto.



Fuente: Autoras del proyecto

6) Finalmente después de análisis estadístico se eliminaron 14 ítems: por el grado de dificultad alto en su entendimiento, por la poca confiabilidad y algunos ítems que eran demasiado evidentes. Se reemplazaron y estructuraron 4 indicadores y 9 ítems nuevos y se modificaron 9 ítems, quedando 68 ítems que conformaron la entrevista final. (Ver anexo D)

7.4 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES

En la prueba de Valores institucionales, se utilizó un Test de 52 ítems en escala de Likert, con el que se pretendió medir la práctica de los Valores institucionales: Verdad, Honestidad, Lealtad y Cumplimiento por parte del personal de la organización.

Para la conformación del Test, se siguió la misma metodología utilizada en la prueba de los Factores organizacionales para la definición de los indicadores, así como en la elaboración de cada ítem.

Para diseñar el Test sobre Valores institucionales se siguieron los siguientes pasos:

- 1) Una vez definidos los indicadores, se estructuraron 326 ítems. (Ver anexo E)
- 2) Validación por jueces, hecha por dos psicólogos expertos en el área de valores.
- 3) Medición de la intensidad en la apropiación de los Valores institucionales por parte de la muestra seleccionada, estableciéndose para tal efecto la aplicación de un Test conformado por preguntas de elección múltiple y estimación.

Las preguntas de elección múltiple tienen una escala para medir la intensidad del grado de opinión con respecto a la pregunta, para cuantificar dicha escala de intensidad existe la escala tipo Likert.

Una escala se define como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En el caso del presente trabajo, el fenómeno será la apropiación de valores, cuya intensidad se pretende medir.

Los criterios y la escala tipo Likert seleccionada para dar respuesta a los ítems es la siguiente.

- | | | |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| a) Siempre (5) | b) Casi Siempre (4) | c) Algunas Veces (3) |
| d) Casi Nunca (2) | e) Nunca * (1) | |

* En el caso de las preguntas Control, que son aquellas en las cuales el interrogado debe contestar idealmente la opción Nunca, la escala será tomada a la inversa.

4) Aplicación de la prueba piloto con la participación de siete (7) individuos del personal administrativo escogidos al azar. (Ver anexo F)

5) Estudio psicométrico de los resultados para darle confiabilidad a la prueba, la técnica utilizada para determinar el rango de confiabilidad del Test de Valores, fue la de calificaciones estándar normalizadas.

Dicho estudio estadístico se realizó de la siguiente forma:

A. Se determinó la calificación “T”, así:

$$T = \frac{x - X}{S}$$

T= Puntuación para muestras pequeñas

x= Peso

X= Media Aritmética

S= Desviación típica

B. En seguida se estableció el grado de libertad de la prueba piloto, dicho grado fue establecido por criterio de juez, en los rangos de $-2,447$ y $2,447$ teniendo en cuenta la tabla de distribución normal.

6) Análisis de los resultados arrojados y selección de los ítems de acuerdo con el grado de libertad, es decir que se seleccionaron los ítems que arrojaron el puntaje “T” dentro del rango de confiabilidad y se descartaron aquellos con un puntaje inferior o mayor al rango preestablecido. (Ver Anexo G).

7) En la prueba piloto se encontraron 62 ítems dentro del puntaje “T” confiable, se eliminaron 264 ítems por ser evidentes y por no encontrarse dentro del grado de libertad estipulado para la confiabilidad.

8) Finalmente se tomó la decisión de estructurar el Test con 52 preguntas, seleccionándose 13 preguntas por cada Valor institucional. (Ver anexo H)

7.5 DESARROLLO DE LA CORRELACION DE LAS VARIABLES

Para medir la incidencia de los Factores organizacionales en la apropiación de los Valores institucionales, en el personal administrativo y directivo de Sevicol Ltda., es necesario realizar una correlación estadística entre estas dos variables.

Para diseñar el proceso de correlación estadística se efectuaron los siguientes pasos:

1) Tabulación de las respuestas de la entrevista de Factores Organizacionales determinando la frecuencia de respuestas positivas (Si) o negativas (No) dadas en cada Factor estudiado (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar). Dicho análisis se realizó con siete personas escogidas de la muestra.

2) Determinación de la media aritmética de las frecuencias de respuestas de cada uno de los interrogados, teniendo en cuenta cada Factor.

3) Definición de la media aritmética promedio arrojada en cada uno de los Factores organizacionales, para determinar su práctica al interior de la organización; el criterio establecido para medir su práctica, fue el de una media aritmética promedio superior o igual a 0.7. Dicho criterio fue tomado de acuerdo con la asesoría de un experto en el tema de análisis de actitudes. (Ver Anexo I)

4) Tabulación de los resultados arrojados en el Test de Valores institucionales, determinando la frecuencia de cuantas veces cada interrogado respondía: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca o Nunca, por cada Valor

estudiado (Verdad, Honestidad, Lealtad y Cumplimiento). Esto se hizo con las mismas siete personas que respondieron la entrevista de Factores, para obtener consistencia en el análisis de correlación.

5) Determinación de la media aritmética de las frecuencias de respuestas de cada uno de los interrogados por cada Valor institucional y también la media aritmética promedio, para medir la práctica de los Valores por parte de la muestra analizada. El criterio que se tomó para determinar dicha práctica, fue el de la media aritmética promedio igual o superior a 0.35. (Ver Anexo J)

6) Elaboración de matrices de correlación, tabulando los valores que cumplían con el criterio estipulado de la media aritmética igual o superior a 0.7 para el caso de las prueba de Factores organizacionales y de 0.35 para la prueba de Valores institucionales. (Ver Anexo K)

7) Utilizando formulas estadísticas del Ji-Cuadrado, Se elaboraron las matrices de correlación así:

Ji – Cuadrado:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$X^2 = \text{ji-cuadrado}$$

fo = Frecuencia obtenida

fe = Frecuencia esperada

En donde frecuencia esperada es:

$$f_e = \frac{T_f * T_c}{N}$$

Tf = Total fila

Tc= Total Columna

N= muestra

Correlación:

$$C = \sqrt{\frac{X}{N + X}}$$

X = ji-cuadrado

N= muestra

8) Finalmente se determinó el rango de valoración para establecer el nivel de intensidad de la correlación y el nivel de incidencia.

Dichos rangos se fijaron de la siguiente manera:

- De -0.05 a +0.05: No Existe correlación. No tiene incidencia
- De -0.3 a -0.1 y de +0.1 a +0.3: Correlación Débil. Poca incidencia
- De -0.6 a -0.3 y de +0.3 a +0.6: Correlación Moderada. Poca incidencia
- Mayor igual +/- 0.6: Correlación Fuerte. Alta incidencia

8. PROCEDIMIENTO

Dentro del inicio y desarrollo de este trabajo el procedimiento seguido fue el siguiente:

1. Revisión bibliográfica de la literatura existente sobre los temas administrativos y de valores, para enriquecer la base conceptual bajo la cual se realizó el presente estudio.
2. Elaboración del marco teórico y conceptual desde la perspectiva gerencial, organizacional, administrativa y psicológica.
3. Operacionalización de la definición conceptual tanto de los Factores organizacionales, como de los Valores, estableciendo los indicadores y los ítems para cada uno de ellos. (Ver anexos A y E)
4. Diseño y aplicación de la prueba piloto para cada uno de los instrumentos. (Ver anexos B y F)
5. Análisis de resultados arrojados en la prueba piloto y con base en dichos datos se estructuró cada instrumento. (Ver anexos C y G)
6. Determinación de la muestra objeto de estudio, para la aplicación de los instrumentos finales.
7. El primer instrumento en ser aplicado fue la prueba de los Factores organizacionales con la entrevista, la cual se realizó individualmente con cada uno de los participantes seleccionados, en el mismo día, pero en horarios diferentes.

8. A continuación se dispuso una hora para la aplicación del Test de Valores, a la que se cito tanto el personal directivo como el administrativo elegido para responder la prueba, dicha citación se llevó a cabo en la sala de reuniones de la Compañía bajo las mismas condiciones ambientales y de tiempo.

9. Tabulación de los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos y análisis psicométricos determinando las frecuencias y las medias aritméticas de las respuestas de cada uno de los interrogados. (Ver Anexos I y J)

10. Elaboración de las matrices de correlación estadística, utilizando el criterio del Ji cuadrado. (Ver anexo K).

11. Análisis de resultados, definiéndose que Factores organizacionales y cuales Valores institucionales son los practicados al interior de la Organización.

Para el caso de los Factores organizacionales se fijó una media aritmética superior o igual a 0.70 para determinar su práctica, igualmente en el caso de los Valores institucionales se estableció una media aritmética igual o superior a 0.35.

12. Luego se definieron los rangos de correlación de las variables para determinar y analizar su incidencia y dependencia.

13. Finalmente y con base en los resultados se establecieron las conclusiones recomendaciones.

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

9.1 FACTORES ADMINISTRATIVOS

Basados en las tablas de resultados se observa que de acuerdo con el parámetro determinado del promedio de media aritmética igual o superior a 0.70, el Factor ORGANIZAR es el único que se está practicando con firmeza dentro de la organización, al registrar una media de 0.73.

Los otros factores: Planear, Dirigir y Controlar arrojaron una media menor a 0.7 lo que indica que estos factores no se practican dentro de la organización, de acuerdo con el criterio establecido.

Tabla 3. Distribución de respuestas y media aritmética del instrumento de medición de los factores organizacionales.

CODIGO	PLANEAR			ORGA NIZAR			
	RESPUESTA		MEDIA	CODIGO	RESPUESTA		MEDIA
	SI	NO	X		SI	NO	
01	10/18	8/18	0,56	01	5/11	6/11	0,45
02	16/18	2/18	0,89	02	11/11	0/11	1,00
03	7/18	11/18	0,39	03	7/11	4/11	0,64
04	11/18	7/18	0,61	04	8/11	3/11	0,73
05	16/18	2/18	0,89	05	10/11	1/11	0,91
06	10/18	8/18	0,56	06	7/11	4/11	0,64
07	11/18	7/18	0,61	07	8/11	3/11	0,73
		PROM.	0,64			PROM.	0,73

Fuente: Autoras del proyecto

	DIRIGIR			CONTROLAR			
CODIGO	RESPUESTA		MEDIA	CODIGO	RESPUESTA		MEDIA
	SI	NO	X		SI	NO	X
01	12/22	10/22	0,55	01	12/17	5/17	0,71
02	20/22	2/22	0,91	02	12/17	5/17	0,71
03	11/22	11/22	0,50	03	7/17	10/17	0,41
04	16/22	6/22	0,73	04	12/17	5/17	0,71
05	19/22	3/22	0,86	05	15/17	2/17	0,88
06	10/22	12/22	0,45	06	10/17	7/17	,0,59
07	13/22	9/22	0,59	07	10/17	7/17	,0,59
		PROM.	0,66			PROM.	0,66

Fuente: Autoras del proyecto

9.2 VALORES INSTITUCIONALES

De los cuatro Valores institucionales establecidos por la organización: Verdad, Lealtad, Honestidad y Cumplimiento, se observó que ninguno cumple con la media determinada de 3.5 para medir su práctica o no, lo que significa que al interior de la organización, no se están practicando con intensidad ninguno de los valores analizados, de acuerdo con la pauta señalada de la media aritmética.

Tabla 4. Distribución de respuestas y media aritmética del instrumento de medición de los valores institucionales.

	VERDAD	HONESTIDAD	LEALTAD	CUMPLIMIENTO
CODIGO	X	X	X	X
01	3,31	2,23	2,92	3,54
02	3,08	2,00	2,54	2,92
03	3,15	2,31	3,62	3,62
04	3,08	2,23	2,62	3,54
05	3,31	2,54	3,08	3,46
06	3,92	2,92	3,00	3,54
07	3,85	2,54	2,85	3,31
PROM.	3,38	2,40	2,95	3,42

Fuente: Autoras del proyecto

9.3 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

Analizando los resultados obtenidos de la correlación entre Factores Administrativos y Valores, se encontraron los siguientes resultados:

9.3.1 Planear

- El Factor organizacional de PLANEAR tiene una correlación positiva moderada con el Valor de la VERDAD, es decir que la práctica de la Planeación influye en la apropiación del valor Verdad.
- El Factor organizacional de PLANEAR tiene una correlación positiva moderada con el Valor de la LEALTAD, es decir que la práctica de la Planeación influye en la apropiación del valor Lealtad.

- El Factor organizacional de PLANEAR tiene una correlación positiva moderada con el Valor del CUMPLIMIENTO, es decir que la práctica de la Planeación influye en la apropiación del valor Cumplimiento.
- No existe correlación entre el Factor organizacional PLANEAR y el valor de la HONESTIDAD lo que indica que el Factor Planear no tiene ninguna influencia sobre el Valor de la Honestidad.
- De los cuatro Valores correlacionado con el factor Planear, la VERDAD es el que presenta mayor valor de correlación dentro del rango de Positivo Moderado, con respecto a los otros tres, lo que significa que el Factor organizacional PLANEAR tiene una mayor influencia en la apropiación de este valor dentro de la organización.

Tabla 5. Valor y rango de correlación entre el factor organizacional planear y los valores institucionales.

FACTOR ORGANIZACIONAL	VALOR	C	CORRELACION
PLANEAR	VERDAD	0,46	Positiva Moderada
PLANEAR	HONESTIDAD	#¡DIV/0!	No Existe
PLANEAR	LEALTAD	0,36	Positiva Moderada
PLANEAR	CUMPLIMIENTO	0,36	Positiva Moderada

Fuente: Autoras del proyecto

9.3.2 Organizar

- El Factor organizacional de ORGANIZAR tiene una correlación positiva débil con el Valor de la VERDAD, es decir que la práctica del Factor Organizar no influye sustancialmente en la apropiación del valor Verdad.
- El Factor organizacional de ORGANIZAR tiene una correlación positiva moderada con el Valor de la LEALTAD, es decir que la práctica del factor Organizar influye en la apropiación del valor Lealtad.
- El Factor organizacional de ORGANIZAR tiene una correlación positiva Fuerte con el Valor del CUMPLIMIENTO, es decir que la práctica de la Organización tiene una alta influencia en la apropiación del valor CUMPLIMIENTO.
- No existe correlación entre el Factor organizacional ORGANIZAR y el valor de la HONESTIDAD lo que indica que el Factor Organizar no tiene ninguna influencia sobre el Valor de la Honestidad.
- De los cuatro Valores correlacionados con el factor Organizar, el valor del CUMPLIMIENTO es el que presenta mayor correlación, lo que significa que el Factor organizacional ORGANIZAR tiene una influencia sustancialmente mayor en la apropiación del Cumplimiento dentro de la organización.

Tabla 6. Valor y rango de correlación entre el factor organizacional organizar y los valores institucionales

FACTOR ORGANIZACIONAL	VALOR	C	CORRELACION
ORGANIZAR	VERDAD	0,26	Positiva Débil
ORGANIZAR	HONESTIDAD	#¡DIV/0!	No Existe
ORGANIZAR	LEALTAD	0,50	Positiva Moderada
ORGANIZAR	CUMPLIMIENTO	0,66	Positiva Fuerte

Fuente: Autoras del proyecto

9.3.3 Dirigir

- El Factor organizacional de DIRIGIR tiene una correlación positiva débil con el Valor de la VERDAD, es decir que la práctica de la Dirección no influye sustancialmente en la apropiación del valor Verdad.
- El Factor organizacional de DIRIGIR tiene una correlación positiva moderada con el Valor de la LEALTAD, es decir que la práctica de la Dirección influye en la apropiación del valor Lealtad.
- El Factor organizacional de DIRIGIR tiene una correlación positiva moderada con el Valor del CUMPLIMIENTO, es decir que la práctica de la Dirección influye en la apropiación del valor Lealtad.
- No existe correlación entre el Factor organizacional DIRIGIR y el valor de la HONESTIDAD lo que indica que el Factor Dirigir no tiene ninguna influencia sobre el Valor de la Honestidad.

- De los cuatro Valores correlacionados con el factor Dirigir, la VERDAD es el que presenta mayor valor de correlación dentro del rango de Positivo Moderado, con respecto a los otros tres, lo que significa que el Factor organizacional Dirigir tiene una mayor influencia en la apropiación de este valor dentro de la Organización.

Tabla 7. Valor y rango de correlación entre el factor organizacional dirigir y los valores institucionales

FACTOR ORGANIZACIONAL	VALOR	C	CORRELACION
DIRIGIR	VERDAD	0,55	Positiva Moderada
DIRIGIR	HONESTIDAD	#¡DIV/0!	No Existe
DIRIGIR	LEALTAD	0,42	Positiva Moderada
DIRIGIR	CUMPLIMIENTO	0,47	Positiva Moderada

Fuente: Autoras del proyecto

9.3.4 Controlar

- El Factor organizacional CONTROLAR tiene una correlación positiva Fuerte con el Valor de la VERDAD, es decir que la práctica del Control tiene una alta influencia para la apropiación del valor de la Verdad.
- El Factor organizacional CONTROLAR tiene una correlación positiva moderada con el Valor de la LEATAD, es decir que la práctica del Control influye moderadamente en la apropiación del valor Verdad.

- El Factor organizacional CONTROLAR tiene una correlación positiva débil con el Valor del CUMPLIMIENTO, es decir que la práctica del Control no influye en la apropiación del valor Lealtad.
- No existe correlación entre el Factor organizacional CONTROLAR y el valor de la HONESTIDAD lo que indica que el Factor Controlar no tiene ninguna influencia sobre el Valor de la Honestidad.
- De los cuatro Valores correlacionados con el factor Controlar, la VERDAD es el que presenta el mayor valor de correlación, lo que significa que el Factor organizacional Controlar tiene una influencia sustancialmente alta en la apropiación de la Verdad dentro de la Organización.

Tabla 8. Valor y rango de correlación entre el factor organizacional controlar y los valores institucionales

FACTOR ORGANIZACIONAL	VALOR	C	CORRELACION
CONTROLAR	VERDAD	0,65	Positiva Fuerte
CONTROLAR	HONESTIDAD	#¡DIV/0!	No Existe
CONTROLAR	LEALTAD	0,50	Positiva Moderada
CONTROLAR	CUMPLIMIENTO	0,30	Positiva Débil

Fuente: Autoras del proyecto

- El Factor organizacional CONTROLAR, influye en mayor medida en la práctica de la VERDAD, con respecto a los otros factores, debido a que comparativamente arroja la más alta correlación.

- Los Factores administrativos ORGANIZAR Y CONTROLAR, influyen mayormente en la práctica del Valor institucional de la LEALTAD, con respecto a los otros factores, debido a que ambos arrojan el mas alto puntaje de correlación.
- El Factor organizacional ORGANIZAR, influye en una mayor proporción en la práctica del Valor institucional del CUMPLIMIENTO, con respecto a los otros factores, debido a que comparativamente arroja la más alta correlación.
- El Valor de la HONESTIDAD, no es afectado directamente por ningún Factor organizacional, debido a que no presenta correlación con ninguno.

Tabla 9. Resumen de valores y rangos de correlación entre las variables

FACTOR ORGANIZACIONAL	CORRELACIÓN			
	VERDAD	LEALTAD	CUMPLIMIENTO	HONESTIDAD
PLANEAR	0,4605	0,3603	0,3603	No Existe
ORGANIZAR	0,2628	0,5087	0,6635	No Existe
DIRIGIR	0,5567	0,4279	0,472	No Existe
CONTROLAR	0,6544	0,5087	0,3004	No Existe

Fuente: Autora del proyecto

10. CONCLUSIONES

10.1 FACTORES ADMINISTRATIVOS

- El Factor organizacional PLANEAR arroja una media de 0.64, inferior a la media esperada de 0.7 debido a que 3 de los 6 indicadores analizados presentan resultados negativos, evidenciándose las debilidades existentes en aspectos tales como: Toma de decisiones de acuerdo a la filosofía, principios y valores, proactividad en las diferentes actividades a realizar y en la asignación de presupuestos, sobre estos tres aspectos deben tomarse medidas correctivas que permitan llevar a cabo exitosamente un proceso tan esencial como es la Planeación. (Ver anexo L)
- El Factor organizacional ORGANIZAR arroja una media de 0.73, superando la media esperada de 0.7 debido a que dos de los tres indicadores analizados, como lo son estructura con la que la empresa funciona y asignación de actividades y responsabilidades, presentan resultados favorables para la práctica del factor Organizar. Para conservar las fortalezas existentes en este Factor, se deben reforzar las acciones que lo desarrollan satisfactoriamente, a través de una coordinación más eficiente. (Ver anexo L)
- El Factor organizacional DIRIGIR arroja una media de 0.66, inferior a la media esperada, debido a que dos de los siete indicadores tienen resultados negativos en cuanto la toma de decisiones y a la integración. En lo que se refiere a supervisión y disposición de recursos para actividades administrativas se encontraron resultados heterogéneos, que desviaron la media hacia el rango de no cumplimiento satisfactorio, sobre estos indicadores se debe trabajar en el perfeccionamiento de procesos que le otorguen a la Dirección una competencia íntegra en cuanto a sus funciones de comunicación y ejecución. (Ver anexo L)

- El Factor organizacional CONTROLAR arroja una media de 0.66, ocasionado por las sensibles variaciones presentadas en los resultados en 3 de los 5 indicadores analizados, siendo los mas críticos: Retroalimentación, detección de desviaciones y ser previsor ante los problemas, lo que influyó en el no cumplimiento de la media esperada de 0.7 El proceso de Controlar como factor crítico para consecución de los objetivos, debe ser optimizado en pro de la búsqueda del mejoramiento del desempeño institucional. (Ver anexo L)

10.2 VALORES INSTITUCIONALES

- El Valor de la VERDAD arrojó una media promedio de 3.38, debido a que los resultados del Test aplicado, evidencian una práctica limitada de este valor, así mismo se observó que la principal debilidad se encuentra en el indicador de: Evitar las suposiciones, el cual en un análisis detallado de cada indicador, arrojó una media de 3.36, manifestándose su reducida práctica por parte de la muestra analizada. (Ver anexo M)
- El Valor de la HONESTIDAD arrojó una media promedio notoriamente inferior a la media esperada, debido a que la muestra analizada, no está practicando plenamente este valor, especialmente en lo concerniente a indicadores como: Cumplimiento de los deberes grandes y pequeños sin hacer distinción, en acciones y comportamientos transparentes y en guardar respeto por sí mismo y por otras personas, tales indicadores arrojaron resultados significativamente inferiores a la media promedio de todo el valor que fue de 2.40. (Ver anexo M)
- El Valor LEALTAD arrojó una media promedio total de 2.95, debido a que en este caso la muestra analizada tampoco está practicando dicho valor satisfactoriamente, encontrándose una inconsistencia muy marcada en el indicador acatar y respetar las órdenes o consejos de los superiores, el cual arrojó

una media promedio de 2.79, dicho resultado incidió negativamente en el no cumplimiento de la media esperada, también se percibieron debilidades en indicadores como: Responder a la confianza depositada y en mantener la constancia en las resoluciones y en los propósitos. (Ver anexo No. M)

- El Valor del CUMPLIMIENTO arrojó una media promedio de 3.42, también inferior a la media esperada, sin embargo se destaca como la media más alta dentro de las analizadas, lo que demuestra que no obstante su posición dentro del rango de los Valores no practicados, el Cumplimiento se ubica como el Valor con mayor apropiación dentro de la muestra analizada.

- Los indicadores más críticos que desviaron la media y acentuaron las debilidades existentes en el Cumplimiento son: Sacar adelante todo aquello que debe hacer o todo lo que se le ha confiado y el indicador de Cumplir con las obligaciones más allá de lo esperado. Así mismo se destaca el indicador de buscar la perfección en el modo de obrar o de hacer una cosa, como el aspecto con mejor practica dentro del personal analizado, ya que su media promedio independiente fue la mas alta con un valor de 4.0. (Ver anexo No. M)

Las fallas presentadas en la apropiación de los valores institucionales en la Organización, se deben principalmente a la falta de propuestas de programas que favorezcan la adquisición y estructuración de valores, ya que se están divulgando pero se ha descuidado su práctica.

10.3 CORRELACIÓN ENTRE FACTORES ADMINISTRATIVOS Y VALORES INSTITUCIONALES

Los resultados obtenidos a través de la correlación de datos comprueban que los Factores administrativos tienen influencia en la apropiación de los Valores, sin embargo se debe afirmar que no se demostró que la causa principal en la

apropiación de los valores institucionales por parte de la población analizada sea la práctica de los Factores administrativos al interior de la organización, dichos resultados permiten confirmar solo el nivel de incidencia y el grado de dependencia que se presentan entre estas dos variables.

- El Factor organizacional Planear tiene poca incidencia en la práctica de los Valores de Verdad, Lealtad y Cumplimiento, indicando que hay una baja dependencia entre estas dos variables.
- El Factor organizacional Planear no incide en la práctica de la Honestidad, lo que indica que no existe dependencia.
- El Factor organizacional Organizar no tiene incidencia en la práctica de los Valores Verdad y Honestidad, lo que indica que no existe dependencia.
- El Factor organizacional Organizar tiene poca incidencia en la práctica de la Lealtad, lo que manifiesta una baja dependencia entre estas dos variables.
- El Factor organizacional Organizar tiene una gran incidencia en la apropiación del Valor del Cumplimiento, lo que manifiesta una alta dependencia.
- El Factor organizacional Dirigir tiene poca incidencia en la práctica de los Valores de Verdad, Lealtad y Cumplimiento, demostrando que hay una baja dependencia.
- El Factor organizacional Dirigir no tiene incidencia en la práctica de la Honestidad, manifestándose que no existe dependencia alguna entre estas dos variables.

- El Factor organizacional Controlar tiene una gran incidencia en la apropiación del Valor de la Verdad, lo que demuestra una alta dependencia.
- El Factor organizacional Controlar no tiene ningún tipo de incidencia en la apropiación de los Valores de Honestidad y Cumplimiento, lo que indica que no existe dependencia entre estas dos variables.
- El Factor Controlar tiene poca incidencia en la práctica de la Lealtad, lo que indica una baja dependencia.

Cuadro 1. Clasificación de la incidencia de los factores organizacionales en los valores institucionales

FACTOR ADMINISTRATIVO	INCIDENCIA			
	VERDAD	LEALTAD	CUMPLIMIENTO	HONESTIDAD
PLANEAR	Poca Incidencia	Poca Incidencia	Poca Incidencia	No tiene Incidencia
ORGANIZAR	No tiene Incidencia	Poca Incidencia	Alta Incidencia	No tiene Incidencia
DIRIGIR	Poca Incidencia	Poca Incidencia	Poca Incidencia	No tiene Incidencia
CONTROLAR	Alta Incidencia	Poca Incidencia	No tiene Incidencia	No tiene Incidencia

Fuente: Autoras del proyecto

Con el análisis de estos datos se puede determinar que en el 50% de los casos existe poca incidencia de los Factores organizacionales en la apropiación de los Valores institucionales, también que 6 de las correlaciones arrojan como resultado la nula incidencia de los Factores organizacionales en la adquisición de los

Valores de la Organización y que solo en dos casos se presenta una alta incidencia para la apropiación de los Valores a través de la práctica de los Factores Organizacionales.

Cabe resaltar que no obstante la reducida incidencia presentada entre las dos variables analizadas y por consiguiente su poca dependencia, estos resultados pueden ser sensibilizados positivamente con la implantación de estrategias que mejoren la practica de los Factores administrativos.

11. RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis de los resultados se propone formular programas de capacitación interna que permitan adquirir y perfeccionar los conocimientos, habilidades y destrezas administrativas y gerenciales del personal de la organización.

También es importante preservar el Capital Intelectual forjado a través de los diversos procesos de mejoramiento continuo en los que ha incursionado la organización, velando por fortalecimiento del compromiso tanto del personal directivo como del administrativo a través de la práctica constante de los valores institucionales; por esta razón se propone trabajar en programas que faciliten la apropiación de éstos valores en todos los niveles de la Compañía.

11.1 FACTORES ADMINISTRATIVOS

De acuerdo con los resultados obtenidos se debe trabajar primordialmente sobre las debilidades existentes en los Factores administrativos: Planear, Dirigir y Controlar y potencializar el Factor administrativo Organizar.

Las estrategias que se plantean para llevar a cabo el fortalecimiento necesario de estos Factores son las siguientes:

11.1.1 Planear

- La primera medida que se debe tomar está relacionada con las debilidades encontradas en los indicadores del Factor administrativo Planear que arrojaron resultados críticos en la prueba; sobre estos se debe empezar a desarrollar una gestión efectiva para relevar las hábitos que impiden su práctica adecuada y acorde con las necesidades de la Empresa.

Dicha gestión debe estar encaminada hacia la descripción de procedimientos claros que permitan definir una metodología coherente para la toma de decisiones, evitándose la toma de decisiones a través de estímulos externos del mercado, sin la realización de un previo análisis estratégico que determine su conveniencia para la organización.

También se debe iniciar en trabajo de planeación por escenarios que le permita a la empresa tener alternativas previstas para las diferentes situaciones que se pueden presentar, lo que le permitiría prepararse para afrontar posibles eventualidades de una forma integral. De igual forma se sugiere el inicio de un proceso de descentralización en sus políticas de presupuestos, o que se diseñe un procedimiento claro para dar a conocer al grupo el presupuesto asignado para el cumplimiento de los objetivos de cada Departamento.

- La segunda mediada está relacionada con el inicio de un proceso de definición del rumbo estratégico de la empresa, determinando sus factores críticos de éxito, las estrategias y las políticas que le permitirán fortalecer sus competencias y crear nuevas oportunidades de negocio.

11.1.2 Dirigir

- Para fortalecer el factor administrativo Dirigir, se debe trabajar intensamente en el fortalecimiento de los indicadores que arrojaron resultados negativos, tomando acción en aspectos importantes como la estandarización y mejoramiento del proceso de inducción a la organización, el cual demuestra fallas al momento de integrar un nuevo colaborador a la Compañía. También se evidenciaron debilidades en cuanto a apoyo a los subordinados, aspecto en el cual se deben implementar conductos o canales de comunicación dinámicos, mediante los cuales los subalternos puedan acceder a la guía o soporte de su jefe inmediato en el momento oportuno para la ejecución efectiva de las funciones asignadas o

iniciar mecanismos de mayor autonomía e independencia en las responsabilidades para favorecer el empoderamiento de los colaboradores.

11.1.3 Controlar

- Las medidas que se deben tomar para el fortalecimiento del Factor administrativo Controlar, están orientadas hacia la optimización del desempeño institucional para comprobar el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias trazadas, a través de medidas tendientes a mejorar los procesos de retroalimentación de fallas para el logro de un desempeño con un mínimo de errores en la gestión, sobre este aspecto sería valioso la integración de los procesos de certificación de calidad en los que la empresa ha incursionado con los conceptos de gestión de la calidad total, mediante el compromiso de la organización de destinar recursos para la implementación de estrategias de mejoramiento continuo.

11.1.4 Organizar

- Con el fin de potencializar el factor administrativo Organizar se recomienda hacer una revisión y reinducción del Manual de Responsabilidades, para que el personal tenga claramente establecido cuales y como se deben realizar sus funciones, así mismo se sugiere realizar con el personal administrativo jornadas de capacitación orientadas a la adquisición y desarrollo de habilidades que mejoren la ejecución de sus tareas.

11.2 VALORES INSTITUCIONALES

Se sugiere trabajar en programas que faciliten y mejoren el conocimiento, apropiación y práctica de los valores institucionales mediante jornadas de formación dirigidas por profesionales en el área, teniendo en cuenta que para que

un valor se pueda llevar a la aplicación se deben dar los siguientes pasos: El primer paso es la adquisición en la cual se deben buscar los medios para que cada empleado asimile los valores mediante su definición e identificación. El segundo paso es la estructuración de dichos valores procurando su interiorización para que recobren su verdadero significado permitiéndose la motivación de su práctica. Finalmente la suma de estos procesos de adquisición y estructuración debe darse en el uso de los valores, encaminados en actitudes cotidianas que se deben ver reflejadas en cada una de las actividades desarrolladas por el personal de la organización.

Estos programas deben estar enfocados principalmente en los siguientes aspectos:

- Para fortalecer el Valor de la verdad, se debe trabajar especialmente en evitar las suposiciones, también en aspectos como: capacidad de expresar sin disfrazar lo que piensa y deseo de saber o averiguar alguna cosa.
- Para afianzar el Valor de la Honestidad, se debe trabajar en aspectos como: mantener decencia y moderación en acciones y palabras, cumplir con deberes grandes y pequeños sin hacer distinciones, acciones y comportamientos transparentes y guardar respeto por si mismo y por otras personas.
- Para consolidar y fortalecer el Valor de la Lealtad, es importante trabajar en aspectos como: acatar y respetar las órdenes o consejos de los superiores, responder a la confianza depositada y defender lo que se cree y en quien se cree.
- Para mejorar el Valor del Cumplimiento, se deben concentrar los esfuerzos en la adquisición y práctica de un aspecto tan importante como es: sacar adelante todo lo que se debe hacer y lo que se le ha confiado, también se deben reforzar

aspectos como: cumple con sus obligaciones más allá de lo esperado y busca la perfección en el modo de obrar o de hacer una cosa.

También se sugiere trabajar en el desarrollo de habilidades de dirección efectiva, mediante el cuidado y ampliación del autoestima de los empleados, ya que la productividad y el compromiso con las responsabilidades, es directamente proporcional al grado de satisfacción de los empleados, así mismo se propone la implantación en el departamento de Recurso Humano de un modelo de dirección por excepción, para afianzar la motivación y el mejoramiento del desempeño del personal en concordancia con los valores institucionales.

12. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE RECURSOS

MATERIALES

Papel	20.000
Impresión	50.000
Fotocopias	35.000
Digitación	60.000
Diskettes	5.000
Cd's	10.000
Espografos	10.000
Lápices	5.000
Acetatos	5.000
Subtotal	200.000

PERSONAL

Psicólogo Organizacional	1.000.000
Estadígrafo	2.000.000
Subtotal	3.000.000

IMPREVISTOS 10%	320.000
-----------------	---------

TOTAL 3.520.000

Los recursos para la realización de este proyecto están distribuidos así:

60% SEVICOL LTDA.

40% Autoras del proyecto

BIBLIOGRAFÍA

AIKEN Lewis R. (1996) Tests Psicológicos y Evaluación. 8ª. Ed.. México D.F. Prentice Hall.

Análisis cuantitativo para la toma de decisiones: Bierman- Bonini- Hausman. IRWIN publicaciones. 1996.

CARVAJAL S. Alfonso. (1988) La gestión del conocimiento y sus implicaciones Impresores Quirama.

CHIAVENATO I. (1988) Administración de Recursos Humanos Mc Graw Hill 1er Edición. México D.F.

DAVID Fred (1996) Conceptos de administración estratégica Mc Graw Hill.

DRUKER Peter (1994) Gerencia para el futuro 3ª. Ed. Editorial Hermes.

GARCÍA Salvador y DOLLAN Shimon, La Dirección por Valores.[1998], SPI, p49.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/valcoday.htm>.

MINZBERG Henry. [1994], La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review. Canadá. Pp 4. 18.

OGLIASTRI Enrique. (1996) Manual de planeación estratégica 3ª. Ed. T.M. editores.

RODRIGUEZ E. Mauro. (1995) Planeación de vida y trabajo 2ª. Ed. México D.F. Manual Moderna.

RONDA Pupo, Guillermo A. MARTÍN Fors, Daylenes. Profesores del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

SABINO Carlos A. (1989) El proceso de investigación 1ª Edición Bogotá Colombia. El cid editorial.

Tierno B. (1996) "Valores humanos. Taller de Editores S.A., España.

ANEXOS

Anexo A. Indicadores e Items del instrumento de factores organizacionales

El siguiente cuadro muestra la estructura con la que se inició el proceso de definición de ítems para conformar la entrevista, a través de un proceso llamado operacionalización de la definición de cada factor, sobre el cual se derivan los indicadores, que son los que determinan el contexto de referencia para la construcción de cada pregunta.

PLANEAR	
INDICADORES	ITEMS
1. Tener en cuenta la misión y visión institucional para planear a partir de ellos sus objetivos.	<p>A. Están definidas las Metas de su área o Departamento</p> <p>B. Las actividades desarrolladas por la administración tiene siempre objetivos claros y realizables</p> <p>C. Para la realización de actividades la administración tiene en cuenta la misión y visión de la Empresa</p> <p>D. El resultado de las actividades administrativas reflejan la misión y la visión de la Empresa</p>
2. Las actividades administrativas obedecen a un plan.	<p>A. Existen planes para integrar y coordinar las actividades</p> <p>B. B. La administración determina diversos caminos, forma de acción o estrategias para conseguir sus objetivos</p> <p>C. La empresa al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales opera la empresa.</p>
3. De acuerdo a la filosofía, principios y valores la Empresa toma decisiones.	<p>A. En la Empresa se determinan, analizan y seleccionan las decisiones mas adecuadas</p> <p>B. Se ha establecido un sistema racional para la toma de decisiones, evitándose las “corazonadas” o empirismos La administración evalúa alternativas antes de tomar una decisión Se aplica siempre un modelo sistemático en la toma de decisiones</p> <p>C. La planeación de las actividades administrativas se da por consenso</p>
4. Jerarquía y niveles de autoridad y responsabilidad	<p>A. Existen líneas de autoridad bien definidas de acuerdo a los grados de responsabilidad en la empresa</p> <p>B. Conoce la jerarquización que existe en la Empresa</p>
5. Ser proactivo ante las diferentes	<p>A. Cuando hay una dificultad en la empresa se tienen alternativas previamente diseñadas</p>

actividades a realizar	B. Toda actividad en la empresa se proyecta previniendo posibles eventualidades
6. Simplificación de las funciones	A. Se establecen métodos para realizar el trabajo de la mejor manera posible B. Se busca realizar las actividades de manera eficaz y eficiente C. Para realizar las funciones en su empresa se tiene en cuenta tanto el procedimiento como el resultado

ORGANIZAR	
INDICADORES	ITEMS
1. Estructura con la que la empresa funciona	A. Las relaciones de los miembros en la Empresa obedece a una estructura organizacional bien definida B. La estructura Organizacional actual proporciona la mejor manera de lograr los objetivos de la entidad C. Usted está en condiciones de explicar el organigrama actual de su empresa
2. Sistematización	A. Todas las actividades y recursos de la Empresa están coordinados racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia B. La Empresa desarrolla todas sus actividades de manera técnica C. Toda actividad en la Empresa se desarrolla racional y funcionalmente
3. Hacer una descripción real de todo cuanto hay en la organización a nivel cualitativo y cuantitativo	A. La empresa conoce sus debilidades fortalezas, oportunidades y competencias organizacionales B. Conoce con qué recursos físicos y humanos cuenta la organización C. Se realiza una evaluación de la organización permanentemente D. Se reducen al máximo los riesgos y se aprovechan las oportunidades
4. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.	A. En la Empresa se agrupan, dividen y asignan tareas para promover la departamentalización B. Toda acción administrativa es el reflejo de una visión de conjunto C. La Empresa esta dividida por áreas de trabajo bien definidas D. La Empresa establece responsabilidades para cada miembro E. Se tiene claramente establecido como se deben realizar las tareas

DIRIGIR	
INDICADORES	ITEMS
1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura Organizacional.	A. La realización de las actividades se cumplen de acuerdo a su organización B. Se respetan los conductos regulares C. Se ponen siempre en marcha todas las actividades establecidas en la planeación y organización D. La dirección realiza esfuerzos para lograr los objetivos generales
2. Motivación	A. Se determinan las necesidades del grupo humano en la Empresa para suplirlos B. Hay reconocimiento de los logros obtenidos por el grupo humano C. La administración procura motivar a las personas en la consecución de objetivos
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados	A. La administración delega en grupos de trabajo B. Las actividades se realizan de acuerdo con lo establecido por la dirección C. Hay liderazgo en las actividades administrativas
4. Supervisión	A. Existe medidas de control sobre las funciones y responsabilidades a desarrollar B. Es eficaz el sistema de control C. Las órdenes son impersonales y no involucran situaciones personales D. Se da apoyo a los subordinados durante la ejecución de planes
5. Comunicación	A. La administración dispone de mecanismos para la difusión de la información B. La comunicación entre los miembros de la Empresa es efectiva C. Cuando se presenta un impase se utilizan mecanismos adecuados para solucionarlos, primando en ellos su capacidad comunicativa
6. Alcanzar las metas de la organización	A. Alcanza la administración las metas que se propone B. Se crean mecanismos para la consecución de las metas en la Empresa C. Su área cumple satisfactoriamente con los indicadores de gestión establecidos
7. Disponer de recursos económicos y humanos para realizar actividades administrativas	A. Antes de iniciar el ejercicio de un año la organización apropia recursos para las diferentes actividades a ejecutar B. Cuando se realizan las actividades, con anterioridad se tiene lo necesario

CONTROLAR	
INDICADORES	ITEMS
1. Relación con lo planeado	<p>A. Se verifican los logros obtenidos con lo planeado por la Empresa</p> <p>B. Los resultados obtenidos son el reflejo de la planeación de la Empresa</p> <p>C. Se establecen medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente</p> <p>D. Se disponen elementos para llevar a cabo un control de lo planeado</p>
2. Medición	<p>A. Se evalúa cada actividad administrativa</p> <p>B. Los objetivos planeados por la administración siempre son medibles</p> <p>C. Existe un instrumento que mida la gestión realizada</p>
3. Detectar desviaciones	<p>A. La administración determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se presenten en el futuro</p> <p>B. La administración compara lo planeado con lo ejecutado</p> <p>C. Existen diferencias significativas entre lo planificado y lo que se hace</p>
4. Establecer medidas correctivas	<p>A. Existen mecanismos para mejorar los resultados obtenidos por la administración</p> <p>B. Se identifica los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas</p> <p>C. Se proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento el reinicio del proceso de planeación</p>
5. Ser previsor ante los problemas	<p>A. Se reacciona con anticipación a los acontecimientos que puedan afectar la buena marcha de la organización</p> <p>B. En las actividades desarrolladas en la empresa cuando se presentan problemas, éstos se solucionan sobre la marcha</p> <p>C. Los cambios inesperados son solucionados por la administración con alternativas previstas</p> <p>D. Se hacen intentos de proyectar situaciones futuras y de anticiparse a hechos inciertos</p>

Anexo B. Formato prueba piloto factores organizacionales

INSTRUCTIVO DE LA ENTREVISTA

La siguiente es una entrevista estructurada que mide la práctica de los Factores organizacionales por parte del personal de la organización.

Esta entrevista estará conformada por 73 preguntas cerradas y dicotómicas a las cuales usted debe responder **SI** ó **NO**, de acuerdo a su objetividad.

Ejemplo:

- A la pregunta: “Conoce la jerarquización que existe en la empresa”
Usted debe responder: **SI**__ (si está completamente seguro del enunciado de la pregunta y este representa la realidad de la institución) ó **NO**__ (si la circunstancia en mención no se aplica dentro de la organización)

CUESTIONARIO:

1. Están definidas las Metas de su área o Departamento
2. Las actividades desarrolladas por la administración tiene siempre objetivos claros y realizables
3. Para la realización de actividades, la administración tiene en cuenta la misión y visión de la Empresa
4. El resultado de las actividades administrativas reflejan la misión y la visión de la Empresa
5. Existen planes para integrar y coordinar las actividades
6. La administración determina diversos caminos, forma de acción o estrategias para conseguir sus objetivos
7. La empresa al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales opera la empresa
8. En la Empresa se determinan, analizan y seleccionan las decisiones mas adecuadas
9. Se ha establecido un sistema racional para la toma de decisiones, evitándose las “corazonadas” o empirismos
10. La administración evalúa alternativas antes de tomar una decisión
11. Se aplica siempre un modelo sistemático en la toma de decisiones
12. La planeación de las actividades administrativas se da por consenso
13. Existen líneas de autoridad bien definidas de acuerdo a los grados de responsabilidad en la empresa
14. Conoce la jerarquización que existe en la empresa
15. Cuando hay una dificultad en la empresa se tienen alternativas previamente diseñadas
16. Toda actividad en la empresa se proyecta previniendo posibles eventualidades

17. Se establecen métodos para realizar el trabajo de la mejor manera posible
18. Se busca realizar las actividades de manera eficaz y eficiente
19. Para realizar las funciones en su empresa se tiene en cuenta tanto el procedimiento como el resultado
20. Las relaciones de los miembros en la Empresa obedece a una estructura organizacional bien definida
21. La estructura Organizacional actual proporciona la mejor manera de lograr los objetivos de la entidad
22. Usted está en condiciones de explicar el organigrama actual de su empresa
23. Todas las actividades y recursos de la Empresa están coordinados racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia
24. La Empresa desarrolla todas sus actividades de manera técnica
25. Toda actividad en la Empresa se desarrolla racional y funcionalmente
26. La empresa conoce sus debilidades fortalezas, oportunidades y competencias organizacionales
27. Conoce con qué recursos físicos y humanos cuenta la organización
28. Se realiza una evaluación de la organización permanentemente
29. Se reducen al máximo los riesgos y se aprovechan las oportunidades
30. En la Empresa se agrupan, dividen y asignan tareas para promover la departamentalización
31. Toda acción administrativa es el reflejo de una visión de conjunto
32. La Empresa esta dividida por áreas de trabajo bien definidas
33. La Empresa establece responsabilidades para cada miembro
34. Se tiene claramente establecido como se deben realizar las tareas
35. La realización de las actividades se cumplen de acuerdo a su organización
36. Se respetan los conductos regulares
37. Se ponen siempre en marcha todas las actividades establecidas en la planeación y organización
38. La dirección realiza esfuerzos para lograr los objetivos generales
39. Se determinan las necesidades del grupo humano en la Empresa para suplirlos
40. Hay reconocimiento de los logros obtenidos por el grupo humano
41. La administración procura motivar a las personas en la consecución de objetivos
42. La administración delega en grupos de trabajo
43. Las actividades se realizan de acuerdo con lo establecido por la dirección.
44. Hay liderazgo en las actividades administrativas
45. Existe medidas de control sobre las funciones y responsabilidades a desarrollar
46. Es eficaz el sistema de control
47. Las órdenes son impersonales y no involucran situaciones personales
48. Se da apoyo a los subordinados durante la ejecución de planes
49. La administración dispone de mecanismos para la difusión de la información
50. La comunicación entre los miembros de la Empresa es efectiva

51. Cuando se presenta un impase se utilizan mecanismos adecuados para solucionarlos, primando en ellos su capacidad comunicativa
52. Alcanza la administración las metas que se propone
53. Se crean mecanismos para la consecución de las metas en la Empresa
54. Su área cumple satisfactoriamente con los indicadores de gestión establecidos
55. Antes de iniciar el ejercicio de un año la organización apropia recursos para las diferentes actividades a ejecutar
56. Cuando se realizan las actividades, con anterioridad se tiene lo necesario
57. Se verifican los logros obtenidos con lo planeado por la Empresa
58. Los resultados obtenidos son el reflejo de la planeación de la Empresa
59. Se establecen medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente
60. Se disponen elementos para llevar a cabo un control de lo planeado
61. Se evalúa cada actividad administrativa
62. Los objetivos planeados por la administración siempre son medibles
63. Existe un instrumento que mida la gestión realizada
64. La administración determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se presenten en el futuro
65. La administración compara lo planeado con lo ejecutado
66. Existen diferencias significativas entre lo planificado y lo que se hace
67. Existen mecanismos para mejorar los resultados obtenidos por la administración
68. Se identifica los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas
69. Se proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento el reinicio del proceso de planeación
70. Se reacciona con anticipación a los acontecimientos que puedan afectar la buena marcha de la organización
71. En las actividades desarrolladas en la empresa cuando se presentan problemas, éstos se solucionan sobre la marcha
72. Los cambios inesperados son solucionados por la administración con alternativas previstas
73. Se hacen intentos de proyectar situaciones futuras y de anticiparse a hechos inciertos

HOJA DE RESPUESTAS PRUEBA PILOTO. ENTREVISTA

FECHA _____

NOMBRE _____ EDAD _____

CARGO _____ PROFESION _____

ITEM	SI	NO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		

ITEM	SI	NO
37		
38		
39		
40		
41		
42		
43		
44		
45		
46		
47		
48		
49		
50		
51		
52		
53		
54		
55		
56		
57		
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		
67		
68		
69		
70		
71		
72		
73		

Anexo C. Resultados prueba piloto instrumento de factores organizacionales

TABULACIÓN RESPUESTAS PRUEBA PILOTO

FACTOR ORGANIZ.	INDICADOR	PREGUNTA	CUARTILES		FACTOR ORGANIZ.	INDICADOR	PREGUNTA	CUARTILES		
			SI	NO				SI	NO	
PLANEACION	1	1	0,66	0,33	DIRIGIR	1	37	0,33	0,66	
		2	0,66	0,33			38	1,00		
		3	0,66	0,33		2	39	1,00		
		4	0,66	0,33			40	0,66	0,33	
	2	5		1,00		41	0,66	0,33		
		6	0,66	0,33		3	42	1,00		
		7	0,66	0,33			43	1,00		
	3	8	0,66	0,33		44	1,00			
		9	0,66	0,33		4	45	0,33	0,66	
		10	1,00				46	0,33	0,66	
		11		1,00		47	1,00			
	4	12	0,33	0,66		48	0,33	0,66		
		13	0,66	0,33		5	49	0,66	0,33	
	5	14	0,66	0,33			50	0,66	0,33	
		15	0,33	0,66		51	1,00			
	ORGANIZAR	1	16	0,66		0,33	6	52	1,00	
			17	0,66		0,33		53	1,00	
			18	1,00			54	1,00		
		19	1,00			7	55	0,33	0,66	
2	20	1,00		56	1,00					
	21	0,66	0,33	CONTROLAR	1	57	0,33	0,66		
3	22	1,00				58	0,33	0,66		
	23	0,66	0,33			59	0,66	0,33		
	24	0,33	0,66		2	60	0,33	0,66		
25	0,66	0,33	61			0,33	0,66			
4	26	1,00			62	1,00				
	27	1,00			63	1,00				
	28		1,00		3	64	0,66	0,33		
29	0,66	0,33	65			0,33	0,66			
DIRIGIR	1	30	0,66		0,33	4	66	0,33	0,66	
		31	0,33		0,66		67	0,33	0,66	
		32	1,00			5	68	1,00		
		33	0,66		0,33		69	0,33	0,66	
		34	0,33		0,66	70	0,66	0,33		
35	0,66	0,33	71		1,00					
		36	1,00			72	0,66	0,33		
						73	0,66	0,33		

Anexo D. Entrevista final factores organizacionales

INSTRUCTIVO DE LA ENTREVISTA

La siguiente es una entrevista estructurada que mide la práctica de los Factores organizacionales por parte del personal de la organización, está conformada por 68 preguntas cerradas y dicotómicas a las cuales usted debe responder SI ó NO, de acuerdo a su objetividad.

Ejemplo:

▪ A la pregunta: “Conoce la jerarquización que existe en la empresa”
Usted debe responder: SI__ (si está completamente seguro del enunciado de la pregunta y este representa la realidad de la institución) ó NO__ (si la circunstancia en mención no se aplica dentro de la organización)

1. Están definidas las Metas de su área o Departamento
2. Las actividades desarrolladas por la administración tiene siempre objetivos claros y realizables
3. Para la realización de actividades, la administración tiene en cuenta la misión y visión de la Empresa
4. El resultado de las actividades administrativas reflejan la misión y la visión de la Empresa
5. Existen planes para integrar y coordinar las actividades administrativas
6. La administración determina diversos caminos, forma de acción o estrategias para conseguir sus objetivos
7. La empresa al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales opera la empresa
8. En la Empresa se determinan, analizan y seleccionan las decisiones mas adecuadas
9. Se ha establecido un sistema racional para la toma de decisiones, evitándose las “corazonadas” o empirismos
10. Existe una metodología definida para la toma de decisiones
11. La planeación de las actividades administrativas se da por consenso
12. Existen líneas de autoridad bien definidas de acuerdo a los grados de responsabilidad en la empresa
13. Conoce la jerarquización que existe en la empresa
14. Cuando hay una dificultad en la empresa se tienen alternativas previamente diseñadas
15. Toda actividad en la empresa se proyecta previniendo posibles eventualidades
16. Se realiza periódicamente un presupuesto para el cumplimiento de objetivos
17. Conoce el porcentaje asignado del presupuesto para el cumplimiento de sus objetivos
18. A su área o departamento le asignan un presupuesto anual

19. Las relaciones de poder y autoridad obedecen a un orden de rango grado o impotencia
20. La estructura Organizacional actual proporciona la mejor manera de lograr los objetivos de la entidad
21. Las funciones y actividades se dividen y agrupan en unidades específicas de trabajo
22. Todas las actividades y recursos de la empresa están coordinadas racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia
23. La Empresa desarrolla todas sus actividades de manera técnica
24. Toda actividad en la Empresa se desarrolla de forma metódica
25. En la Empresa se agrupan, dividen y asignan tareas para promover la departamentalización
26. Toda acción administrativa es el reflejo de una visión de conjunto
27. La Empresa esta dividida por áreas de trabajo bien definidas
28. La Empresa establece responsabilidades para cada miembro
29. Se tiene claramente establecido como se deben realizar las tareas
30. La realización de las actividades se cumplen de acuerdo a su organización
31. Cuando tiene un inconveniente siempre lo consulta con su jefe inmediato
32. Se ponen siempre en marcha todas las actividades establecidas en la planeación y organización
33. La dirección realiza esfuerzos para lograr los objetivos generales
34. La administración le hace reconocimiento formal de su labor
35. Hay reconocimiento de los logros obtenidos por el grupo humano
36. Las labores desarrolladas por usted en la organización, han sido de ejemplo ante los demás
37. Existe un modelo para la toma de decisiones
38. Las acciones de la organización obedecen siempre a necesidades evaluadas
39. Toda situación problema es identificada y posteriormente analizada con base en un procedimiento previamente establecido
40. Existe medidas de control sobre las funciones y responsabilidades a desarrollar
41. Es eficaz el sistema de control
42. Las órdenes dadas parten de la objetividad institucional
43. Se da apoyo a los subordinados durante la ejecución de planes
44. La administración dispone de mecanismos para la difusión de la información
45. La comunicación entre los miembros de la Empresa es efectiva
46. Cuando se presenta un impase se utilizan mecanismos adecuados para solucionarlos, primando en ellos su capacidad comunicativa
47. Usted pasó por un proceso de selección para ingresar a la empresa
48. Recibió inducción general a la organización al ingresar a su cargo

49. Usted fue capacitado en las funciones específicas de su cargo al recibirlo
50. Antes de iniciar el ejercicio de un año la organización apropia recursos para las diferentes actividades a ejecutar

51. Con frecuencia la organización tiene que reaccionar para suplir los imprevistos presentados
52. Se verifican los logros obtenidos con lo planeado por la Empresa
53. Los resultados obtenidos son el reflejo de la planeación de la Empresa
54. Se establecen medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente
55. Se disponen elementos para llevar a cabo un control de lo planeado
56. Cuando se evalúa su gestión se le entrega a usted los resultados de ella
57. Todo error cometido por usted es señalado a tiempo y corregido por su jefe oportunamente
58. Cuando comete fallas en sus procesos su jefe retroalimenta dichas fallas
59. La administración determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se presenten en el futuro
60. La administración compara lo planeado con lo ejecutado
61. Existen diferencias significativas entre lo planificado y lo que se hace
62. Existen mecanismos para mejorar los resultados obtenidos por la administración
63. Se asume la responsabilidad ante una falla y se adoptan las medidas correctivas
64. Se proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento el reinicio del proceso de planeación
65. Se anticipan los acontecimientos que puedan afectar la buena marcha de la organización
66. Se tienen soluciones previamente establecidas, para enfrentar un problema
67. Los cambios inesperados son solucionados por la administración con alternativas previstas
68. Se hacen intentos de proyectar situaciones futuras y de anticiparse a hechos inciertos

Anexo E. Indicadores e Items del instrumento de valores institucionales

El proceso de operacionalización de los Valores, empieza con su definición amplia y detallada, a continuación se presentan algunas definiciones encontradas alrededor de los Valores institucionales de Sevicol Ltda., desde el punto de vista gramatical, ético y moral.

VERDAD

Conformidad de las cosas con el concepto que de ellas forma la mente.
Conformidad de lo que se dice con lo que se siente o lo que se piensa.
Juicio o proposición que no se puede negar racionalmente. Veracidad. Realidad.
Conformidad de lo que se dice con lo que existe; calidad de lo que es cierto.
Sinceridad, buena fe, veracidad, autenticidad.

“La Verdad es un valor que caracteriza a las personas por la actitud congruente que mantienen en todo momento, basada en la veracidad de sus palabras y acciones. En ocasiones se falta a la Verdad por descuido, utilizando las típicas frases "creo que quiso decir esto...", "me pareció que con su actitud lo que realmente pensaba era que..."; opinando sobre una persona o un acontecimiento sin conocer los hechos reales.

Para decir la verdad también se requiere "tacto", esto no significa encubrir la realidad o ser vagos al decir las cosas, pues se debe procurar no herir a los demás con las palabras.

En algún momento decir la Verdad requiere de valor, ya que nunca se justificará el dejar de decir las cosas para no perder una amistad o el buen concepto que se tiene de nuestra persona.

Ser sincero, exige responsabilidad en lo que decimos, evitando dar rienda suelta a la imaginación o haciendo suposiciones."¹⁰

HONESTIDAD

Compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras.
Urbanidad y decoro
Pudor recato en las acciones o palabras. Decencia y modestia.
Otras palabras asociadas al significado de la honestidad son:
Honor: sentimiento de la dignidad moral. Buena reputación. Virtud, probidad.
Probidad: rectitud e integridad.

¹⁰ [www. encuentra.com](http://www.encuentra.com) (portal católico de valores)

Afabilidad: calidad de afable. Cortesía, amabilidad, gentileza, urbanidad, cordial, afectuoso.

“Si alguna vez se hiciera un listado de las cualidades que se deberían encontrar en las personas o mejor aún, que se debería poseer, seguramente se enunciaría la Honestidad, porque garantiza confianza, seguridad, respaldo, confidencia, en una palabra integridad.

La Honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.

Si se quiere ser Honestos, se debe empezar por enfrentar con valor los defectos y buscar la manera más eficaz de superarlos, con acciones que lleven a mejorar todo aquello que afecta la personalidad y como consecuencia a los semejantes”¹¹

LEALTAD

Cumplimiento de las leyes de la fidelidad y el honor. Legalidad, verdad, realidad.

Carácter de una persona de ser sincero y honrado. Que guarda fidelidad. Fiel recto veraz.

Leal: incapaz de traicionar y engañar.

Fiel: Persona que corresponde a la confianza puesta en ella.

Recto: equitativo y leal.

“La lealtad es un corresponder, una obligación que se tiene al haber obtenido algo provechoso. Es un compromiso en defender lo que creemos y en quien creemos. Por eso el concepto de la lealtad se da en temas como la Patria, el trabajo, la familia o la amistad. Cuando alguien ha dado algo bueno, se le debe mucho más que agradecimiento.

Cuando se es leal, se logra llevar la amistad y cualquier otra relación a su etapa más profunda.

La Lealtad no es consecuencia de un sentimiento afectivo, es el resultado de una deliberación mental para elegir lo que es correcto.¹²

¹¹ Enciclopedia de valores del tiempo

¹² [www. encuentra.com](http://www.encuentra.com) (portal católico de valores)

Se pueden ver como actitudes desleales:

- Las críticas que se hacen de las personas, haciendo hincapié en sus defectos, lo limitado de sus cualidades o lo mal que hacen su trabajo.
- Hablar mal de los jefes, maestros o de las instituciones que representan.
- Divulgar las confidencias que se han hecho.
- Cuando se critica del modo de ser de alguien
- Dejar una amistad por razones injustificadas y de poca trascendencia, como el modo de hablar, vestir o conducirse en público.
- El poco esfuerzo que se pone al hacer un trabajo o terminarlo.
- Cobrar más del precio pactado ¹³

CUMPLIMIENTO

Acción y efecto de cumplir o cumplirse. Perfección en el modo de obrar o de hacer una cosa.

Cumplir: ejecutar, llevar a efecto. Hacer uno aquello que debe hacer o aquello que está obligado.

Constancia: Firmeza del ánimo en las resoluciones y en los propósitos. Acción y efecto de hacer constar una cosa de manera fehaciente.

Responsabilidad: Capacidad u obligación de responder de los actos propios y en algunos casos de los ajenos.

Ejecutar: poner en obra una cosa. Realizar: hacer real o efectivo una cosa.

“El cumplimiento va más allá de comprometerse con una obligación, es poner en juego la capacidad de sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Una persona cumplida es aquella que se compromete con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.

¹³ www.arvo.net

La persona cumplida es generosa, busca como dar más afecto, cariño, esfuerzo, bienestar... en otras palabras: va más allá de lo que supone en principio el deber contraído. Es feliz con lo que hace hasta el punto de no ver el cumplimiento como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionar su persona a través del servicio a los demás.¹⁴

Una vez definidos los Valores, se inicia el proceso de operacionalización a través de la definición de los indicadores e ítems.

Es importante señalar que para la elaboración de un Test representativo para la medición de la práctica de los valores por parte de la muestra señalada, este debe tener un número no menor a 50 preguntas o ítems, por tal motivo es conveniente partir de una colección de 300 a 400 ítems para construir una escala de 50 a 60 ítems.

Este cuadro muestra el proceso de operacionalización de los Valores, con el que se construyeron 326 ítems.

VERDAD	
INDICADORES	ITEMS
1. Capacidad de expresar sin disfrazar lo que piensa	A. Reprime sus sentimientos en situaciones sociales (CONTROL) B. Ha manifestado llevar avanzado un trabajo, el cual no ha comenzado (CONTROL) C. Acepta y reconoce sus defectos y limitaciones D. Se siente incapaz de expresar sus inquietudes abiertamente a sus superiores (CONTROL) E. Guarda información a su equipo de trabajo de acuerdo a su conveniencia (CONTROL) F. Cuando un amigo trata mal a su esposa e hijos, se siente obligado a señalar las faltas en que incurre y el daño que provoca G. Da rienda suelta a su imaginación y hace suposiciones (CONTROL) H. Expresa con facilidad sus pensamientos a quienes lo rodean I. Cuando tiene que corregir los errores de un compañero, se siente incómodo (CONTROL) J. Si se siente incómodo con una situación es capaz siempre de manifestarlo a los demás K. Usted ha aparentado lo que no es (CONTROL) L. Cuando alguien le cae mal, se lo manifiesto

¹⁴ Enciclopedia de valores del tiempo

	<p>inmediatamente</p> <p>M. Cuando tiene que comentarle a su jefe un error suyo se siente temeroso (CONTROL)</p> <p>N. Dice la verdad en todo momento, aunque le cueste, sin temor al que dirán</p> <p>O. Manifiesta a su equipo de trabajo lo que piensa sin apariencias</p> <p>P. Oculta información en situaciones difíciles (CONTROL)</p> <p>Q. Es capaz de señalar los errores a un compañero en el momento en que ocurren</p> <p>R. Deja de decir las cosas por temor a represalias laborales (CONTROL)</p> <p>S. Es capaz de hablar abiertamente sobre una situación problemática con su jefe</p>
<p>2. Evita las suposiciones</p>	<p>A. Cuando no tiene mucha información de un acontecimiento, se le facilita sacar sus propias conclusiones (CONTROL)</p> <p>B. Le gusta indagar toda situación dudosa para obtener argumentos que le permitan formar un criterio</p> <p>C. Da mucha credibilidad a lo que le comentan los demás (CONTROL)</p> <p>D. Prefiere estar completamente informado y cerciorarse antes de actuar</p> <p>E. Elabora juicios teniendo pocos argumentos para ello (CONTROL)</p> <p>F. Cree firmemente en las versiones de primera mano (CONTROL)</p> <p>G. Opina sobre una persona o un acontecimiento sin conocer los hechos (CONTROL)</p> <p>H. Juzga situaciones o personas basado en comentarios (CONTROL)</p> <p>I. Toma decisiones apresuradamente sin tener en cuenta la información completa (CONTROL)</p> <p>J. Confronta las versiones que escucha con la primera fuente</p>
<p>3. Existe relación entre lo que piensa con lo que siente y lo que hace</p>	<p>A. Cambia con facilidad sus planes (CONTROL)</p> <p>B. Finge su estado de ánimo solo para integrarse a un grupo social (CONTROL)</p> <p>C. Deja tareas inconclusas (CONTROL)</p> <p>D. Desiste de las metas que se propone (CONTROL)</p> <p>E. Sus actuaciones no manifiestan lo que piensa y lo que siente (CONTROL)</p>

	<p>F. Es perseverante en su proyecto de vida</p> <p>G. Cuando analiza sus comportamientos no se siente identificado con lo que es (CONTROL)</p> <p>H. Hago lo posible por comportarme según el ambiente, para no quedar mal ante nadie (CONTROL)</p> <p>I. Cuando planea leer un libro lo lee completamente</p> <p>J. Al finalizar un proyecto, normalmente se ha desviado de los objetivos inicialmente trazados (CONTROL)</p> <p>K. Lo mejor es mantenerse firme aún a costa del cargo o amistad, que esté en juego</p> <p>L. Se enfrasca en discusiones, por cosas sin importancia (CONTROL)</p> <p>M. Por temor se calla, evitando contradecir una opinión equivocada (CONTROL)</p> <p>N. Es característico en usted pensar “soy como soy y así pienso”</p> <p>O. Considera que su salario es pago equitativo a su esfuerzo</p> <p>P. Sus actitudes y palabras cambian, de acuerdo a las circunstancias (CONTROL)</p> <p>Q. Es prudente para elegir amistades, lugares y eventos</p> <p>R. Busca hacer las cosas fáciles (CONTROL)</p> <p>S. Le cuesta trabajo reconocer que está equivocado (CONTROL)</p> <p>T. Se avergüenza de varias cosas, incluso sabiendo que son correctas (CONTROL)</p> <p>U. Sus acciones son el reflejo de sus pensamientos y sentimientos</p> <p>V. Normalmente lo que usted planea lo ejecuta</p> <p>W. Mantiene su criterio firme, a pesar de las circunstancias</p> <p>X. Altera su forma normal de ser, para conservar su imagen habitual (CONTROL)</p>
4. Acepta la realidad	<p>A. Le es difícil superar los problemas que se le presentan</p> <p>B. Le cuesta trabajo aceptar que se ha equivocado</p> <p>C. Es consciente de sus responsabilidades y asume sus fallas sin que se genere incomodidad en usted</p> <p>D. Es tolerante ante las frustraciones</p> <p>E. Por duras que sean las circunstancias las afronta sin vacilar</p> <p>F. Me sobrepongo fácilmente ante situaciones adversas</p> <p>G. Tengo la capacidad de reconocer mis errores</p> <p>H. Cuando me equivoco asumo mis responsabilidades</p>

	I. Me cuesta trabajo aceptar las consecuencias de mis actos
5. Deseo de saber o averiguar alguna cosa	A. Se conforma con los conocimientos que tienen (CONTROL) B. Cuando su profesor le pedía investigar un tema se le facilitaba C. Se considera con espíritu investigativo D. Cuando no sabe algo se preocupa por estudiarlo y aprenderlo E. Es una persona curiosa F. Siente deseos de investigar o averiguar cosas que desconoce

HONESTIDAD	
INDICADORES	ITEMS
1. Existe decencia y moderación en acciones y palabras	A. Suele incluir en su lenguaje adjetivos descalificativos para las personas (CONTROL) B. En situaciones extremas es capaz de controlar su conducta y evita entrar en discusiones C. Dice espontáneamente palabras soeces (CONTROL) D. Cuando los demás están hablando usted guarda silencio en actitud de escucha E. Permanece bien presentado, incluso en su casa en los días de descanso F. Los fines de semana permanece sin arreglarse, para sentirse mas relajado G. (Mujeres:) Le gusta lucir un escote en la blusa (CONTROL) H. (Hombres:) Le fascina ver a una mujer con escote (CONTROL) I. Se sale de sus casillas fácilmente J. Le desagradan las personas morbosas K. En muchas de sus conversaciones hace referencia a la sexualidad L. Ha mantenido relaciones afectivas por mas de 6 meses en sus noviazgos M. La sexualidad es más importante que el afecto N. El afecto es más importante que la sexualidad O. Soy partidario del divorcio (CONTROL) P. Prefiero ir de paseo que trabajar (CONTROL) Q. Evita las especulaciones, imágenes, conversaciones y compañías que puedan despertar su sensualidad R. Evita trasnochar sin necesidad

	<p>S. Llega frecuentemente a casa a altas horas de la noche (CONTROL)</p> <p>T. Se informa con anterioridad sobre los espectáculos y lugares, a los que desea asistir y no conoce</p> <p>U. Evita la compañía cuya conducta es incompatible con su formación</p> <p>V. Es habitual en usted el ocio y la soledad (CONTROL)</p> <p>W. En sus conversaciones y bromas hace alusión a la sexualidad sin tabúes</p> <p>X. Dentro de su conversación normal involucra palabras soeces (CONTROL)</p> <p>Y. Controla sus impulsos manteniendo la calma en circunstancias críticas</p> <p>Z. Los demás lo catalogan como una persona decente</p> <p>A. Es habitual la práctica de buenos modales en la cotidianidad de su vida</p>
2. Cumple con los deberes grandes y pequeños sin hacer distinción	<p>A. Prefiere ver un partido de fútbol que un compromiso con un amigo (CONTROL)</p> <p>B. Es disciplinado con su agenda de trabajo</p> <p>C. Prefiere incumplir un compromiso pequeño que uno grande</p> <p>D. Le cuesta trabajo llegar a tiempo a los diferentes compromisos</p> <p>E. Asiste por igual a una reunión del colegio de sus hijos que a una reunión social</p> <p>F. Es mas importante pagar una deuda bancaria que pagar los servicios</p> <p>G. Se atrasa frecuentemente en el pago de los servicios públicos</p> <p>H. Incumple compromisos (CONTROL)</p> <p>I. Le da la misma importancia a los compromisos pequeños que a los grandes</p> <p>J. Es habitual para usted ser puntual en todos los eventos.</p> <p>K.</p>
3. Persistencia de la rectitud	<p>A. Considero que los secretos no existen (CONTROL)</p> <p>B. A veces no respeta la palabra dada</p> <p>C. Hacer trampa en un examen es preferible que perderlo (CONTROL)</p> <p>D. En su trabajo se ha ganado el rotulo como persona de confianza</p> <p>E. Se le escapan sin darse cuenta los secretos que ha</p>

	<p>prometido no revelar (CONTROL)</p> <p>F. De los actos de mi vida no tengo nada de que arrepentirme</p> <p>G. Usted cree en la palabra empeñada</p> <p>H. Alguien ha desconfiado de usted (CONTROL)</p> <p>I. Aprovecha la situación débil de una persona para tomar ventaja</p> <p>J. Ha sido confidente de asuntos privados de alguna persona</p>
4. Acciones y comportamientos transparentes	<p>A. Aparenta situaciones poco espontáneas, para ganar el aprecio de otros (CONTROL)</p> <p>B. Prefiero perder que hacer trampa</p> <p>C. Nadie está exento de ser injusto con alguna persona (CONTROL)</p> <p>D. Simula tener trabajo para evitar que le llame la atención su jefe</p> <p>E. Nunca he sido capaz de hacer trampa en el juego</p> <p>F. Cuando toma decisiones ha salido perjudicado (CONTROL)</p> <p>G. Toma decisiones equitativas aunque usted salga perjudicado</p> <p>H. Admite los errores cometidos ante su grupo de trabajo</p> <p>I. Ha aceptado propuestas que lo hagan sentir incomodo (CONTROL)</p>
5. Incapaz de robar estafar o defraudar	<p>A. Le han prestado dinero sin necesidad de firmar un documento</p> <p>B. Le han cortado alguno de los servicios públicos</p> <p>C. Si su hijo rompe el vidrio de su vecino, pero él no sabe quién fue, es mejor quedarse callado</p> <p>D. Sus amigos le prestan dinero con facilidad</p> <p>E. Considera que no debe restituir todo aquello que de manera involuntaria o por descuido, haya dañado (CONTROL)</p> <p>F. Cuando le prestan un libro o documento, olvida entregarlo (CONTROL)</p> <p>G. Su familia le ha servido de fiadora</p> <p>H. Le han confiado dinero ajeno para guardarlo o administrarlo</p> <p>I. Alguna ves ha tomado algo ajeno (CONTROL)</p> <p>J. Nunca se ha quedado con algo que no le pertenece (CONTROL)</p> <p>K. Le es más difícil hoy que ayer conseguir codeudores</p>

	<p>L. Ha evadido el cumplimiento de un compromiso económico</p> <p>M. Es más importante satisfacer mis necesidades básicas que pagar deudas</p> <p>N. Tiene amigos que respalden sus obligaciones económicas</p>
6. Guarda respeto por sí mismo y por otras personas	<p>A. Es importante escuchar las opiniones de los demás</p> <p>B. Considero que es imposible llevármela bien con algún compañero (CONTROL)</p> <p>C. Cuando me enfermo inmediatamente voy al médico</p> <p>D. Usted fuma o toma (CONTROL)</p> <p>E. Se cambia de ropa cuando le cae tinta, grasa, pintura o polvo</p> <p>F. Tiene alguna actividad física deportiva</p> <p>G. Se practica exámenes médicos preventivos</p> <p>H. Existen diferencias permanentes para ver la programación, cuando hay un solo TV. en su hogar</p> <p>I. Conduce a mas de 80 Km/Hr cuando va acompañado</p> <p>J. Rivaliza con otros por diferencias personales</p> <p>K. Le molesta tener la ropa sucia</p> <p>L. En presencia de sus hijos cambia un programa infantil, por uno de interés personal</p> <p>M. Ha dejado de relacionarse con compañeros de trabajo por discordias (CONTROL)</p> <p>N. Ha manejado con tragos, o se ha subido al vehículo de una persona que haya bebido</p> <p>O. Critica frecuentemente las opiniones de los demás (CONTROL)</p> <p>P. Le gusta escuchar música a todo volumen</p> <p>Q. No tolera cuando cae comida en su vestuario</p> <p>R. Ha tenido diferencias con compañeros de trabajo por un período de tiempo (CONTROL)</p> <p>S. Se le han olvidado elementos en sus bolsillos, cuando lava la ropa</p> <p>T. Respeta las señales de tránsito</p> <p>U. Se expone innecesariamente a situaciones de alto riesgo</p> <p>V. Valora las opiniones de los demás</p> <p>W. Es habitual en usted el uso de los puentes peatonales</p> <p>X. Se siente superior a los demás por sus capacidades (CONTROL)</p>
7. Prudencia	<p>A. Le sucede constantemente que hace comentarios</p>

	<p>inoportunos</p> <p>B. Jamás ofende ni pierde la compostura</p> <p>C. Antes de hablar organiza y sintetiza sus ideas</p> <p>D. Es acertado en sus decisiones</p> <p>E. Habitualmente pasa el semáforo en amarillo</p> <p>F. Cuando estoy de mal humor digo cosas que ofenden a otros (CONTROL)</p> <p>G. Cuando tiembla normalmente sale corriendo</p> <p>H. Se precipita a actuar en algunas circunstancias (CONTROL)</p> <p>I. Trabaja intensamente y aprovecha el tiempo en las actividades laborales</p> <p>J. Le preocupa el bienestar de sus vecinos</p> <p>K. Su nivel de gastos no supera su nivel de ingresos económicos</p> <p>L. Le colabora a quien es antipático con migo (CONTROL)</p> <p>M. Tengo un presupuesto mensual</p> <p>N. Es descuidado con las cosas a su cargo (CONTROL)</p> <p>O. Usted se equivoca poco</p> <p>P. En una pelea callejera, normalmente se detiene a curiosear (CONTROL)</p> <p>Q. Se anticipa usted a los acontecimientos</p> <p>R. Es abierto y comprensivo con los demás</p> <p>S. Ha participado en actividades de alto riesgo, sin la preparación suficiente (CONTROL)</p> <p>T. Le cuesta trabajo aprender de las experiencias (CONTROL)</p> <p>U. Rectifica sus errores, pide perdón y solicita consejo</p> <p>V. Se equivoca con frecuencia en las decisiones tomadas (CONTROL)</p> <p>W. Normalmente analiza los hechos realizados (CONTROL)</p> <p>X. Es capaz de medir las consecuencia de sus actos</p> <p>Y. Se le dificulta guardar un secreto</p>
--	--

LEALTAD	
INDICADORES	ITEMS
1. Acata y respeta las órdenes o consejos de los superiores	<p>A. Cuando sus jefes no están, mantiene las mismas directrices establecidas</p> <p>B. Debe hacer todo trabajo bien, para cumplirle a su jefe (CONTROL)</p> <p>C. Sus padres lo castigaron por incumplir una orden</p>

	<p>D. Considera que el único que puede resolver un problema personal es quién lo está viviendo (CONTROL)</p> <p>E. Le han hecho llamados de atención por no haber seguido las instrucciones de su jefe</p> <p>F. Prefiere cumplir una orden así vaya en contra de sus criterios (CONTROL)</p> <p>G. Cuando tiene dificultades personales, busca el consejo de otros</p> <p>H. Busca hacer las cosas a su manera</p> <p>I. Acepta sugerencias fácilmente</p> <p>J. Obedece las ordenes de sus superiores aún cuando no esté de acuerdo</p> <p>K. Ha contradicho una orden</p>
<p>2. Responde a la confianza depositada</p>	<p>A. Prefiere relacionarse con personas que le son útiles a su vida (CONTROL)</p> <p>B. Siente que ha traicionado la confianza de una amigo (CONTROL)</p> <p>C. Alguna vez habla mal, sin querer, de un amigo (CONTROL)</p> <p>D. Cuando es consciente de las ventajas que tiene sobre otro las utiliza sin dudar (CONTROL)</p> <p>E. Debo arrimarme al árbol que mejor sombra de (CONTROL)</p> <p>F. Debo defender mi empresa, porque me da trabajo (CONTROL)</p> <p>G. Evita relacionarse con una persona mal hablada o mal vestida (CONTROL)</p> <p>H. Aprovecha lo que sabe de un compañero para sacar ventaja (CONTROL)</p> <p>I. Alguna vez ha revelado una confidencia</p> <p>J. Se le dificulta confrontar la verdad frente al afectado</p>
<p>3. Agradecimiento y defensa hacia la institución</p>	<p>A. Juega con sus hijos</p> <p>B. Le gusta entregar mas de lo recibido</p> <p>C. Todo lo que la empresa le da, lo considera como una obligación establecida por el servicio que usted presta (CONTROL)</p> <p>D. Cuando se siente agradecido con alguien hace público ese sentimiento</p> <p>E. Ayuda en las tareas de sus hijos</p> <p>F. Regala con frecuencia y sin motivos detalles a su pareja</p> <p>G. Se preocupa por vivir actualizado en su labor</p>

	<p>H. Reconoce en los demás el esfuerzo por servir</p> <p>I. Se siente realizado con lo que hace</p> <p>J. Visita a sus amigos</p> <p>K. Es líder cívico de su comunidad</p> <p>L. Se considera generoso con los demás</p> <p>M. Su jefe conoce sus inconformidades laborales</p> <p>N. En gran medida su progreso, es producto de la colaboración que la empresa le ha brindado</p> <p>O. Demuestra afecto ante los favores recibidos</p> <p>P. La responsabilidad de los errores de la organización es de quienes la administran (CONTROL)</p> <p>Q. Soy cuidadoso de agradecer cualquier colaboración prestada</p> <p>R. Soy capaz de sacrificar mis intereses personales en beneficio del grupo</p> <p>S. Le es fácil dar las gracias por los pequeños servicios recibidos a diario</p> <p>T. Le gusta pagar un favor con otro favor (CONTROL)</p> <p>U. Prefiere no quejarse de sus inconformidades porque nadie se las soluciona (CONTROL)</p> <p>V. Reconoce lo que otros hacen por usted</p> <p>W. Se preocupa ante las dificultades de la empresa</p> <p>X. Comenta sus inconformidades directamente en la empresa</p> <p>Y. Cuando sus compañeros de trabajo comentan aspectos negativos de la empresa, se queda callado (CONTROL)</p>
<p>4. Reconoce la diferencia entre lealtad y complicidad</p>	<p>A. Ha sido cómplice de alguna situación, en pro de la lealtad con un amigo o compañero (CONTROL)</p> <p>B. Si descubre un delito cometido por su mejor amigo, es capaz de denunciarlo</p> <p>C. Si su mejor amigo le pide realizar una conducta poco ética usted se enoja con él</p> <p>D. Ha sido cómplice de sus amigos</p> <p>E. Encubriría usted las faltas de un compañero para evitar su despido o sanción</p> <p>F. Recomendaría usted a un amigo para un trabajo, sabiendo que éste no tiene ni las capacidades ni los conocimientos para realizarlo</p> <p>G. Es capaz de señalar los errores de su mejor amigo</p>
<p>5. Obligación en defender lo que creemos y en quien</p>	<p>A. Si alguien critica su forma de ser usted es indiferente (CONTROL)</p>

creemos	<p>B. Le gusta conocer la historia patria</p> <p>C. Se preocupa por el cuidado del medio ambiente</p> <p>D. Si usted recibe comentarios negativos de su compañero(ra) afectivo(va), usted asume una actitud indiferente (CONTROL)</p> <p>E. Ha entrado en discusión por defender su partido político</p> <p>F. Participa en actividades de servicio comunitario, sin esperar retribución económica</p> <p>G. Visita museos o participa en la promoción de actividades culturales, que tengan como finalidad dar a conocer los valores, costumbres y tradiciones nacionales</p> <p>H. Cree que la situación actual del País es difícil de resolver (CONTROL)</p> <p>I. Es habitual para usted izar la bandera en fiestas patrias</p> <p>J. De acuerdo a su creencia religiosa, cumple fielmente lo establecido por ella</p> <p>K. Ejerce su derecho al voto siempre</p> <p>L. Cree en la educación pública</p> <p>M. Los impuestos son mecanismos de corrupción (CONTROL)</p> <p>N. Siente emoción al escuchar el himno nacional</p> <p>O. Se siente orgulloso de ser colombiano</p> <p>P. Si usted pudiera viajar en vacaciones, preferiría visitar alguna parte del mundo que ir a una región del País (CONTROL)</p> <p>Q. En los aspectos protocolarios siempre canta los Himnos</p> <p>R. Atestiguaría a favor de un amigo que ha sido culpado injustamente, así esto le acarree inconvenientes judiciales</p>
6. Mantiene la constancia en las resoluciones y en los propósitos	<p>A. Es disciplinado</p> <p>B. Se le ha quedado algún proyecto sin concluir (CONTROL)</p> <p>C. Es organizado</p> <p>D. Le ha ocurrido que inicia la lectura de un mismo libro varias veces sin concluirlo (CONTROL)</p> <p>E. Se concentra con facilidad</p> <p>F. Cuando inicia una tarea o labor la termina completamente</p> <p>G. Se desvía de sus metas con facilidad</p> <p>H. Los logros obtenidos por usted hasta el momento se relacionan mas con la perseverancia que con la buena</p>

	<p>suerte que ha tenido</p> <p>I. Mantiene hasta el final los castigos impuestos a sus hijos</p>
7. Posee ánimo y deseo al realizar las cosas	<p>A. Sus actividades se caracterizan por el dinamismo</p> <p>B. Se caracteriza por su pasividad (CONTROL)</p> <p>C. Se aburre con facilidad en las fiestas (CONTROL)</p> <p>D. Se ha deprimido (CONTROL)</p> <p>E. Se goza una fiesta de principio a fin</p> <p>F. Algunas veces necesita que alguien lo motive para realizar una función (CONTROL)</p> <p>G. Con facilidad se entusiasma con las metas que se traza hasta terminarlas</p> <p>H. Mantiene la energía de principio a fin en una tarea</p> <p>I. Cuando su equipo de trabajo tiene una misión conjunta que cumplir, se preocupa por terminar su parte y colaborar en lo que haga falta</p>

CUMPLIMIENTO	
INDICADORES	ITEMS
1. Saca adelante todo aquello que debe hacer o todo lo que se le ha confiado	<p>A. Cuando se traza un cronograma lo cumple fielmente</p> <p>B. Estudia las materias que no le gustan o que se le dificultan</p> <p>C. Se retrasa en la entrega de un trabajo específico, porque tiene muchas tareas represadas (CONTROL)</p> <p>D. Recoge las cosas que están fuera de su lugar</p> <p>E. Cuando no tiene sueño (insomnio), se levanta de la cama</p> <p>F. Acepta fácilmente que por la demora de sus compañeros, su trabajo se retarde</p> <p>G. Cumple con lo esperado por encima de las dificultades, contratiempos y el estado de ánimo</p> <p>H. Termina las tareas a pesar del cansancio</p> <p>I. Cuando hay un pequeño desperfecto en algún aspecto de su hogar, pospone su arreglo (CONTROL)</p> <p>J. La frase “ obras son amores y no buenas razones” es cierta</p> <p>K. Si no está el control, prefiero no prender la TV. (CONTROL)</p> <p>L. Siempre elige los retos difíciles</p> <p>M. Le gustan los retos fáciles (CONTROL)</p>

	<p>N. Se levanta a la hora prevista y sin retraso a diario</p> <p>O. Siempre tiene prisa y está de afán (CONTROL)</p> <p>P. Le Gusta comer golosinas (CONTROL)</p> <p>Q. Hace lo que debe hacer, sin detenerse a pensar si es de su gusto o agrado</p> <p>R. Piensa en una actividad concreta para el fin de semana</p> <p>S. Guarda o acomoda las cosas cuando ha terminado de usarlas</p> <p>T. Practica una afición constantemente</p> <p>U. Evita poner pretextos de cansancio, falta de tiempo u ocupaciones ficticias, para evitar colaborar</p> <p>V. Es oportuno en la entrega de sus trabajos cumpliendo con la fecha y hora establecida</p> <p>W. Desarrolla todas las actividades y funciones de su puesto de trabajo</p> <p>X. Evalúa el cumplimiento de sus tareas mediante una lista de chequeo</p> <p>Y. Busca razones validas para justificar el incumplimiento de una tarea (CONTROL)</p>
<p>2. Cumple con sus obligaciones más allá de lo esperado</p>	<p>A. Revisa las tareas de sus hijos</p> <p>B. Así como la hora de entrada al trabajo debe ser cumplida estrictamente, la hora de salida también (CONTROL)</p> <p>C. Un buen empleado es aquel que cumple fielmente solo lo que le encomiendan (CONTROL)</p> <p>D. Si un compañero está atrasado en su trabajo y usted tiene tiempo, es recomendable colaborarle</p> <p>E. Le han asignado la realización de alguna labor fuera de las de su cargo, gracias a sus capacidades y a su disposición</p> <p>F. Ofrece su colaboración en alguna área externa que usted domina, consciente de que esto implica una mayor carga laboral</p> <p>G. Da un poco mas de tiempo en el horario de trabajo si es necesario</p>
<p>3. Procura actualizar sus conocimientos para el perfeccionamiento profesional</p>	<p>A. Cuando se tiene mucha experiencia en el mismo cargo, llega el momento en que se sabe todo (CONTROL)</p> <p>B. Si tiene los medios y los recursos disponibles, se debe estudiar mas</p> <p>C. Considera la capacitación como algo hartó y aburrido (CONTROL)</p>

	<p>D. Cuando no sabe algo disimula su desconocimiento (CONTROL)</p> <p>E. Se interesa cada día por aprender mas sobre su trabajo</p> <p>F. Colabora en otros puestos de trabajo para aprender mas</p> <p>G. Asiste a capacitaciones fuera de las programadas por la empresa</p>
4. Busca la perfección en el modo de obrar o de hacer una cosa	<p>A. Es imposible lograr la perfección en un trabajo (CONTROL)</p> <p>B. Considera que hay una mejor manera de hacer las cosas (CONTROL)</p> <p>C. Los defectos que tengo deben ser aceptados por los demás, ya que es imposible superarlos (CONTROL)</p> <p>D. Busca una segunda opinión en su trabajo con la intención de mejorarlo y complementarlo</p> <p>E. Sigue un método en la realización de su trabajo</p> <p>F. Es frecuente que le devuelvan las tareas realizadas porque tienen errores (CONTROL)</p>
5. Puntualidad	<p>A. Ha perdido algún compromiso por llegar ha deshoras (CONTROL)</p> <p>B. Cuenta con mi presencia en el momento preciso y necesario en una reunión</p> <p>C. Usted está de acuerdo con la frase “si quieren que me esperen”, cuando va a cumplir una cita (CONTROL)</p> <p>D. Cambia su reloj de mano para acordarse de algo pendiente</p> <p>E. No le alcanza el tiempo para hacer todo lo que tiene que hacer (CONTROL)</p>

Anexo F. Formato prueba piloto valores institucionales

INSTRUCTIVO DEL TEST

El siguiente Test contiene preguntas relacionadas con los Valores institucionales de la organización, por tal motivo usted debe contestar con la mayor objetividad posible.

Para diligenciar este cuestionario, usted deberá prestar especial atención a cada pregunta. Para responder marque una X sobre la letra de respuesta que mas se acerca a su posición.

Ejemplo:

A la pregunta: “Dentro de su conversación normal involucra palabras soeces”

Usted debe responder:

- a) S.= Siempre b) C.S.= Casi Siempre c) A.V.= Algunas Veces
d) C.N.= Casi Nunca e) N.=Nunca

1. Reprime sus sentimientos en situaciones sociales
2. Ha manifestado llevar avanzado un trabajo, el cual no ha comenzado
3. Acepta y reconoce sus defectos y limitaciones
4. Se siente incapaz de expresar sus inquietudes abiertamente a sus superiores
5. Guarda información a su equipo de trabajo de acuerdo a su conveniencia
6. Cuando un amigo trata mal a su esposa e hijos, se siente obligado a señalar las faltas en que incurre y el daño que provoca
7. Da rienda suelta a su imaginación y hace suposiciones
8. Expresa con facilidad sus pensamientos a quienes lo rodean
9. Cuando tiene que corregir los errores de un compañero, se siente incómodo
10. Si se siente incómodo con una situación es capaz siempre de manifestarlo a los demás
11. Usted ha aparentado lo que no es
12. Cuando alguien le cae mal, se lo manifiesto inmediatamente
13. Cuando tiene que comentarle a su jefe un error suyo se siente temeroso
14. Dice la verdad en todo momento, aunque le cueste, sin temor al que dirán
15. Manifiesta a su equipo de trabajo lo que piensa sin apariencias
16. Oculta información en situaciones difíciles
17. Es capaz de señalar los errores a un compañero en el momento en que ocurren
18. Deja de decir las cosas por temor a represarias laborales
19. Es capaz de hablar abiertamente sobre una situación problemática con su jefe
20. Cuando no tiene mucha información de un acontecimiento, se le facilita sacar sus propias conclusiones

21. Le gusta indagar toda situación dudosa para obtener argumentos que le permitan formar un criterio
22. Da mucha credibilidad a lo que le comentan los demás
23. Prefiere estar completamente informado y cerciorarse antes de actuar
24. Elabora juicios teniendo pocos argumentos para ello
25. Cree firmemente en las versiones de primera mano
26. Opina sobre una persona o un acontecimiento sin conocer los hechos
27. Juzga situaciones o personas basado en comentarios
28. Toma decisiones apresuradamente sin tener en cuenta la información completa
29. Confronta las versiones que escucha con la primera fuente
30. Cambia con facilidad sus planes
31. Finge su estado de ánimo solo para integrarse a un grupo social
32. Deja tareas inconclusas
33. Desiste de las metas que se propone
34. Sus actuaciones no manifiestan lo que piensa y lo que siente
35. Es perseverante en su proyecto de vida
36. Cuando analiza sus comportamientos no se siente identificado con lo que es
37. Hago lo posible por comportarme según el ambiente, para no quedar mal ante nadie
38. Cuando planea leer un libro lo lee completamente
39. Al finalizar un proyecto, normalmente se ha desviado de los objetivos inicialmente trazados
40. Lo mejor es mantenerse firme aún a costa del cargo o amistad, que esté en juego
41. Se enfrasca en discusiones, por cosas sin importancia
42. Por temor se calla, evitando contradecir una opinión equivocada
43. Es característico en usted pensar “soy como soy y así pienso”
44. Considera que su salario es pago equitativo a su esfuerzo
45. Sus actitudes y palabras cambian, de acuerdo a las circunstancias
46. Es prudente para elegir amistades, lugares y eventos
47. Busca hacer las cosas fáciles
48. Le cuesta trabajo reconocer que está equivocado
49. Se avergüenza de varias cosas, incluso sabiendo que son correctas
50. Sus acciones son el reflejo de sus pensamientos y sentimientos
51. Normalmente lo que usted planea lo ejecuta
52. Mantiene su criterio firme, a pesar de las circunstancias
53. Altera su forma normal de ser, para conservar su imagen habitual
54. Le es difícil superar los problemas que se le presentan
55. Le cuesta trabajo aceptar que se ha equivocado
56. Es consciente de sus responsabilidades y asume sus fallas sin que se genere incomodidad en usted
57. Es tolerante ante las frustraciones
58. Por duras que sean las circunstancias las afronta sin vacilar

59. Me sobrepongo fácilmente ante situaciones adversas
60. Tengo la capacidad de reconocer mis errores
61. Cuando me equivoco asumo mis responsabilidades
62. Me cuesta trabajo aceptar las consecuencias de mis actos
63. Se conforma con los conocimientos que tienen
64. Cuando su profesor le pedía investigar un tema se le facilitaba
65. Se considera con espíritu investigativo
66. Cuando no sabe algo se preocupa por estudiarlo y aprenderlo
67. Es una persona curiosa
68. Siente deseos de investigar o averiguar cosas que desconoce
69. Suele incluir en su lenguaje adjetivos descalificativos para las personas
70. En situaciones extremas es capaz de controlar su conducta y evita entrar en discusiones
71. Dice espontáneamente palabras soeces
72. Cuando los demás están hablando usted guarda silencio en actitud de escucha
73. Permanece bien presentado, incluso en su casa en los días de descanso
74. Los fines de semana permanece sin arreglarse, para sentirse más relajado
75. (Mujeres:) Le gusta lucir un escote en la blusa
76. (Hombres:) Le fascina ver a una mujer con escote
77. Se sale de sus casillas fácilmente
78. Le desagradan las personas morbosas
79. En muchas de sus conversaciones hace referencia a la sexualidad
80. Ha mantenido relaciones afectivas por más de 6 meses en sus noviazgos
81. La sexualidad es más importante que el afecto
82. El afecto es más importante que la sexualidad
83. Soy partidario del divorcio
84. Prefiero ir de paseo que trabajar
85. Evita las especulaciones, imágenes, conversaciones y compañías que puedan despertar su sensualidad
86. Evita trasnochar sin necesidad
87. Llega frecuentemente a casa a altas horas de la noche
88. Se informa con anterioridad sobre los espectáculos y lugares, a los que desea asistir y no conoce
89. Evita la compañía cuya conducta es incompatible con su formación
90. Es habitual en usted el ocio y la soledad
91. En sus conversaciones y bromas hace alusión a la sexualidad sin tabúes
92. Dentro de su conversación normal involucra palabras soeces
93. Controla sus impulsos manteniendo la calma en circunstancias críticas
94. Los demás lo catalogan como una persona decente
95. Es habitual la práctica de buenos modales en la cotidianidad de su vida
96. Prefiere ver un partido de fútbol que un compromiso con un amigo
97. Es disciplinado con su agenda de trabajo
98. Prefiere incumplir un compromiso pequeño que uno grande
99. Le cuesta trabajo llegar a tiempo a los diferentes compromisos

100. Asiste por igual a una reunión del colegio de sus hijos que a una reunión social
101. Es mas importante pagar una deuda bancaria que pagar los servicios
102. Se atrasa frecuentemente en el pago de los servicios públicos
103. Incumple compromisos
104. Le da la misma importancia a los compromisos pequeños que a los grandes
105. Es habitual para usted ser puntual en todos los eventos
106. Considero que los secretos no existen
107. A veces no respeta la palabra dada
108. Hacer trampa en un examen es preferible que perderlo
109. En su trabajo se ha ganado el rotulo como persona de confianza
110. Se le escapan sin darse cuenta los secretos que ha prometido no revelar
111. De los actos de mi vida no tengo nada de que arrepentirme
112. Usted cree en la palabra empeñada
113. Alguien ha desconfiado de usted
114. Aprovecha la situación débil de una persona para tomar ventaja
115. Ha sido confidente de asuntos privados de alguna persona
116. Aparenta situaciones poco espontáneas, para ganar el aprecio de otros
117. Prefiero perder que hacer trampa
118. Nadie está exento de ser injusto con alguna persona
119. Simula tener trabajo para evitar que le llame la atención su jefe
120. Nunca he sido capaz de hacer trampa en el juego
121. Cuando toma decisiones ha salido perjudicado
122. Toma decisiones equitativas aunque usted salga perjudicado
123. Admite los errores cometidos ante su grupo de trabajo
124. Ha aceptado propuestas que lo hagan sentir incomodo
125. Le han prestado dinero sin necesidad de firmar un documento
126. Le han cortado alguno de los servicios públicos
127. Si su hijo rompe el vidrio de su vecino, pero él no sabe quién fue, es mejor quedarse callado
128. Sus amigos le prestan dinero con facilidad
129. Considera que no debe restituir todo aquello que de manera involuntaria o por descuido, haya dañado
130. Cuando le prestan un libro o documento, olvida entregarlo
131. Su familia le ha servido de fiadora
132. Le han confiado dinero ajeno para guardarlo o administrarlo
133. Alguna ves ha tomado algo ajeno
134. Nunca se ha quedado con algo que no le pertenece
135. Le es más difícil hoy que ayer conseguir codeudores
136. Ha evadido el cumplimiento de un compromiso económico
137. Es más importante satisfacer mis necesidades básicas que pagar deudas
138. Tiene amigos que respalden sus obligaciones económicas
139. Es importante escuchar las opiniones de los demás
140. Considero que es imposible llevármela bien con algún compañero
141. Cuando me enfermo inmediatamente voy al médico

142. Usted fuma o toma
143. Se cambia de ropa cuando le cae tinta, grasa, pintura o polvo
144. Tiene alguna actividad física deportiva
145. Se practica exámenes médicos preventivos
146. Existen diferencias permanentes para ver la programación, cuando hay un solo TV. en su hogar
147. Conduce a mas de 80 Km/Hr cuando va acompañado
148. Rivaliza con otros por diferencias personales
149. Le molesta tener la ropa sucia
150. En presencia de sus hijos cambia un programa infantil, por uno de interés personal
151. Ha dejado de relacionarse con compañeros de trabajo por discordias
152. Ha manejado con tragos, o se ha subido al vehículo de una persona que haya bebido
153. Critica frecuentemente las opiniones de los demás
154. Le gusta escuchar música a todo volumen
155. No tolera cuando cae comida en su vestuario
156. Ha tenido diferencias con compañeros de trabajo por un período de tiempo
157. Se le han olvidado elementos en sus bolsillos, cuando lava la ropa
158. Respeta las señales de transito
159. Se expone innecesariamente a situaciones de alto riesgo
160. Valora las opiniones de los demás
161. Es habitual en usted el uso de los puentes peatonales
162. Se siente superior a los demás por sus capacidades
163. Le sucede constantemente que hace comentarios inoportunos
164. Jamás ofende ni pierde la compostura
165. Antes de hablar organiza y sintetiza sus ideas
166. Es acertado en sus decisiones
167. Habitualmente pasa el semáforo en amarillo
168. Cuando estoy de mal humor digo cosas que ofenden a otros
169. Cuando tiembla normalmente sale corriendo
170. Se precipita a actuar en algunas circunstancias
171. Trabaja intensamente y aprovecha el tiempo en las actividades laborales
172. Le preocupa el bienestar de sus vecinos
173. Su nivel de gastos no supera su nivel de ingresos económicos
174. Le colabora a quien es antipático con migo
175. Tengo un presupuesto mensual
176. Es descuidado con las cosas a su cargo
177. Usted se equivoca poco
178. En una pelea callejera, normalmente se detiene a curiosear
179. Se anticipa usted a los acontecimientos
180. Es abierto y comprensivo con los demás
181. Ha participado en actividades de alto riesgo, sin la preparación suficiente
182. Le cuesta trabajo aprender de las experiencias
183. Rectifica sus errores, pide perdón y solicita consejo

184. Se equivoca con frecuencia en las decisiones tomadas
185. Normalmente analiza los hechos realizados
186. Es capaz de medir las consecuencia de sus actos
187. Se le dificulta guardar un secreto
188. Cuando sus jefes no están, mantiene las mismas directrices establecidas
189. Debe hacer todo trabajo bien, para cumplirle a su jefe
190. Sus padres lo castigaron por incumplir una orden
191. Considera que el único que puede resolver un problema personal es quién lo está viviendo
192. Le han hecho llamados de atención por no haber seguido las instrucciones de su jefe
193. Prefiere cumplir una orden así vaya en contra de sus criterios
194. Cuando tiene dificultades personales, busca el consejo de otros
195. Busca hacer las cosas a su manera
196. Acepta sugerencias fácilmente
197. Obedece las ordenes de sus superiores aún cuando no esté de acuerdo
198. Ha contradicho una orden
199. Prefiere relacionarse con personas que le son útiles a su vida
200. Siente que ha traicionado la confianza de una amigo
201. Alguna vez habla mal, sin querer, de un amigo
202. Cuando es consciente de las ventajas que tiene sobre otro las utiliza sin dudar
203. Debo arrimarme al árbol que mejor sombra de
204. Debo defender mi empresa, porque me da trabajo
205. Evita relacionarse con una persona mal hablada o mal vestida
206. Aprovecha lo que sabe de un compañero para sacar ventaja
207. Alguna vez ha revelado una confidencia
208. Se le dificulta confrontar la verdad frente al afectado
209. Juega con sus hijos
210. Le gusta entregar mas de lo recibido
211. Todo lo que la empresa le da, lo considera como una obligación establecida por el servicio que usted presta
212. Cuando se siente agradecido con alguien hace público ese sentimiento
213. Ayuda en las tareas de sus hijos
214. Regala con frecuencia y sin motivos detalles a su pareja
215. Se preocupa por vivir actualizado en su labor
216. Reconoce en los demás el esfuerzo por servir
217. Se siente realizado con lo que hace
218. Visita a sus amigos
219. Es líder cívico de su comunidad
220. Se considera generoso con los demás
221. Su jefe conoce sus inconformidades laborales
222. En gran medida su progreso, es producto de la colaboración que la empresa le ha brindado
223. Demuestra afecto ante los favores recibidos

224. La responsabilidad de los errores de la organización es de quienes la administran
225. Soy cuidadoso de agradecer cualquier colaboración prestada
226. Soy capaz de sacrificar mis intereses personales en beneficio del grupo
227. Le es fácil dar las gracias por los pequeños servicios recibidos a diario
228. Le gusta pagar un favor con otro favor
229. Prefiere no quejarse de sus inconformidades porque nadie se las soluciona
230. Reconoce lo que otros hacen por usted
231. Se preocupa ante las dificultades de la empresa
232. Comenta sus inconformidades directamente en la empresa
233. Cuando sus compañeros de trabajo comentan aspectos negativos de la empresa, se queda callado
234. Ha sido cómplice de alguna situación, en pro de la lealtad con un amigo o compañero
235. Si descubre un delito cometido por su mejor amigo, es capaz de denunciarlo
236. Si su mejor amigo le pide realizar una conducta poco ética usted se enoja con él
237. Ha sido cómplice de sus amigos
238. Encubriría usted las faltas de un compañero para evitar su despido o sanción
239. Recomendaría usted a un amigo para un trabajo, sabiendo que éste no tiene ni las capacidades ni los conocimientos para realizarlo
240. Es capaz de señalar los errores de su mejor amigo
241. Si alguien critica su forma de ser usted es indiferente
242. Le gusta conocer la historia patria
243. Se preocupa por el cuidado del medio ambiente
244. Si usted recibe comentarios negativos de su compañero(ra) afectivo(va), usted asume una actitud indiferente
245. Ha entrado en discusión por defender su partido político
246. Participa en actividades de servicio comunitario, sin esperar retribución económica
247. Visita museos o participa en la promoción de actividades culturales, que tengan como finalidad dar a conocer los valores, costumbres y tradiciones nacionales
248. Cree que la situación actual del País es difícil de resolver
249. Es habitual para usted izar la bandera en fiestas patrias
250. De acuerdo a su creencia religiosa, cumple fielmente lo establecido por ella
251. Ejerce su derecho al voto siempre
252. Cree en la educación pública
253. Los impuestos son mecanismos de corrupción
254. Siente emoción al escuchar el himno nacional
255. Se siente orgulloso de ser colombiano
256. Si usted pudiera viajar en vacaciones, preferiría visitar alguna parte del mundo que ir a una región del País

257. En los aspectos protocolarios siempre canta los Himnos
258. Atestiguaría a favor de un amigo que ha sido culpado injustamente, así esto le acarree inconvenientes judiciales
259. Es disciplinado
260. Se le ha quedado algún proyecto sin concluir
261. Es organizado
262. Le ha ocurrido que inicia la lectura de un mismo libro varias veces sin concluirlo
263. Se concentra con facilidad
264. Cuando inicia una tarea o labor la termina completamente
265. Se desvía de sus metas con facilidad
266. Los logros obtenidos por usted hasta el momento se relacionan mas con la perseverancia que con la buena suerte que ha tenido
267. Mantiene hasta el final los castigos impuestos a sus hijos
268. Sus actividades se caracterizan por el dinamismo
269. Se caracteriza por su pasividad
270. Se aburre con facilidad en las fiestas
271. Se ha deprimido
272. Se goza una fiesta de principio a fin
273. Algunas veces necesita que alguien lo motive para realizar una función
274. Con facilidad se entusiasma con las metas que se traza hasta terminarlas
275. Mantiene la energía de principio a fin en una tarea
276. Cuando su equipo de trabajo tiene una misión conjunta que cumplir, se preocupa por terminar su parte y colaborar en lo que haga falta
277. Cuando se traza un cronograma lo cumple fielmente
278. Estudia las materias que no le gustan o que se le dificultan
279. Se retrasa en la entrega de un trabajo específico, porque tiene muchas tareas represadas
280. Recoge las cosas que están fuera de su lugar
281. Cuando no tiene sueño (insomnio), se levanta de la cama
282. Acepta fácilmente que por la demora de sus compañeros, su trabajo se retrarde
283. Cumple con lo esperado por encima de las dificultades, contratiempos y el estado de ánimo
284. Termina las tareas a pesar del cansancio
285. Cuando hay un pequeño desperfecto en algún aspecto de su hogar, pospone su arreglo
286. La frase “ obras son amores y no buenas razones” es cierta
287. Si no está el control, prefiero no prender la TV.
288. Siempre elige los retos difíciles
289. Le gustan los retos fáciles
290. Se levanta a la hora prevista y sin retraso a diario
291. Siempre tiene prisa y está de afán
292. Le Gusta comer golosinas
293. Hace lo que debe hacer, sin detenerse a pensar si es de su gusto o agrado

294. Piensa en una actividad concreta para el fin de semana
295. Guarda o acomoda las cosas cuando ha terminado de usarlas
296. Practica una afición constantemente
297. Evita poner pretextos de cansancio, falta de tiempo u ocupaciones ficticias, para evitar colaborar
298. Es oportuno en la entrega de sus trabajos cumpliendo con la fecha y hora establecida
299. Desarrolla todas las actividades y funciones de su puesto de trabajo
300. Evalúa el cumplimiento de sus tareas mediante una lista de chequeo
301. Busca razones validas para justificar el incumplimiento de una tarea
302. Revisa las tareas de sus hijos
303. Así como la hora de entrada al trabajo debe ser cumplida estrictamente, la hora de salida también
304. Un buen empleado es aquel que cumple fielmente solo lo que le encomiendan
305. Si un compañero está atrasado en su trabajo y usted tiene tiempo, es recomendable colaborarle
306. Le han asignado la realización de alguna labor fuera de las de su cargo, gracias a sus capacidades y a su disposición
307. Ofrece su colaboración en alguna área externa que usted domina, consciente de que esto implica una mayor carga laboral
308. Da un poco mas de tiempo en el horario de trabajo si es necesario
309. Cuando se tiene mucha experiencia en el mismo cargo, llega el momento en que se sabe todo
310. Si tiene los medios y los recursos disponibles, se debe estudiar mas
311. Considera la capacitación como algo hartó y aburrido
312. Cuando no sabe algo disimula su desconocimiento
313. Se interesa cada día por aprender mas sobre su trabajo
314. Colabora en otros puestos de trabajo para aprender mas
315. Asiste a capacitaciones fuera de las programadas por la empresa
316. Es imposible lograr la perfección en un trabajo
317. Considera que hay una mejor manera de hacer las cosas
318. Los defectos que tengo deben ser aceptados por los demás, ya que es imposible superarlos
319. Busca una segunda opinión en su trabajo con la intención de mejorarlo y complementarlo
320. Sigue un método en la realización de su trabajo
321. Es frecuente que le devuelvan las tareas realizadas porque tienen errores
322. Ha perdido algún compromiso por llegar ha deshoras
323. Cuenta con mi presencia en el momento preciso y necesario en una reunión
324. Usted está de acuerdo con la frase “si quieren que me esperen”, cuando va a cumplir una cita
325. Cambia su reloj de mano para acordarse de algo pendiente
326. No le alcanza el tiempo para hacer todo lo que tiene que hacer

HOJA DE RESPUESTAS. PRUEBA PILOTO TEST DE VALORES
FECHA _____

NOMBRE _____
PROFESION _____

EDAD _____

CARGO _____

a) S. = Siempre b) C.S. = Casi siempre c) A.V. = Algunas veces

d) C.N. = Casi nunca

e) N. = Nunca

	a	b	c	d	e
	S.	C.S.	A.V.	C.N.	N.
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					

	a	b	c	d	e
	S.	C.S.	A.V.	C.N.	N.
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					
73					
74					
75					
76					
77					
78					
79					
80					
81					
82					
83					
84					
85					
86					
87					
88					
89					
90					
91					
92					
93					
94					
95					
96					
97					
98					
99					
100					

	a	b	c	d	e
	S.	C.S.	A.V.	C.N.	N.
101					
102					
103					
104					
105					
106					
107					
108					
109					
110					
111					
112					
113					
114					
115					
116					
117					
118					
119					
120					
121					
122					
123					
124					
125					
126					
127					
128					
129					
130					
131					
132					
133					
134					
135					
136					
137					
138					
139					
140					
141					
142					
143					
144					
145					
146					
147					
148					
149					
150					

a)S. = Siempre b)C.S. = Casi siempre c)A.V. =Algunas Veces

d)C.N. = Casi Nunca e)N.= Nunca

	a	b	c	d	e
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.
151					
152					
153					
154					
155					
156					
157					
158					
159					
160					
161					
162					
163					
164					
165					
166					
167					
168					
169					
170					
171					
172					
173					
174					
175					
176					
177					
178					
179					
180					
181					
182					
183					
184					
185					
186					
187					
188					
189					
190					
191					
192					
193					
194					
195					
196					
197					
198					
199					
200					

	a	b	c	d	e
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.
201					
202					
203					
204					
205					
206					
207					
208					
209					
210					
211					
212					
213					
214					
215					
216					
217					
218					
219					
220					
221					
222					
223					
224					
225					
226					
227					
228					
229					
230					
231					
232					
233					
234					
235					
236					
237					
238					
239					
240					
241					
242					
243					
244					
245					
246					
247					
248					
249					
250					

	a	b	c	d	e
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.
251					
252					
253					
254					
255					
256					
257					
258					
259					
260					
261					
262					
263					
264					
265					
266					
267					
268					
269					
270					
271					
272					
273					
274					
275					
276					
277					
278					
279					
280					
281					
282					
283					
284					
285					
286					
287					
288					
289					
290					
291					
292					
293					
294					
295					
296					
297					
298					
299					
300					

	a	b	c	d	e
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.
301					
302					
303					
304					
305					
306					
307					
308					
309					
310					
311					
312					
313					
314					
315					
316					
317					
318					
319					
320					
321					
322					
323					
324					
325					
326					

Anexo G. Resultados prueba piloto instrumento de valores institucionales

ITEM	a	b	c	d	e	X	S	T
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.			
3	3	4	0	0	0	4,43	0,49	-14,43
6	1	3	1	1	1	3,29	1,28	-2,01
8	2	4	1	0	0	4,14	0,64	-9,39
10	3	3	1	0	0	4,29	0,70	-9,39
12	1	1	0	1	4	2,14	1,55	1,29
14	5	1	1	0	0	4,57	0,73	-10,59
15	2	3	2	0	0	4,00	0,76	-7,18
17	2	2	2	1	0	3,71	1,03	-4,16
19	3	2	2	0	0	4,14	0,83	-7,20
21	2	5	0	0	0	4,29	0,45	-14,55
23	3	2	2	0	0	4,14	0,83	-7,20
29	0	6	1	0	0	3,86	0,35	-13,88
35	2	5	0	0	0	4,29	0,45	-14,55
38	3	2	2	0	0	4,14	0,83	-7,20
40	2	3	2	0	0	4,00	0,76	-7,18
43	1	3	1	1	1	3,29	1,28	-2,01
44	1	1	1	3	1	2,71	1,28	-0,22
46	2	4	1	0	0	4,14	0,64	-9,39
50	2	5	0	0	0	4,29	0,45	-14,55
51	1	4	2	0	0	3,86	0,64	-7,60
52	2	4	1	0	0	4,14	0,64	-9,39
54	2	1	1	1	2	3,00	1,60	-0,89
55	3	4	0	0	0	4,43	0,49	-14,43
56	0	0	1	2	4	1,57	0,73	5,88
57	4	2	1	0	0	4,43	0,73	-9,81
58	3	2	2	0	0	4,14	0,83	-7,20
59	1	5	1	0	0	4,00	0,53	-10,16
60	5	1	1	0	0	4,57	0,73	-10,59
61	5	1	1	0	0	4,57	0,73	-10,59
62	0	0	1	3	3	1,71	0,70	5,31
64	4	0	3	0	0	4,14	0,99	-6,06
66	1	2	4	0	0	3,57	0,73	-5,10
67	0	0	1	2	4	1,57	0,73	5,88
68	1	4	2	0	0	3,86	0,64	-7,60
69	4	2	1	0	0	4,43	0,73	-9,81
70	4	2	1	0	0	4,43	0,73	-9,81
72	0	0	1	2	4	1,57	0,73	5,88
73	5	1	1	0	0	4,57	0,73	-10,59
74	2	3	0	1	1	3,57	1,40	-2,65
77	0	0	0	2	5	1,29	0,45	12,02
78	4	2	1	0	0	4,43	0,73	-9,81
79	5	1	1	0	0	4,57	0,73	-10,59
80	0	0	1	2	4	1,57	0,73	5,88
81	0	1	3	2	1	2,57	0,90	0,32
82	3	2	2	0	0	4,14	0,83	-7,20
85	1	1	2	2	1	2,86	1,25	-0,69

ITEM	a	b	c	d	e	X	S	T
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.			
167	1	2	4	0	0	3,57	0,73	-5,10
169	0	0	0	2	5	1,29	0,45	12,02
171	0	0	2	2	3	1,86	0,83	3,77
172	0	1	4	2	0	2,86	0,64	-1,34
173	4	3	0	0	0	4,57	0,49	-15,59
175	0	0	1	2	4	1,57	0,73	5,88
177	0	0	0	7	0	2,00	0,00	#DIV/0!
179	2	1	1	2	1	3,14	1,46	-1,37
180	2	0	4	1	0	3,43	1,05	-2,99
183	1	3	3	0	0	3,71	0,70	-6,12
186	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
187	0	0	1	1	5	1,43	0,73	6,67
188	1	2	4	0	0	3,57	0,73	-5,10
190	0	1	1	2	3	2,00	1,07	2,41
192	0	0	2	1	4	1,71	0,88	4,22
194	1	1	3	1	1	3,00	1,20	-1,20
195	0	0	1	1	5	1,43	0,73	6,67
196	4	3	0	0	0	4,57	0,49	-15,59
197	4	3	0	0	0	4,57	0,49	-15,59
198	0	0	2	3	2	2,00	0,76	3,40
207	7	0	0	0	0	5,00	0,00	#DIV/0!
208	0	0	0	3	4	1,43	0,49	9,81
209	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
210	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
212	0	0	1	1	5	1,43	0,73	6,67
213	6	0	1	0	0	4,71	0,70	-11,84
214	0	0	2	1	4	1,71	0,88	4,22
215	6	1	0	0	0	4,86	0,35	-25,31
216	6	1	0	0	0	4,86	0,35	-25,31
217	2	0	4	1	0	3,43	1,05	-2,99
218	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
219	4	2	1	0	0	4,43	0,73	-9,81
220	6	1	0	0	0	4,86	0,35	-25,31
221	2	2	1	1	1	3,43	1,40	-2,25
222	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
223	6	1	0	0	0	4,86	0,35	-25,31
225	0	0	1	1	5	1,43	0,73	6,67
226	6	0	1	0	0	4,71	0,70	-11,84
227	2	2	3	0	0	3,86	0,83	-5,83
230	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
231	4	2	0	0	1	4,14	1,36	-4,43
232	1	2	1	2	1	3,00	1,31	-1,09
235	0	2	1	2	2	2,43	1,18	0,73
236	1	1	3	1	1	3,00	1,20	-1,20
237	1	1	4	1	0	3,29	0,88	-2,92
238	1	1	1	2	2	2,57	1,40	0,20

	a	b	c	d	e			
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.			
ITEM	5	4	3	2	1	X	S	T
86	0	0	3	1	3	2,00	0,93	2,78
88	0	0	0	0	7	1,00	0,00	#jDIV/0!
89	3	4	0	0	0	4,43	0,49	-14,43
91	0	0	1	2	4	1,57	0,73	5,88
93	3	2	2	0	0	4,14	0,83	-7,20
94	4	3	0	0	0	4,57	0,49	-15,59
95	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
97	0	0	1	2	4	1,57	0,73	5,88
98	2	1	2	1	1	3,29	1,39	-1,86
99	3	2	2	0	0	4,14	0,83	-7,20
100	0	0	2	1	4	1,71	0,88	4,22
101	1	1	0	1	4	2,14	1,55	1,29
102	0	0	0	1	6	1,14	0,35	17,15
104	2	3	0	1	1	3,57	1,40	-2,65
105	5	0	1	1	0	4,29	1,16	-5,66
107	0	0	2	1	4	1,71	0,88	4,22
109	3	2	2	0	0	4,14	0,83	-7,20
111	3	1	0	1	2	3,29	1,75	-1,47
112	1	0	0	1	5	1,71	1,39	2,68
114	0	0	0	2	5	1,29	0,45	12,02
115	2	1	4	0	0	3,71	0,88	-4,87
117	0	0	1	0	6	1,29	0,70	7,76
119	0	1	1	2	3	2,00	1,07	2,41
120	0	0	0	1	6	1,14	0,35	17,15
122	1	4	2	0	0	3,86	0,64	-7,60
123	4	3	0	0	0	4,57	0,49	-15,59
125	5	1	0	1	0	4,43	1,05	-6,80
126	4	0	3	0	0	4,14	0,99	-6,06
127	7	0	0	0	0	5,00	0,00	#jDIV/0!
128	0	0	2	1	4	1,71	0,88	4,22
131	1	3	3	0	0	3,71	0,70	-6,12
132	2	1	2	2	0	3,43	1,18	-2,67
135	0	0	0	2	5	1,29	0,45	12,02
136	0	0	0	1	6	1,14	0,35	17,15
137	1	0	0	1	5	1,71	1,39	2,68
138	3	2	1	1	0	4,00	1,07	-5,08
139	2	1	2	2	0	3,43	1,18	-2,67
141	0	0	3	0	4	1,86	0,99	3,18
143	5	1	1	0	0	4,57	0,73	-10,59
144	2	1	2	2	0	3,43	1,18	-2,67
145	0	0	2	2	3	1,86	0,83	3,77
146	1	4	2	0	0	3,86	0,64	-7,60
147	4	3	0	0	0	4,57	0,49	-15,59
148	5	1	0	1	0	4,43	1,05	-6,80
149	4	0	3	0	0	4,14	0,99	-6,06
150	0	0	1	2	4	1,57	0,73	5,88
152	0	0	2	2	3	1,86	0,83	3,77
154	1	1	1	2	2	2,57	1,40	0,20
155	1	6	0	0	0	4,14	0,35	-17,15

	a	B	c	d	e			
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.			
ITEM	5	4	3	2	1	X	S	T
239	0	0	1	2	4	1,57	0,73	5,88
240	3	1	3	0	0	4,00	0,93	-5,86
242	3	3	0	1	0	4,14	0,99	-6,06
243	5	1	1	0	0	4,57	0,73	-10,59
245	0	0	2	1	4	1,71	0,88	4,22
246	2	0	4	1	0	3,43	1,05	-2,99
247	5	1	0	1	0	4,43	1,05	-6,80
249	0	1	1	1	4	1,86	1,12	2,79
250	1	2	1	2	1	3,00	1,31	-1,09
251	3	1	3	0	0	4,00	0,93	-5,86
252	3	3	1	0	0	4,29	0,70	-9,39
254	3	4	0	0	0	4,43	0,49	-14,43
255	1	4	2	0	0	3,86	0,64	-7,60
257	7	0	0	0	0	5,00	0,00	#jDIV/0!
258	6	1	0	0	0	4,86	0,35	-25,31
259	0	0	0	4	3	1,57	0,49	8,66
261	0	2	1	2	2	2,43	1,18	0,73
263	1	2	2	2	0	3,29	1,03	-2,50
264	3	4	0	0	0	4,43	0,49	-14,43
265	4	2	0	0	1	4,14	1,36	-4,43
266	3	3	1	0	0	4,29	0,70	-9,39
267	1	4	2	0	0	3,86	0,64	-7,60
268	3	3	0	1	0	4,14	0,99	-6,06
272	2	5	0	0	0	4,29	0,45	-14,55
274	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
275	2	4	1	0	0	4,14	0,64	-9,39
276	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
277	4	3	0	0	0	4,57	0,49	-15,59
278	0	2	1	2	2	2,43	1,18	0,73
280	0	0	0	0	7	1,00	0,00	#jDIV/0!
281	1	0	5	1	0	3,14	0,83	-2,40
282	0	0	2	3	2	2,00	0,76	3,40
283	5	0	1	1	0	4,29	1,16	-5,66
284	0	0	2	4	1	2,14	0,64	3,13
286	1	1	3	1	1	3,00	1,20	-1,20
288	6	1	0	0	0	4,86	0,35	-25,31
293	0	0	0	1	6	1,14	0,35	17,15
294	2	2	1	1	1	3,43	1,40	-2,25
295	0	0	2	3	2	2,00	0,76	3,40
296	1	1	2	1	2	2,71	1,39	-0,21
297	1	1	2	2	1	2,86	1,25	-0,69
298	3	3	1	0	0	4,29	0,70	-9,39
299	4	3	0	0	0	4,57	0,49	-15,59
300	1	1	4	0	1	3,14	1,12	-1,78
301	0	0	2	4	1	2,14	0,64	3,13
302	3	2	1	1	0	4,00	1,07	-5,08
305	5	0	2	0	0	4,43	0,90	-7,91
306	1	1	2	2	1	2,86	1,25	-0,69
307	2	1	4	0	0	3,71	0,88	-4,87

	a	b	c	d	e			
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.			
ITEM	5	4	3	2	1	X	S	T
157	0	0	2	2	3	1,86	0,83	3,77
158	5	1	1	0	0	4,57	0,73	-10,59
159	2	0	4	1	0	3,43	1,05	-2,99
160	5	2	0	0	0	4,71	0,45	-18,34
161	2	0	4	1	0	3,43	1,05	-2,99
163	3	4	0	0	0	4,43	0,49	-14,43
164	1	2	2	1	1	3,14	1,25	-1,61
165	0	0	2	2	3	1,86	0,83	3,77
166	2	0	4	1	0	3,43	1,05	-2,99

	a	B	c	d	e			
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.			
ITEM	5	4	3	2	1	X	S	T
308	6	1	0	0	0	4,86	0,35	-25,31
310	0	0	2	0	5	1,57	0,90	4,74
313	4	1	2	0	0	4,29	0,88	-7,46
314	1	2	4	0	0	3,57	0,73	-5,10
315	1	1	3	2	0	3,14	0,99	-2,02
319	7	0	0	0	0	5,00	0,00	#jDIV/0!
320	2	2	2	1	0	3,71	1,03	-4,16
323	5	0	2	0	0	4,43	0,90	-7,91
325	0	0	2	0	5	1,57	0,90	4,74

ITEMS DE CONTROL

	a	b	c	d	e			
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.			
ITEM	1	2	3	4	5	X	S	T
1	1	2	2	0	2	3,00	1,41	0,00
2	0	1	1	1	4	4,14	1,12	-4,06
4	1	1	2	2	1	3,14	1,25	-0,46
5	0	0	1	3	3	4,29	0,70	-7,35
7	1	0	4	2	0	3,00	0,93	0,00
9	0	0	3	1	3	4,00	0,93	-4,32
11	0	0	1	0	6	4,71	0,70	-9,80
13	0	0	5	1	1	3,43	0,73	-2,35
16	0	0	1	3	3	4,29	0,70	-7,35
18	0	0	1	2	4	4,43	0,73	-7,84
20	1	2	2	2	0	2,71	1,03	1,11
22	1	1	2	2	1	3,14	1,25	-0,46
24	0	0	1	3	3	4,29	0,70	-7,35
25	0	0	1	3	3	4,29	0,70	-7,35
26	0	2	3	1	1	3,14	0,99	-0,58
27	0	0	4	0	3	3,86	0,99	-3,46
28	0	0	3	2	2	3,86	0,83	-4,12
30	0	0	3	1	3	4,00	0,93	-4,32
31	0	0	2	4	1	3,86	0,64	-5,37
32	0	0	1	3	3	4,29	0,70	-7,35
33	0	0	1	2	4	4,43	0,73	-7,84
34	4	3	0	0	0	1,43	0,49	12,70
36	1	1	2	2	1	3,14	1,25	-0,46
37	2	2	1	1	1	2,57	1,40	1,22
39	2	3	1	1	0	2,14	0,99	3,46
41	0	1	2	2	2	3,71	1,03	-2,77
42	0	0	1	4	2	4,14	0,64	-7,16

	a	B	c	d	e			
	S.	C.S.	A.V	C.N.	N.			
ITEM	1	2	3	4	5	X	S	T
153	0	0	3	2	2	3,86	0,83	-4,12
156	0	0	2	2	3	4,14	0,83	-5,49
162	0	0	2	1	4	4,29	0,88	-5,84
168	4	2	1	0	0	1,57	0,73	7,84
170	0	2	4	1	0	2,86	0,64	0,89
174	0	0	3	2	2	3,86	0,83	-4,12
176	4	2	1	0	0	1,57	0,73	7,84
178	5	2	0	0	0	1,29	0,45	15,18
181	1	3	3	0	0	2,29	0,70	4,08
182	0	1	2	2	2	3,71	1,03	-2,77
184	5	2	0	0	0	1,29	0,45	15,18
185	4	2	1	0	0	1,57	0,73	7,84
189	3	2	1	0	1	2,14	1,36	2,53
191	0	0	1	3	3	4,29	0,70	-7,35
193	0	0	4	0	3	3,86	0,99	-3,46
199	5	2	0	0	0	1,29	0,45	15,18
200	6	0	1	0	0	1,29	0,70	9,80
201	0	0	4	0	3	3,86	0,99	-3,46
202	2	4	1	0	0	1,86	0,64	7,16
203	1	1	3	2	0	2,86	0,99	0,58
204	3	2	1	1	0	2	1,069	3,74
205	5	2	0	0	0	1,29	0,45	15,18
206	0	0	0	1	6	4,86	0,35	-21,23
211	3	1	2	1	0	2,14	1,12	3,05
224	0	3	1	1	2	3,29	1,28	-0,89
228	3	2	1	1	0	2,00	1,07	3,74
229	3	3	1	0	0	1,71	0,70	7,35

a b c d e
S. C.S. A.V C.N. N.

ITEM	1	2	3	4	5	X	S	T
45	2	2	1	1	1	2,57	1,40	1,22
47	0	0	1	2	4	4,43	0,73	-7,84
48	0	0	1	4	2	4,14	0,64	-7,16
49	0	0	3	3	1	3,71	0,70	-4,08
53	0	0	1	2	4	4,43	0,73	-7,84
63	3	2	2	0	0	1,86	0,83	5,49
65	0	0	4	2	1	3,57	0,73	-3,14
71	0	3	1	1	2	3,29	1,28	-0,89
75	2	1	1	2	1	2,86	1,46	0,39
76	5	1	1	0	0	1,43	0,73	8,63
83	0	0	3	1	3	4,00	0,93	-4,32
84	3	1	3	0	0	2,00	0,93	4,32
87	0	0	1	2	4	4,43	0,73	-7,84
90	3	2	2	0	0	1,86	0,83	5,49
92	0	0	4	2	1	3,57	0,73	-3,14
96	0	0	1	1	5	4,57	0,73	-8,63
103	0	0	0	3	4	4,57	0,49	-12,70
106	4	2	0	1	0	1,71	1,03	4,99
108	4	1	2	0	0	1,71	0,88	5,84
110	0	0	0	0	7	5,00	0,00	#jDIV/0!
113	1	0	0	0	0	1,00	0,00	#jDIV/0!
116	5	0	2	0	0	1,57	0,90	6,32
118	0	2	1	2	2	3,57	1,18	-1,94
121	0	0	2	1	4	4,29	0,88	-5,84
124	7	0	0	0	0	1,00	0,00	#jDIV/0!
129	0	0	2	3	2	4,00	0,76	-5,29
130	0	0	0	3	4	4,57	0,49	-12,70
133	0	0	0	3	4	4,57	0,49	-12,70
134	1	0	1	0	5	4,14	1,46	-3,14
140	3	2	2	0	0	1,86	0,83	5,49
142	1	1	3	1	1	3,00	1,20	0,00
151	0	0	2	2	3	4,14	0,83	-5,49

a b c d e
S. C.S. A.V C.N. N.

ITEM	1	2	3	4	5	X	S	T
233	7	0	0	0	0	1,00	0,00	#jDIV/0!
234	6	0	1	0	0	1,29	0,70	9,80
241	0	0	4	0	3	3,86	0,99	-3,46
244	2	2	1	2	0	2,43	1,18	1,94
248	7	0	0	0	0	1,00	0,00	#jDIV/0!
253	0	0	3	3	1	3,71	0,70	-4,08
256	0	2	0	3	2	3,71	1,16	-2,46
260	0	0	5	1	1	3,43	0,73	-2,35
262	0	4	3	0	0	2,43	0,49	4,62
269	3	2	2	0	0	1,86	0,83	5,49
270	0	0	2	1	4	4,29	0,88	-5,84
271	1	0	3	3	0	3,14	0,99	-0,58
273	7	0	0	0	0	1,00	0,00	#jDIV/0!
279	5	2	0	0	0	1,29	0,45	15,18
285	1	2	3	0	1	2,71	1,16	0,98
287	2	2	1	2	0	2,43	1,18	1,94
289	1	2	2	2	0	2,71	1,03	1,11
290	3	2	2	0	0	1,86	0,83	5,49
291	1	1	2	2	1	3,14	1,25	-0,46
292	0	0	0	3	4	4,57	0,49	-12,70
303	1	0	1	3	2	3,71	1,28	-2,24
304	0	0	2	0	5	4,43	0,90	-6,32
309	1	1	1	2	2	3,43	1,40	-1,22
311	0	0	0	3	4	4,57	0,49	-12,70
312	0	0	3	2	2	3,86	0,83	-4,12
316	1	1	1	3	1	3,29	1,28	-0,89
317	1	1	5	0	0	2,57	0,73	2,35
318	1	2	3	1	0	2,57	0,90	1,90
321	7	0	0	0	0	1,00	0,00	#jDIV/0!
322	0	0	2	1	4	4,29	0,88	-5,84
324	0	0	2	0	5	4,43	0,90	-6,32
326	0	1	2	4	0	3,43	0,73	

Anexo H. Test final valores institucionales

INSTRUCTIVO DEL TEST

El siguiente Test contiene preguntas relacionadas con los Valores institucionales de la organización, por tal motivo usted debe contestar con la mayor objetividad posible.

Para diligenciar este cuestionario, usted deberá prestar especial atención a cada pregunta. Para responder marque una X sobre la letra de respuesta que más se acerca a su posición.

Ejemplo:

A la pregunta: “Dentro de su conversación normal involucra palabras soeces”
Usted debe responder:

- a) S.= Siempre b) C.S.= Casi Siempre c) A.V.= Algunas Veces
d) C.N.= Casi Nunca e) N.=Nunca

1. Reprime sus sentimientos en situaciones sociales
2. Da rienda suelta a su imaginación y hace suposiciones
3. Cuando alguien le cae mal, se lo manifiesta inmediatamente
4. Se siente incapaz de expresar sus inquietudes abiertamente a sus superiores
5. Cuando un amigo trata mal a su esposa e hijos, se siente obligado a señalar las faltas en que incurre y el daño que provoca
6. Cuando tiene que comentarle a su jefe un error suyo se siente temeroso
7. Cuando no tiene mucha información de un acontecimiento, se le facilita sacar sus propias conclusiones
8. Da mucha credibilidad a lo que le comentan los demás
9. Cuando analiza sus comportamientos no se siente identificado con lo que es
10. Hago lo posible por comportarme según el ambiente, para no quedar mal ante nadie
11. Es característico en usted pensar “soy como soy y así pienso”
12. Considera que su salario es pago equitativo a su esfuerzo
13. Sus actitudes y palabras cambian, de acuerdo a las circunstancias
14. Dice espontáneamente palabras soeces
15. (Mujeres:) Le gusta lucir un escote en la blusa
(Hombres:) Le fascina ver a una mujer con escote
16. Evita las especulaciones, imágenes, conversaciones y compañías que puedan despertar su sensualidad
17. Prefiere incumplir un compromiso pequeño que uno grande
18. Es mas importante pagar una deuda bancaria que pagar los servicios
19. De los actos de mi vida no tengo nada de que arrepentirme

20. Nadie está exento de ser injusto con alguna persona
21. Simula tener trabajo para evitar que le llame la atención su jefe
22. Usted fuma o toma
23. Existen diferencias permanentes para ver la programación, cuando hay un solo TV. en su hogar
24. Le gusta escuchar música a todo volumen
25. Jamás ofende ni pierde la compostura
26. Se anticipa usted a los acontecimientos
27. Sus padres lo castigaron por incumplir una orden
28. Cuando tiene dificultades personales, busca el consejo de otros
29. Debo arrimarme al árbol que mejor sombra de
30. Su jefe conoce sus inconformidades laborales
31. La responsabilidad de los errores de la organización es de quienes la administran
32. Comenta sus inconformidades directamente en la empresa
33. Ha sido cómplice de alguna situación, en pro de la lealtad con un amigo o compañero
34. Si descubre un delito cometido por su mejor amigo, es capaz de denunciarlo
35. Si su mejor amigo le pide realizar una conducta poco ética usted se enoja con él
36. Si usted recibe comentarios negativos de su compañero(ra) afectivo(va), usted asume una actitud indiferente
37. De acuerdo a su creencia religiosa, cumple fielmente lo establecido por ella
38. Se le ha quedado algún proyecto sin concluir
39. Se ha deprimido
40. Estudia las materias que no le gustan o que se le dificultan
41. Cuando no tiene sueño (insomnio), se levanta de la cama
42. Cuando hay un pequeño desperfecto en algún aspecto de su hogar, pospone su arreglo
43. La frase “ obras son amores y no buenas razones” es cierta
44. Piensa en una actividad concreta para el fin de semana
45. Practica una afición constantemente
46. Evita poner pretextos de cansancio, falta de tiempo u ocupaciones ficticias, para evitar colaborar
47. Evalúa el cumplimiento de sus tareas mediante una lista de chequeo
48. Le han asignado la realización de alguna labor fuera de las de su cargo, gracias a sus capacidades y a su disposición
49. Cuando se tiene mucha experiencia en el mismo cargo, llega el momento en que se sabe todo
50. Asiste a capacitaciones fuera de las programadas por la empresa
51. Es imposible lograr la perfección en un trabajo
52. Los defectos que tengo deben ser aceptados por los demás, ya que es imposible superarlos

Anexo I. Tabla de frecuencia respuestas factores organizacionales

PLANEAR CODIGO*	SI 1	NO 0	MEDIA
1	10	8	0,56
2	16	2	0,89
3	7	11	0,39
4	11	7	0,61
5	16	2	0,89
6	10	8	0,56
7	11	7	0,61
		PROM.	0,64
ORGANIZAR CODIGO*	SI 1	NO 0	MEDIA
1	5	6	0,45
2	11	0	1,00
3	7	4	0,64
4	8	3	0,73
5	10	1	0,91
6	7	4	0,64
7	8	3	0,73
		PROM.	0,73
DIRIGIR CODIGO*	SI 1	NO 0	MEDIA
1	12	10	0,55
2	20	2	0,91
3	11	11	0,50
4	16	6	0,73
5	19	3	0,86
6	10	12	0,45
7	13	9	0,59
		PROM.	0,66
CONTROLAR CODIGO*	SI 1	NO 0	MEDIA
1	12	5	0,71
2	12	5	0,71
3	7	10	0,41
4	12	5	0,71
5	15	2	0,88
6	10	7	0,59
7	10	7	0,59
		PROM.	0,66

CODIGO*= Corresponde a cada uno de los interrogados en la muestra tomada de 7 personas.

Anexo J. Tabla de frecuencia respuestas Test de valores institucionales

VERDAD CODIGO*	S. 5	C.S. 4	A.V. 3	C.N. 2	N. 1	MEDIA
1	5	2	1	2	3	3,31
2	2	4	3	1	3	3,08
3	2	4	3	2	2	3,15
4	2	2	6	1	2	3,08
5	7	0	1	0	5	3,31
6	7	2	2	0	2	3,92
7	7	3	0	0	3	3,85
					PROM.	3,38
HONESTIDAD CODIGO*	S. 5	C.S. 4	A.V. 3	C.N. 2	N. 1	MEDIA
1	1	0	5	2	5	2,23
2	1	0	4	1	7	2,00
3	1	0	6	1	5	2,31
4	1	0	5	2	5	2,23
5	2	1	4	1	5	2,54
6	4	0	4	1	4	2,92
7	2	1	3	3	4	2,54
					PROM.	2,40
LEALTAD CODIGO*	S. 5	C.S. 4	A.V. 3	C.N. 2	N. 1	MEDIA
1	2	2	5	1	3	2,92
2	1	2	3	4	3	2,54
3	6	3	0	1	3	3,62
4	1	2	4	3	3	2,62
5	4	2	2	1	4	3,08
6	2	4	2	2	3	3,00
7	1	3	5	1	3	2,85
					PROM.	2,95
CUMPLIMIENTO CODIGO*	S. 5	C.S. 4	A.V. 3	C.N. 2	N. 1	MEDIA
1	5	2	2	3	1	3,54
2	2	3	3	2	3	2,92
3	5	2	3	2	1	3,62
4	4	3	3	2	1	3,54
5	5	2	2	2	2	3,46
6	3	5	2	2	1	3,54
7	3	3	3	3	1	3,31
					PROM.	3,42

CODIGO*= Corresponde a cada uno de los interrogados en la muestra tomada de 7 personas.

Anexo K. Matrices de correlación

PLANEAR	VERDAD		TOTAL
	SI	NO	
SI	0	2	2
NO	2	3	5
TOTAL	2	5	7

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,44	0	-0,44	0,19753086	0,444444	1,88444444	0,4605497
1,11	2,00	0,89	0,79012346	0,711111		
1,11	2,00	0,89	0,79012346	0,711111		
2,78	3,00	0,22	0,04938272	0,017778		

PLANEAR	HONESTIDAD		TOTAL
	SI	NO	
SI	0	2	2
NO	0	5	5
TOTAL	0	7	7

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,00	0	0,00	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
1,56	2,00	0,44	0,19753086	0,126984		
0,00	0,00	0,00	0	#¡DIV/0!		
3,89	5,00	1,11	1,2345679	0,31746		

PLANEAR	LEALTAD		TOTAL
	SI	NO	
SI	0	2	2
NO	1	4	5
TOTAL	1	6	7

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,22	0	-0,22	0,04938272	0,222222	1,04444444	0,3603252
1,33	2,00	0,67	0,44444444	0,333333		
0,56	1,00	0,44	0,19753086	0,355556		
3,33	4,00	0,67	0,44444444	0,133333		

PLANEAR	CUMPLIMIENTO		TOTAL
	SI	NO	
SI	0	2	2
NO	1	4	5
TOTAL	1	6	7

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,22	0	-0,22	0,04938272	0,222222	1,04444444	0,3603252
1,33	2,00	0,67	0,44444444	0,333333		
0,56	1,00	0,44	0,19753086	0,355556		
3,33	4,00	0,67	0,44444444	0,133333		

	VERDAD		TOTAL			
ORGANIZAR	SI	NO				
SI	1	3	4			
NO	1	2	3			
TOTAL	2	5	7			
fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,89	1	0,11	0,01234568	0,013889	0,51944444	0,2628311
2,22	3,00	0,78	0,60493827	0,272222		
0,67	1,00	0,33	0,11111111	0,166667		
1,67	2,00	0,33	0,11111111	0,066667		

	HONESTIDAD		TOTAL			
ORGANIZAR	SI	NO				
SI	0	4	4			
NO	0	3	3			
TOTAL	0	7	7			
fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,00	0	0,00	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
3,11	4,00	0,89	0,79012346	0,253968		
0,00	0,00	0,00	0	#¡DIV/0!		
2,33	3,00	0,67	0,44444444	0,190476		

	LEALTAD		TOTAL			
ORGANIZAR	SI	NO				
SI	0	4	4			
NO	1	2	3			
TOTAL	1	6	7			
fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,44	0	-0,44	0,19753086	0,444444	2,44444444	0,508747
2,67	4,00	1,33	1,77777778	0,666667		
0,33	1,00	0,67	0,44444444	1,333333		
2,00	2,00	0,00	0	0		

	CUMPLIMIENTO		TOTAL			
ORGANIZAR	SI	NO				
SI	1	3	4			
NO	3	0	3			
TOTAL	4	3	7			
fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
1,78	1	-0,78	0,60493827	0,340278	5,50694444	0,6635593
1,33	3,00	1,67	2,77777778	2,083333		
1,33	3,00	1,67	2,77777778	2,083333		
1,00	0,00	-1,00	1	1		

	VERDAD		TOTAL			
DIRIGIR	SI	NO				
SI	0	3	3			
NO	2	2	4			
TOTAL	2	5	7			

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,67	0	-0,67	0,44444444	0,666667	3,14444444	0,5567469
1,67	3,00	1,33	1,77777778	1,066667		
0,89	2,00	1,11	1,2345679	1,388889		
2,22	2,00	-0,22	0,04938272	0,022222		

	HONESTIDAD		TOTAL			
DIRIGIR	SI	NO				
SI	0	3	3			
NO	0	4	4			
TOTAL	0	7	7			

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,00	0	0,00	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
2,33	3,00	0,67	0,44444444	0,190476		
0,00	0,00	0,00	0	#¡DIV/0!		
3,11	4,00	0,89	0,79012346	0,253968		

	LEALTAD		TOTAL			
DIRIGIR	SI	NO				
SI	0	3	3			
NO	1	3	4			
TOTAL	1	6	7			

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,33	0	-0,33	0,11111111	0,333333	1,56944444	0,4279536
2,00	3,00	1,00	1	0,5		
0,44	1,00	0,56	0,30864198	0,694444		
2,67	3,00	0,33	0,11111111	0,041667		

	CUMPLIMIENTO		TOTAL			
DIRIGIR	SI	NO				
SI	1	2	3			
NO	3	1	4			
TOTAL	4	3	7			

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
1,33	1	-0,33	0,11111111	0,083333	2,00694444	0,4720401
1,00	2,00	1,00	1	1		
1,78	3,00	1,22	1,49382716	0,840278		
1,33	1,00	-0,33	0,11111111	0,083333		

	VERDAD		TOTAL			
CONTROLAR	SI	NO				
SI	0	4	4			
NO	2	1	3			
TOTAL	2	5	7			

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,89	0	-0,89	0,79012346	0,888889	5,24444444	0,6544556
2,22	4,00	1,78	3,16049383	1,422222		
0,67	2,00	1,33	1,77777778	2,666667		
1,67	1,00	-0,67	0,44444444	0,266667		

	HONESTIDAD		TOTAL			
CONTROLAR	SI	NO				
SI	0	4	4			
NO	0	3	3			
TOTAL	0	7	7			

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,00	0	0,00	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
3,11	4,00	0,89	0,79012346	0,253968		
0,00	0,00	0,00	0	#¡DIV/0!		
2,33	3,00	0,67	0,44444444	0,190476		

	LEALTAD		TOTAL			
CONTROLAR	SI	NO				
SI	0	4	4			
NO	1	2	3			
TOTAL	1	6	7			

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
0,44	0	-0,44	0,19753086	0,444444	2,44444444	0,508747
2,67	4,00	1,33	1,77777778	0,666667		
0,33	1,00	0,67	0,44444444	1,333333		
2,00	2,00	0,00	0	0		

	CUMPLIMIENTO		TOTAL			
CONTROLAR	SI	NO				
SI	2	2	4			
NO	2	1	3			
TOTAL	4	3	7			

fe	fo	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	Ji-cuadrado	correlación
1,78	2	0,22	0,04938272	0,027778	0,69444444	0,3004209
1,33	2,00	0,67	0,44444444	0,333333		
1,33	2,00	0,67	0,44444444	0,333333		
1,00	1,00	0,00	0	0		

Anexo L. Análisis de indicadores factores organizacionales

FACTOR ORGANIZ.	INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA		
			SI	NO	
PLANEAR	1	1	5	2	
		2	7	0	
		3	6	1	
		4	7	0	
	2	5	4	3	
		6	6	1	
		7	6	1	
	3	8	6	1	
		9	3	4	
		10	4	3	
		11	5	2	
	4	12	7	0	
		13	7	0	
	5	14	2	5	
		15	4	3	
	6	16	2	5	
		17	7	0	
		18	1	6	
ORGANIZAR	1	19	7	0	
		20	5	2	
		21	6	1	
	2	22	4	3	
		23	3	4	
	3	24	1	6	
		25	5	2	
		26	6	1	
		27	7	0	
		28	7	0	
29	4	3			
DIRIGIR	1	30	5	2	
		31	6	1	
		32	3	4	
		33	7	0	
	2	34	6	1	
		35	6	1	
36	5	2			
FACTOR ORGANIZ.	DIRIGIR	3	37	3	4
			38	2	5
			39	3	4
		4	40	4	3
			41	3	4
			42	6	1
			43	6	1
		5	44	6	1
			45	5	2
	46		7	0	
	6	47	2	5	
		48	3	4	
		49	3	4	
	7	50	3	4	
		51	3	4	
	CONTROLAR	1	52	6	1
			53	4	3
			54	5	2
55			6	1	
2		56	4	3	
		57	5	2	
		58	6	1	
3		59	6	1	
		60	6	1	
		61	3	4	
	4	62	6	1	
		63	6	1	
5	64	4	3		
	65	5	2		
	66	3	4		
67	4	3			
68	4	3			

Anexo M. Análisis de indicadores valores institucionales

	INDICADOR	COD.1	COD.2	COD.3	COD.4	COD.5	COD.6	COD.7	PROM.
		X	X	X	X	X	X	X	X
VERDAD	1	3,67	3,50	3,17	2,50	3,50	3,83	4,50	3,52
	2	3,50	3,50	3,50	3,00	3,00	4,50	2,50	3,36
	3	2,80	2,80	3,80	3,80	3,40	4,40	4,20	3,60
HONESTIDAD	1	1,33	2,33	3,33	3,00	4,00	3,67	3,00	2,95
	2	2,00	1,50	1,00	3,50	1,00	1,00	1,00	1,57
	3	5,00	3,00	2,00	3,00	5,00	2,00	1,00	3,00
	4	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,50	1,50
	6	2,00	3,00	2,00	2,00	2,33	2,33	2,33	2,29
	7	3,00	3,00	2,50	3,00	3,50	3,00	3,00	3,00
LEALTAD	1	3,00	4,00	2,00	2,50	1,50	4,00	2,50	2,79
	2	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,29
	3	1,67	2,00	3,67	3,33	5,00	3,67	4,00	3,33
	4	4,00	4,33	4,67	2,00	5,00	3,33	4,00	3,90
	5	3,00	2,50	4,50	2,50	2,50	4,00	4,50	3,36
	6	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,29
	7	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,71
CUMPLIMIENTO	1	3,63	2,88	3,88	2,63	4,25	3,63	2,88	3,39
	2	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,43
	3	3,50	3,50	5,00	3,50	3,50	4,00	2,50	3,64
	4	3,50	1,00	5,00	4,50	5,00	4,50	4,50	4,00