

**IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES ETICOS COMPARTIDOS POR LOS
EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN, A PARTIR DEL ANÁLISIS
NARRATIVO.**

Margarita Alvarez González

Ana María Góngora Gutiérrez

ASESORA DE TESIS

: Claudia María García

Universidad de la Sabana

Tabla de Contenidos

Resumen	3
Marco Teórico	4
Problema	41
Objetivo General	41
Objetivos Específicos	41
Categorías	41
Método	42
Diseño	42
Técnicas cualitativas	45
Participantes	51
Instrumento	52
Procedimiento	53
Consideraciones Éticas	54
Resultados	55
Discusión	65
Conclusiones	74
Sugerencias	75
Referencias	77
Apéndices	
Apéndice A	
Apéndice B	
Apéndice C	
Apéndice D	
Apéndice E	

Resumen

A través de la presente investigación se identificaron los valores éticos compartidos por los empleados de una organización comercial en Bogotá. En los relatos se evidenció que los diferentes niveles tienen como valores el diálogo, el respeto, la honestidad, la lealtad y la responsabilidad; valores que fueron manifestados en las diferentes categorías de análisis de ésta investigación. Se evidenció que la organización está orientada hacia una ética dialógica que parte de la participación de los diferentes actores. Se realizaron grupos focales en los cuales participaron tres niveles (Gerencial, Medio y Operativo), conformados por seis personas cada uno; teniendo como guía las categorías construidas a partir del marco teórico. El resultado fue analizado a través de la técnica de análisis narrativo.

Identificación de los Valores Eticos Compartidos por los Empleados de una Organización, a partir del Análisis Narrativo

Esta investigación de los valores éticos en la organización se fundamentó desde la perspectiva constructivista, basada en una epistemología subjetivista, según la cual la realidad es socialmente construida e implica el abordaje de los significados y las interpretaciones por parte del investigador. Desde aquí se hizo referencia a la cultura, que fundamenta el sistema de símbolos y de significados compartidos, que en las organizaciones se mantienen por medio de la interacción y el lenguaje; estos significados compartidos facilitan el entendimiento y la coordinación de acciones.

Desde este enfoque, Smircich (1983) afirma que una organización es una cultura concebida como un patrón del discurso simbólico, basada en la experiencia y la manera en que ésta llega a ser significativa para un ajuste que permite ensamblar las múltiples facetas del sistema de símbolos y de sus significados asociados.

Geertz (1997), abordó la cultura desde un modelo simbólico – interpretativo, desde el que se sustenta que el hombre está suspendido en redes de significación que el mismo ha construido; éste acercamiento simbólico-interpretativo asume que las culturas son realidades socialmente construidas, y desde ésta perspectiva las organizaciones son interpretaciones de símbolos, que permiten a los miembros de una organización, crear y mantener su cultura, por medio de esfuerzos cooperativos y una definición mutua que se consolida conjuntamente.

Desde éste enfoque, se ve a la organización como el resultado de las relaciones entre los individuos, sus interpretaciones y su entendimiento de la experiencia, y cómo éstos direccionan la acción. Esta orientación, alude a los procesos básicos por los cuales los grupos de gente viven y comparten interpretaciones y significados de la experiencia permitiendo la posibilidad de actividad organizada.

Es de acuerdo a ésta perspectiva que realizamos la identificación de los valores éticos compartidos por los empleados de una organización, a partir del análisis narrativo, permitiéndole a los investigadores un acercamiento a la realidad vivenciada en el grupo objeto de investigación.

Para comenzar con la revisión bibliográfica, fundamentamos la necesidad de realizar esta investigación según los diferentes autores que han retomado el tema de la ética desde el constructivismo y la importancia que éste tema tiene en las organizaciones.

La ética de la empresa de la época postindustrial nace porque la cohesión en torno a valores éticos permite a una empresa ser competitiva, ya que son estos valores los que dan unos parámetros de comportamiento laboral; y a su vez este comportamiento incidirá en la competitividad empresarial, en otras palabras en su viabilidad (Davis, K. Newstrom, J.W. 1985). En ésta época observamos que se empiezan a vislumbrar las condiciones para que las industrias logren mantenerse en un mercado cambiante por medio de su adaptación a las nuevas exigencias sin perder sus dictámenes éticos, los cuales darán un rumbo a las labores de los individuos en la empresa.

Esta investigación se sustenta en las afirmaciones de Victor Guédez (2001), cuando plantea que la ética surge hoy en día como el eje de las conductas individuales necesarias para que las organizaciones, los países y el mundo, asuman el compromiso de sobrevivir de convivir y de vivir. Lo cual se ve reafirmado por Lozano (1999), quien plantea que las organizaciones son consideradas como los núcleos de nuestra sociedad, pues los individuos necesitan unir sus esfuerzos en acciones coordinadas para lograr sus fines. De esta forma, la organización se constituye en el medio a través del cual las sociedades son transformadas por el impacto organizacional: impacto cultural, social, ambiental, económico y político.

Por lo tanto, tendremos en cuenta para esta investigación la importancia y necesidad de considerar el impacto que tienen las organizaciones en el contexto más amplio donde se hayan inmersas, y a su vez, reconocer la responsabilidad que éstas tienen en la construcción de una sociedad con una mejor calidad de vida.

Es por esto que tuvimos en cuenta el ritmo y la complejidad de la vida moderna que con sus radicales transformaciones, han expuesto al hombre a un número mayor de dilemas y problemas éticos que se han venido magnificando: ¿Qué es bueno y qué es digno?, ¿Qué es correcto y qué es deseable?, ¿Qué tiene valor y qué no lo tiene?.

Según Guedez, para abordar estos interrogantes, hay que tener en cuenta que los valores éticos son construidos por medio de unos acuerdos entre las partes interesadas, haciendo posible una ética que afronte las transformaciones de la sociedad generadas por un cambio de la perspectiva que no alude a valores represivos de prohibir, sino constructivos, que apuntalan la continuidad de la especie y la reafirmación vital, así como del deseo, en donde ésta se inserta en lo real, para hacer hincapié en lo prescriptivo, es decir en valores a respetar y normas a cumplir que permitan el desarrollo propio, sin atentar contra el libre desenvolvimiento de los demás y de los grupos sociales, entre los cuales se encuentran las organizaciones.

Las organizaciones ante el imperativo de productividad que exige el entorno capitalista en el que están inmersas, enfatizan en su seno, el desarrollo de valores en torno a intereses económicos, que en cierta forma han buscado mejorar las condiciones materiales de los que en ella participan y también, han llevado a mejorar las condiciones de vida de la sociedad en la medida en que nuevos productos son desarrollados para satisfacer las necesidades de los clientes; sin embargo, éste énfasis en las ganancias económicas ha estado en detrimento de otros aspectos, como lo es el deterioro de las condiciones de trabajo (inestabilidad laboral) para reducir los costos

laborales ante el inminente incremento de la competencia global, el deterioro del medio ambiente, el aumento de la desigualdad social ante la mayor concentración de capital, entre otros (García 2002).

Adicionalmente, las nuevas condiciones del entorno caracterizado por la inestabilidad y la turbulencia, han llevado a las organizaciones a diseñar estructuras más flexibles que posibiliten la participación y toma de decisiones de los empleados, con el fin de promover el cambio e innovación. Esto ha resultado en una mayor delegación de responsabilidades entre los empleados y a su vez una disminución de los elementos formales (reglas, rutinas, normas, entre otros), que tradicionalmente han determinado los procedimientos y comportamientos en el contexto organizacional. Ante esta realidad, las organizaciones se han preocupado por promover en los empleados, valores que orienten su actuar, y por esto el auge del tema de cultura organizacional como una herramienta para una ética que permita que los empleados internalicen valores que los lleven al logro de los objetivos organizacionales (Hatch 1997).

Sin embargo, dichos objetivos no se deben enmarcar sólo desde el punto de vista de la obtención de una mayor productividad, sino que también deben tenerse en cuenta los intereses de los diferentes actores que se ven afectados por la organización (empleados, clientes, sindicatos, comunidad, proveedores), pues como se mencionó anteriormente, la organización tiene un impacto y por lo tanto debe ser más consciente y asumir la responsabilidad de sus acciones.

Hoy en día vemos una sociedad caracterizada por desigualdades sociales, deterioro de condiciones laborales y por lo tanto disminución de la calidad de vida laboral, aumento del desempleo, corrupción, entre otros, aspectos que no son ajenos a las acciones organizacionales.

Por lo anterior, creemos pertinente indagar acerca de los valores éticos que sustentan los comportamientos de los empleados en una organización y de ésta forma identificar cómo en la cultura organizacional se promueve la construcción de este tipo de valores. Así, una vez se hace conciencia de los valores que sustentan las acciones, es posible reflexionar y resignificar la realidad y de ésta forma generar organizaciones éticas como las planteadas por Cortina (2000), las cuales tienen un fin social, ya que producen bienes no sólo económicos sino sociales, legitimizando su existencia en la sociedad. Dichos bienes deben ser acordes a un código ético que de sentido a las acciones organizacionales.

En éste sentido, a nadie se le oculta que las organizaciones y las instituciones tienen una responsabilidad social inimaginable, no sólo porque sus acciones repercuten en la sociedad, sino también porque los fines que persigue son sociales (Cortina, 2000). Es aquí donde se resalta la importancia de las investigaciones que puedan generar una conciencia con respecto al sistema ético que rige a las organizaciones, permitiendo a los miembros de ésta y del entorno en el que se encuentran, una mejor calidad de vida; así, será posible que en las organizaciones se tengan en cuenta las diferencias individuales y los derechos con el fin de no vulnerarlos.

Para lograr los objetivos planteados en este proyecto, nos basamos en un modelo constructivista, según el cual, la realidad es una construcción social, es decir, la cultura moldea y configura las interacciones, y a su vez, éstas resignifican y recrean la cultura que desde el enfoque constructivista es la misma realidad (Hatch 1997).

Bruner (1990), desde la Psicología, afirma que los actos del hombre, están moldeados por la participación en los marcos, contextos y sistemas simbólicos de la cultura; éstos brindan los principios que rigen los significados y la interpretación,

proporcionando un medio para construir el mundo, que confiere unos parámetros particulares en el grupo en relación con las condiciones externas. De esta manera, los estados intencionales subyacentes, se sitúan en un sistema interpretativo, a través de los patrones inherentes al funcionamiento de los seres humanos, dando un significado desde un contexto cultural a los actos individuales. Hay una relación recíproca entre los estados percibidos en el mundo y los propios, los cuales se afectan recíprocamente, por medio de las nociones que surgen de la experiencia en un mundo de significados, imágenes y vínculos sociales en los que estamos inmersos. Desde ésta perspectiva, el hombre se comprende como un sujeto cuyos valores e interacciones, dan sentido a sus acciones, es decir, el hombre es un sujeto ético que se sitúa en el mundo desde un marco valorativo e interpretativo particular.

Es por esto que la capacidad para resolver conflictos y explicar las diferencias estará dada por las renegociaciones de los significados comunitarios, que permiten hacer frente a la excepcionalidad y normatividad, y esto hace referencia a una ética que se construye a partir de las negociaciones ante las diferencias de significados. En este sentido, la cultura organizacional se concibe como un conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización que le dan sentido a las acciones individuales y colectivas; esto no quiere decir que en la organización haya una cultura homogénea, sino que existen significados dominantes que encubren lógicas divergentes dentro de la misma organización, y de esta forma el conflicto permite reconocer y evidenciar los diferentes intereses existentes en la organización. Es así como la negociación de significados como plantea Bruner, permite llegar a consensos necesarios para reducir la incertidumbre. Estas negociaciones entre las diferentes lógicas (accionistas, empleados, clientes, comunidad, etc) deben llevar a

una mayor viabilidad de la organización entre otras razones por la aceptación que tiene la sociedad de las prácticas organizacionales resultado de estas negociaciones.

Para aclarar ésta perspectiva, profundizando el concepto de la ética organizacional, empezaremos con los planteamientos realizados por Adela Cortina (2000) y Víctor Guédez (2001), acerca del desarrollo que se da en las diferentes esferas humanas, entre las que está la organización, las cuales se encuentran influenciadas por condiciones del espacio y del tiempo histórico en el que éstas están insertas; esto nos obliga a tomar conciencia del papel del contexto histórico y social, en la configuración de las interacciones particulares. En este sentido, las interacciones que se dan en el entorno organizacional, son moldeadas por el contexto más amplio y a su vez éstas interacciones impactan de manera directa o indirecta, explícita o implícita, en el contexto. En éste juego de interacciones se definen los perfiles de las organizaciones, y muy particularmente su perfil ético. Es pertinente, según lo anteriormente expuesto, reconocer que el carácter ético de las empresas se construye en una forma bidireccional; en éste sentido, la moral vivenciada y reflexionada en la cotidianidad laboral puede llevar a la remoralización de las sociedades, promoviéndose en éste sentido, elecciones adecuadas para la humanidad.

Desde el enfoque constructivista en el que se ubico esta investigación, se aborda la ética como un proceso dialógico, en el que las partes que están implicadas en la toma de decisiones, exponen sus lógicas particulares, para llegar a un consenso, de manera que las decisiones tomadas beneficien a todas las partes. Según Riviere (1980) la escala de valores de los individuos, está permeada por los grupos con los que el individuo interactúa, entre esos, los grupos laborales; ésta multiplicidad de contextos en los que el individuo actúa, contribuyen a la construcción de la escala de

valores, la cual, en la medida en que son compartidas por otros individuos, constituyen fuerzas colectivas que orientan las acciones laborales.

En éste sentido, la ética no está dada, pues la complejidad de las situaciones hace necesario pensar la ética como proceso y así, las diferentes categorías lógicas de pensamiento, evitan los desequilibrios por medio del desarrollo y adaptación de los nuevos conceptos; el proceso se aborda en niveles; el primero es el epistemológico, el cual tiene en cuenta las relaciones que poseen los diferentes observadores con su entorno y los posibles acercamientos o ajustes que se pueden llevar a cabo, sin dejar de lado los valores y las creencias; mientras que el nivel ontológico se relaciona con conceptos y teorías que representan la realidad funcionalmente; es así como los conceptos jerárquicos, los roles y los poderes que se dan en un grupo son explicados en el abordaje de las relaciones de los integrantes de dicho grupo; por último el nivel metodológico, en el que se desarrollan las técnicas de intervención de la realidad. (Schvarstein, 1995).

Para entender la realidad, Schvarstein (1995) parte de la formación que tienen los miembros de un grupo en el ámbito ideológico cultural que considera que los valores sociales, son un aspecto de vital importancia para el entendimiento de la estructura del grupo social y del individuo que lo compone. En cada campo humano los valores definen el carácter fundamental del grupo, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para incluir las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su incorporación, determinan la forma en que los recursos se asignarán, brindan tanto dirección como motivación y reducen la confusión y las conjeturas de todo el sistema.

Por esto es importante resaltar, que el conocimiento y atención a la problemática de los valores, permite detectar los conflictos y solucionar los mismos con rapidez.

Existen además múltiples razones que avalan la importancia de los valores para los grupos; aquí podemos señalar que una serie de valores comunes determinan lo que es importante para los principales implicados cuyo apoyo es necesario para el funcionamiento de las interacciones, identificando los resultados que más esperan los implicados de un grupo, indicando cómo debemos actuar.

Esto es corroborado por Robbins (1991) y Monsalve (1989), para los cuales los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos, ya que representan pautas o referencias para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones y la capacidad real de ejecución de las acciones concretas de los integrantes para conseguir los resultados esperados.

Por todo esto, uno de los conceptos importantes para nuestro estudio es el de Valor, el cual es definido por Godoy (1993) como un adjetivo que no poseen los objetos por si mismos, sino que éstos lo adquieren gracias a su relación con el hombre como ser social. Los valores reflejan la conjugación de creencias motivadoras y conductas orientadoras. Entre el creer y el actuar median los procesos de pensamiento y sentimientos, por eso, los valores expresan la integridad y coherencia de las personas y de sus grupos. Estos proporcionan los cimientos de toda cultura; pero, conviene precisar que los valores responden a diferentes intensidades y alcances (Guedez 2001).

Los valores son los parámetros de juicio permanentes que han sido creados a lo largo de un proceso de aprendizaje realizado en los diferentes ambientes en los que se desenvuelve el hombre; algunos de los ambientes que enmarcan la formación de los valores son familiares, escolares, religiosos y laborales entre otros. Estos valores formados por la interacción realizada en estos ambientes, nos permiten acercarnos a

una conducta que creemos adecuada y alejarnos de las inadecuadas según nuestro criterio.

Este sistema de valores individuales ha sido definido por Rokeach (1974) como una organización de creencias referidas a modelos de conducta o estados finales de la existencia preferibles, en un continuo de importancia relativa.

Los componentes del valor son cognitivos, afectivos y de realización; éstos se dan casi simultáneamente. El componente cognitivo lo experimentan cuando se evalúa la situación problemática, tomando en cuenta los valores que son importantes para la persona. El componente afectivo aparece a la vez, porque, mientras lleva a cabo una acción que se ajusta o no a los valores, siempre se experimentan determinados sentimientos. Y el tercer componente, el de realización, donde los dos primeros componentes interactúan para dar finalmente una respuesta o acción (Robbins 1999). Este mismo autor señala que los valores deben ser claros para todos los miembros y niveles del grupo, para que exista un criterio de mínimos que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros. No obstante Víctor Guedez (2001), afirma que obstáculos latentes y manifiestos pueden llegar a presentarse porque la ética procede de las convicciones y de las decisiones ante los dilemas asociados a lo no previsto, es decir, a todo lo que no viene desde adentro de nuestras conciencias; éstas condiciones son determinadas en las personas por la convivencia con diferentes entornos que inciden en sus comportamientos y relaciones.

Estos valores muchas veces no coinciden con las nuevas visiones, con los nuevos paradigmas y con nuevas maneras de abordar las diversas y complejas situaciones y relaciones sociales originadas en la modernidad; es aquí donde la ética interviene para mediar entre el hombre y su nuevo entorno, permitiéndole generar vínculos con otros individuos, el grupo, las instituciones y organizaciones, y en general con el

resto del mundo, con el fin de evitar al máximo los obstáculos que se puedan presentar por la ruptura o el debilitamiento de los vínculos que promueven los desequilibrios éticos de las sociedades y sus estructuras.

Siguiendo esta idea, Ken Blanchard (1997) afirma que los puntos de convergencia y divergencia de la ética son los valores, los cuales permiten la construcción de una nueva cultura que logre superar las divergencias, ya que estos le permiten a los individuos identificarse con sus congéneres y realizar negociaciones en las posiciones encontradas. Esta construcción debe partir del conocimiento de los diferentes paradigmas éticos a fin de que cada cual sea responsable de sus opciones y decisiones, respetando en todo caso el libre desarrollo de la personalidad, por medio de una construcción simbólica de los significados dentro de un entorno social en donde los alcances deben ampliarse hasta lo comunitario y social, haciendo parte del bien común que compete a todos los actores. La ética debe expandirse en todos los contextos siendo una construcción que se realiza en todos los campos en que las personas se desenvuelven.

La ética fue vivenciada en los comienzos del capitalismo por los individuos y grupos sociales, desde un sistema de recompensas fundamentado en el trabajo como cimiento moral de la sociedad. Este *êthos* se refiere a una ética dirigida hacia un mundo de posibilidades abiertas, que generan ganancias a través de proyectos útiles (Conill 1993); esto se constituyó en un nuevo estilo de vida, basado en el afán de lucro para vivir, que pretende obtener ganancias ejerciendo una profesión u oficio, lo cual incrementa el interés de los individuos.

Es aquí donde nace una ética de la racionalidad económica, de la rentabilidad y del trabajo con el fin de vivir bien; ésta se apoya en una combinación de puritanismo y pragmatismo, que considera como elemento moral por excelencia los deberes que

surgen de considerar a los hombres como sujetos de derechos; esto último se suele denominar deontología (Cortina 2000).

Entre las éticas se encuentra la utilitarista, que tiene como objetivo el logro de las metas individuales sin que se tenga en cuenta el impacto que se genere en el entorno en el que se encuentra el individuo. Este concepto de ética utilitarista en la modernidad, ha estado inspirado en una dimensión de la racionalidad que da prioridad a lo instrumental por encima de lo formal, es decir, los valores que guían al hombre en su cotidianidad están subordinados a unos parámetros económicos lo que ha llevado a desequilibrar el conjunto de componentes de la sociedad moderna, prescindiendo de la dimensión ética de la racionalidad; esto podría llevar al fracaso del proyecto moderno (Apel y Habermas 1991).

Es aquí donde el estudio de la ética ha cobrado vigencia como la única opción para encontrar un esquema social en el cual los derechos humanos priman y no se vulnera a ningún individuo, bajo ninguna circunstancia; Víctor Guédez (2001) afirma que sólo si se busca la solución de las problemáticas generadas por el utilitarismo, la globalización y la nueva noción del desarrollo, la cual no se puede predecir con certeza por los cambios abruptos que surgen en el entorno, se podrán superar criterios de la tradición utilitarista empleados en la economía del bienestar, los cuales son compatibles con situaciones de desigualdad, generando injusticia y marginación.

En contraposición a esta ética utilitarista, nace la ética procedimental, marco de base para ésta investigación, la cual plantea unos lineamientos directivos que orientan a las personas en cuanto a la concepción de la vida, el hombre, los juicios, los hechos, y la moral, donde se tiene como base la actitud ante la libertad propia en relación con la libertad individual y social (Garza de Flores, 1.998 y Savater, 1999).

Esta definición está basada en la característica de la ética como disciplina filosófica, que tiene como objeto de estudio la moral, la normatividad de la actividad humana en orden del bien, la reflexividad para estudiar los actos no como son, sino como deberían ser y se practican, enfocándose al campo de acción humana.

Aquí hay que hacer referencia a los planteamientos de Apel y Habermas (1991) sobre las concepciones de ética dialógica, ética comunicativa o ética discursiva, las cuales hacen parte de la procedimental. Estas éticas hacen referencia a los diversos fines y las concepciones para abordar las diferentes situaciones en las cuales se ven envueltos los valores éticos, que se hacen evidentes por medio del lenguaje, con el fin de generar las acciones que fomenten bienestar a los individuos, a una comunidad, a la sociedad y a otros grupos en los cuales se pueden encontrar las organizaciones.

La ética discursiva definida desde la perspectiva de Apel y Habermas (1991), afirma que a la hora de actuar es preciso mediar la racionalidad comunicativa con la estrategia; es decir, que es preciso considerar a cuantos intervienen en la actividad como interlocutores válidos con los que es preciso relacionarse comunicativamente, respetando sus derechos e intereses, por medio de estrategias para tratar de alcanzar la satisfacción de necesidades sociales. Para esto es necesario tener en cuenta el procedimiento de la ética discursiva, desde la concepción de la universalidad, que aquí se refiere a que una norma sólo será correcta si todos los afectados por ella están dispuestos a darle su consentimiento tras un diálogo celebrado en condiciones de simetría, en donde el encargado de las leyes no puede promulgar más normas que las que todos pueden aceptar, ya que se basa en los diálogos del principio del contrato social.

Lo anterior hace referencia al principio deontológico de la ética discursiva, que se ocupa de mostrar cómo la razón humana ofrece un procedimiento para decidir qué normas son moralmente correctas; entablar un diálogo entre todos los afectados por ellas que culmine en un acuerdo, no motivado por razones externas al diálogo mismo, sino porque todos están convencidos de la racionalidad de la solución.

La universalidad de la ética, es relevante ya que se caracteriza por el principio procedimental, que se refiere a la forma racional para poder saber qué reglas y/o valoraciones son correctas. De ahí que la ética no pretenda poseer ninguna verdad absoluta desde la cual se decide el bien o el mal; por lo contrario, pretende definir las condiciones para que una solución buscada entre todos los afectados, pueda ser llamada justa. Consecuentemente, la ética en cualquier situación en que tenga lugar, da pie a un proceso para la consecución de unos beneficios o productos esperados, por medio de la consideración de todos los factores, comprendiendo que en la medida en que se afecte positivamente al sistema, es decir, con "ética", éste responderá a nuestro favor, y del mismo modo, cuando lo afectemos negativamente, su impacto retornará perjudicando al individuo y a su entorno (Marín, 1995 y García, 1998).

Es por esto que tenemos que hacer referencia a lo planteado por Brown (1992), quien afirma que el propósito de la ética no es que la gente sea más ética, sino que sea capaz de tomar mejores decisiones, que permitan el beneficio de todos los implicados; ya que a largo plazo los valores éticos refuerzan los resultados obtenidos en las diferentes actividades humanas. Este propósito se consigue cuando las personas actúan con respecto a las cosas e inclusive frente a otros individuos, sobre la base de los significados que unas y otras tienen de acuerdo con lo mencionado por Blumer (1982), cuando hace referencia a los significados asignados a situaciones, a

las personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación, que puede afectarse o sesgarse si los valores de los diferentes individuos son incongruentes con la situación y con la valoración que hacen las diferentes personas sobre el mismo fenómeno, haciendo que los resultados de las actividades humanas, no sean los esperados.

Es aquí donde la sociedad en la que se desenvuelve el individuo, debe facilitar una toma de decisiones bajo unos mínimos que permitan adaptarse a las condiciones de turbulencia y las exigencias de hoy en día, por lo que se requiere que la ética sea la que permita que las situaciones y contextos sean más viables, a través de la asignación de responsabilidad social en las acciones de los diferentes actores (Guédez 2001). Por medio de las normas sustentadas en valores, se da base a la conducta a través de la ética, posibilitando la convivencia que facilite el desarrollo de los individuos que interactúan en un sistema social determinado sin vulnerar la libertad.

Esta libertad de los seres humanos fue tratada por Victor Frankl (1965) al abordar las múltiples opciones que tienen los hombres al escoger las formas de vivenciar y actuar frente a las situaciones que se presentan, sin dejar de lado la construcción de la ética del individuo desde una óptica colectiva interiorizada individual y particularmente. Victoria Camps (1998), afirma que la libertad es la capacidad ética que tienen las personas de ser responsables acerca de algo ante alguien y querer hacerlo, desde un concepto de ética, que reconozca las diferencias, la reciprocidad y la aceptación del otro, permitiendo un compendio de las relaciones que se promueven dentro de una sociedad.

Para la sociedad, la tolerancia debe entenderse sólo en un sentido activo, como una predisposición a respetar proyectos ajenos que pueden tener un valor, aunque no

lo compartamos. Para construir un mundo justo hace falta tolerancia activa; ésta se expresa de manera óptima en la vida social a través de un tipo de actitud o del llamado *êthos* dialógico. Este es sin duda el mejor modo de conjugar dos posiciones éticas, el universalismo y el respeto a la indiferencia. Sólo si reconocemos que la autonomía de cada hombre tiene que ser universalmente respetada, podemos exigir el respeto de sus pluralidades (Savater 1999).

La sociedad está compuesta por las empresas u organizaciones que son responsables de la implementación de una ética para construir el tejido de una sociedad moral, ya que los individuos pasan la mayor parte de su tiempo en ellas; es aquí en donde crean sus relaciones con los demás individuos, con su entorno y por ende con la sociedad a la cual pertenecen, estableciendo los parámetros de relacionamiento que guían sus conductas, en donde la ética empresarial tendrá, entonces, que sostenerse sobre un sutil equilibrio entre lo normativo o lo que debe ser, y lo referente a la racionalidad comunicativa y lo estratégico, es decir lo adecuado o conveniente (Cortina 2000). Esto es entendido por López y Delgado (1996), como una posición que lleva a los principios de la “ética cívica”, la cual da una legitimación social, permitiendo un marco en donde se inserte la “ética de la empresa” y que constituye a la vez, su condición de posibilidad en una comunidad. De tal modo, tanto la cívica como la procedimental se rigen por aquellos “valores fundamentales” que los derechos humanos explican, puesto que la ética procedimental da la base a la ética cívica.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, Cortina (2000) señala que la convicción dada por la experiencia propia o ajena, sin imposición, permite el desarrollo de la ética cívica por medio de una organización política que sustituye el concepto de súbdito por el de ciudadano, en la que la idea de ciudadanía está

estrechamente ligada a un tipo de conciencia moral como es la idea de autonomía. Esta ética nace de la idea de que los hombres somos ciudadanos capaces de tomar decisiones autónomas, sustentada en un conocimiento adecuado de lo que consideramos bueno como para tener ideas moralmente adecuadas sobre cómo organizar la convivencia, sin necesidad de recurrir a los proyectos de autoridades impuestas.

Teniendo en cuenta los planteamientos de los autores mencionados, desde una perspectiva social, las leyes son insuficientes para asegurar la justicia y funcionamiento adecuado de los diferentes estamentos sociales, por lo cual se requiere de una ética que permita que las leyes se cumplan independientemente de las consecuencias que surjan de las acciones, es decir que aunque alguna persona no considere una ley jurídica adecuada, la cumplirá por temor a la sanción. Contrario a esto, las concepciones morales necesitan del convencimiento que asegure que la norma es correcta, lo cual desarrollará un sentimiento de obligación, que será sancionado por el mismo individuo.

Es por esto que la ética cívica o la ética moderna de mínimos nace con la experiencia del pluralismo, ya que ésta consiste en ese mínimo de valores o normas que los miembros de una sociedad comparten, sea cuales fueren sus convicciones religiosas, agnósticas, ateas, filosóficas, políticas o culturales, que les lleve a comprender que la convivencia de concepciones diversas es fecunda y que cada quien tiene perfecto derecho a intentar llevar a cabo sus proyectos de felicidad, siempre que no imposibilite a los demás llevarlos también a cabo por medio de los valores de autonomía e igualdad (Cortina 2000).

La ética de mínimos no propone formas sino un conjunto de requisitos mínimos que cada cual debe respetar para buscar su felicidad sin dañar a los demás. La ética

mínima busca el bienestar evitando recorrer los caminos de la infelicidad y de la injusticia, lo cual es válido para la comunidad en general; pero debemos tener en cuenta que al hablar de niveles de moralidad, se hace referencia a la ética de máximos y/o a la ética de mínimos, que se diferencian ya que la ética de máximos propone alcanzar la necesaria felicidad; pero éstas dos al igual que la ética cívica, buscan el establecimiento de pautas. En Colombia siempre se ha hablado de mínimos, tratando de mantener las aspiraciones sociales y sus reivindicaciones dentro del orden de los mínimos; incluso como horizonte de bienestar general nos hemos propuesto lograr la satisfacción de las necesidades mínimas insatisfechas (Savater 1999).

Para dar las pautas de la ética cívica en la cual se basan las éticas de mínimos y máximos, es necesaria la guía para las acciones que dan los valores; pero para encararlos es necesario concretarlos. Podemos considerar a los derechos humanos fundamentales y universales en sus distintas generaciones como concreción de estos valores que están insertados en la ética cívica; a estos los componen las ideas de libertad, igualdad y solidaridad; el primero promueve los derechos de la llamada primera generación o derechos civiles y políticos, que resultan inseparables de la idea de ciudadanía. La igualdad es la que guía el reconocimiento de la segunda generación de derechos o derechos económicos, sociales y culturales. Por último, la tercera generación está guiada por el valor de la solidaridad, que se refiere a la adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros; es la entera comunidad de intereses y responsabilidades; derecho a la paz, a vivir en una sociedad y a un medio ambiente sano (Cortina 2000).

Estos valores permiten la convivencia en una sociedad que está conformada por diversos individuos que tienen enfoques pluralistas, en los que conviven personas y

grupos que se proponen distintas éticas de máximos y mínimos, de modo que ninguno de ellos puede imponer a los demás sus ideales, sino invitarlos a compartirlos a través del diálogo y del testimonio personal, por medio de la concreción de unos mínimos que les parecen irrenunciables y que son compartidos, porque los diferentes sectores han ido llegando a un mutuo acuerdo a pesar de tener ideales morales distintos con el fin de evitar una sociedad totalitaria en la que un grupo impone a los demás su ética de máximos, su ideal de felicidad, de suerte que quienes no la comparten se ven coaccionados y discriminados.

Es por esto que para Cortina (2000), estos planteamientos tienen como trasfondo una toma de decisiones justas o que beneficien a todos, donde se respete el derecho vigente, basado en las convicciones morales imperantes, que también determinen los valores y derechos que han de ser racionalmente respetados; esto conduce a una filosofía moral o moral crítica, que proporciona algunos criterios o procedimientos para decidir cuáles son esos valores y derechos. Es importante tener en cuenta que la tarea de la ética aplicada es determinar cuáles son los bienes internos que cada una de las actividades debe proporcionar a la sociedad, las metas que debe alcanzar y cuáles son los valores y los hábitos que es preciso incorporar para alcanzarlas.

Estos conceptos son importantes para contextualizarnos en la ética de máximos de la organización, la cual está sustentada en la comercialización de los productos por medio de una campaña honesta de las características reales del producto que se ofrece; mientras que la ética de mínimos permite la identificación de la utilidad social que tiene, su dimensión de justicia, y su prudente asunción de riesgos para la distribución adecuada de ellos, por medio del compromiso en donde la compañía asume en parte los problemas personales de sus empleados.

Conviene reiterar la distancia existente entre la ética y un código de procedimientos, ya que hace parte de las concepciones de ética vivenciadas dentro de las organizaciones. En realidad el reciente desarrollo de la ética empresarial ha distorsionado su papel en la toma de decisiones por circunscribirla a redacciones de documentos o incluso pronunciamientos, cuya única finalidad ha sido controlar y sancionar conductas. Esta manera de encarar la ética, además de ser restrictiva y disciplinaria, es inútil: las mejores guías de acción no nos dicen qué debemos hacer. Lo único válido es analizar y poner en marcha un proceso de reflexión ética, dirigido básicamente a tres áreas: el proceso de toma de decisiones, los sistemas de producción y mantenimiento y la cultura (López y Delgado 1996).

En la modernidad del capitalismo, Jesús Conill (1993) considera imprescindible recordar un principio de la teoría moral y del derecho natural , (*obligatio oritur a natura rei*) ya que la moralidad del capitalismo sólo puede ser justificada a partir de la naturaleza de las cosas, es decir, de la función de la economía y de las posibilidades de autorrealización humana; consideramos que éste abordaje es el más adecuado, porque no solo permite lograr el fin del crecimiento económico de las compañías, sino que también se preocupa por los individuos que se ven afectados por ésta. Esto dará los parámetros de una legislación social y una moral que guíen las acciones éticas de los individuos que la conforman, debido a que es sencillamente imprescindible establecer unos mínimos socialmente aceptables en la relación con los recursos humanos completamente necesarios para lograr una ética empresarial.

Podemos concluir que todos estos planteamientos de los autores revisados, nos invitan a adherirnos a la corrección reformista del capitalismo que tiene como núcleo de la moral una base ética que defiende la autonomía individual como exigencia de la libertad y da pie a la creación de estructuras intermedias, capaces de integrar vital y

profesionalmente a los seres humanos de las sociedades modernas avanzadas; lo anterior es posible por medio de la unión de la perspectiva del control funcional del sistema y la del mundo orientado pragmáticamente, el cual está abierto al orden crítico-normativo de la ética, a través de la reconciliación de la modernidad económica y la moral, desde una racionalidad económica basada en el control democrático y la participación de los afectados, a fin de prestar atención a las necesidades. Para esto es importante hacernos parte activa de las construcciones de la ética que es vivenciada por la sociedad a la cual pertenecemos, desde una perspectiva crítica, en la cual no sólo aportamos desde nuestras creaciones, sino que damos reformas que permitan un desarrollo más adecuado para la convivencia de todos los individuos, por esto nos basamos en los planteamientos constructivistas de Adela Cortina y Lozano.

Es desde aquí que estamos llamados a plantear soluciones que involucren las acciones de los individuos que están mediadas por las organizaciones que constituyen el núcleo de las sociedades, y las cuales podrán aportar con su construcción comunitaria al desarrollo integral del entorno. De ésta forma nos acercamos más a una concepción ética en la cual primen los máximos y no se conforme con los mínimos aceptados por sus integrantes, sin que se vulnere los derechos de ninguno de los implicados; es así como la ética organizacional se ha constituido en un tema crucial, que ha llevado a las empresas a cuestionarse acerca de la responsabilidad que tienen ante el mundo; ya que de alguna manera, las empresas han pasado a ser una de las instituciones más influyentes de la sociedad y de los negocios convirtiéndose en la actividad más poderosa. Adicionalmente, el trabajo se constituye en una actividad esencial ya que nos brinda los medios necesarios para la sobrevivencia, además de ser una de las actividades en donde el

individuo desarrolla las pautas para las relaciones con sus congéneres y la sociedad a la cual pertenece.

Es por esto que las empresas tienen que ser ejemplo, pues todas sus decisiones generan algún impacto en un significativo ámbito de la población, no solo desde un sentido económico sino también social, político, ambiental y cultural. Esto sumado al alto nivel de interconexión en el mundo que ha desembocado en un pensamiento desde el cual la ética, la empresa y el hombre conforman una especie de triángulo básico que nos recuerda que, tanto los bienes y servicios como los valores, tienen como sujeto y objeto a la persona humana dentro de una sociedad moral generada por el compromiso del proceso de moralización de las organizaciones, que se dan a través de la responsabilidad de cada uno de los componentes del entorno, el cual tiene un impacto positivo o negativo en los sistemas con los que se relaciona (Guédez 2001).

Para lograr el equilibrio del triángulo básico, las organizaciones actuales deben tener en cuenta que pasan por transformaciones, que necesitan de la adquisición de un adecuado sistema que permita no solo la adaptación de los individuos a éstas, sino que también logre que los valores que sustentan las organizaciones brinden pautas a los individuos.

Para esto no se puede dejar de lado el recorrido histórico que han tenido las organizaciones las cuales han aportado bases para que se de una ética; ya que no sólo han puesto en tela de juicio las prácticas realizadas en las empresas, sino que han evidenciado las necesidades sociales, individuales y colectivas. Esto ha dado las pautas para realizar gestiones teniendo en cuenta su aporte a cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelven los individuos que a ella pertenecen, generando bienestar en el entorno, sin dejar de lado su preocupación por los resultados del negocio. Para

entender el por qué del nuevo cambio gerencial en las organizaciones, haremos referencia a algunos conceptos que aportan una explicación a la nueva visión que se está adoptando en las compañías.

En el contexto de la ética mínima, cobra sentido la ética de la empresa; en éste sentido, la ética tiene como valores irrenunciables la calidad en los productos y una gestión que permita la honradez en el servicio, el mutuo respeto por las relaciones internas y externas de la empresa, la cooperación por la que conjuntamente aspiramos a la calidad, la solidaridad, la creatividad, la iniciativa y el espíritu de riesgo. Según esto las empresas que sobreviven actualmente, son capaces de contribuir a favor de las buenas relaciones internas y de las adecuadas relaciones con el entorno; lo que favorece la interacción positiva con el medio social ético que permite que los individuos tengan parámetros de interpretación en cada una de las situaciones (Cortina 2000, Guédez 2001).

En éste respecto, hay que tener en cuenta que una ética de las organizaciones, debe atender a los requisitos de la legalidad vigente, sin conformarse con ella, sino que ha de recurrir a los principios de una moral ética, los cuales le permitan realizar acciones beneficiosas para la sociedad y la organización. Pero, además, la ética empresarial es una necesidad al segundo nivel de ética universal; organizaciones e instituciones que pretenden ignorar el respeto de los derechos humanos y/o a los valores, actúan en contra de los conocimientos morales de la razón humana ya ha alcanzados y quedan deslegitimizadas las acciones planteadas por éstas. Se requiere un enfoque integral que responda mas bien a la necesidad de legitimación o validez que requiere la empresa como institución social que es. La empresa necesita una serie de condiciones para asegurar su propia existencia, por medio de la

interdependencia de beneficios y costos asumidos por la empresa y la sociedad (García 1992).

Es desde ésta perspectiva que los miembros de la empresa son también interlocutores válidos, cuyos derechos tienen que ser respetados al nivel de una conciencia moral como la que socialmente hemos alcanzado; pero también los miembros de la empresa han de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades por la marcha de la empresa a la que pertenecen.

Para responder en una forma adecuada al medio en el cual se desarrolla la organización, hay que propiciar un diálogo que permita llegar a un acuerdo que satisfaga los intereses y a todos los afectados; en donde la racionalidad estratégica, da las pautas para conseguir los fines, por medio del diálogo, que se fundamenta en la preparación del interlocutor para tratar de predecir las reacciones por medio de la intuición, permitiendo el éxito del proceso y en consecuencia logrando un beneficio para todos (Cortina 2000).

Para esto, es preciso que en las organizaciones se determinen los valores y derechos que han de ser racionalmente respetados, con base en un criterio de mínimos o una ética, que permita establecer las reglas y parámetros para cualquier grupo o equipo de trabajo. Esto con el fin de alcanzar un ambiente sano en el cual se desarrollen todos los elementos del entorno en forma adecuada.

Hay que tener en cuenta que aún cuando una persona trabaje en una empresa con una práctica ética excelente se encontrará en situaciones en las cuales debe tomar decisiones bajo su entera discrecionalidad, sopesando los intereses de la empresa y guiándose por su propia moral; la ética es una práctica irrenunciable a nivel individual que implica tanto la intransferibilidad como la intimidad. Es el espacio

personal en el que no existe castigo, sanción u obligación; ya que cada cual decide qué es lo que quiere y lo que no quiere según su propia convicción (Savater 1999).

Con respecto a éste planteamiento, Adela Cortina (2000), afirma que la ética es un tipo de saber práctico, preocupado por determinar cuál debe ser el fin de nuestra acción que será influenciada por los valores que sustente el individuo, para que así se decida qué hábitos debemos asumir, permita ordenar las metas inmediatas, identificar cuáles son los valores por los que debemos orientarnos y qué modo de ser o carácter hemos de incorporar; teniendo en cuenta que la libertad es un elemento indispensable del mundo ético, al que va estrechamente ligada la responsabilidad, ya que quien tiene la posibilidad de elegir en un sentido u otro, es responsable de lo que ha elegido.

Es así como lo personal debe estar presente en todo proyecto empresarial para corregir lo institucional, por medio de la introducción de una perspectiva de la persona como complemento necesario de la visión de la institución. Esto con el fin de dar una óptica más amplia a las diversas situaciones que puedan llegar a presentar las labores diarias (García 1998).

Los planteamientos de García son importantes para el establecimiento de las relaciones entre las personas con sus diferentes grupos sociales y los aportes que estos realizan; éste tipo de vínculos se dan según Pichón Riviere (1980) por el desarrollo de representaciones internas comunes construidas a partir de un proceso grupal dentro de un contexto, en el que tiene influencia la posición respecto al encuadre en el cual se da la situación, el momento que se vivencia en el proceso grupal, la clase o características de dicho grupo y todos los elementos significativos en términos del acontecer presentes en éste. Esto genera para el individuo un referente desde el cual maneja sus actividades laborales por la incidencia que tiene en

la adquisición y utilización de los valores que proporciona la organización, la cual es sustentada en una estructura cognitiva específica relativa que tiende a asignar un sentido unívoco a los distintos elementos de la cotidianidad (Foerster, 1984).

Sin embargo la ética no sólo busca describir lo que ya ha sucedido; también aspira a sugerir un marco capaz de presidir la actuación de las personas, y, lógicamente, las de éstas en las organizaciones. Por eso, el análisis ético del crecimiento empresarial debe proponerse a partir de las relaciones que contribuyen a armonizar los diferentes intereses que entran en juego, apuntando aquellas pautas de comportamiento a través de las cuales puede construirse un futuro en sí mismo incierto, y tratando de describir las cualidades que se manifiestan en comportamientos observables (Savater 1999).

Es por esto que es necesario explicitar un conjunto de normas y valores de naturaleza moral, susceptibles de ser formulados y desarrollados desde una perspectiva ético- práctico decisiva para el análisis organizacional. Toda ética de los negocios es de una u otra manera un modelo de la toma de decisiones éticas: deliberación y elección sobre la base del silogismo práctico aristotélico, el cual no asegura certeza pero sí incita a la acción para conseguir los resultados esperados (López y Delgado 1996).

Estos resultados no deben ser ajenos de los fines sociales, para lograr la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios para todos; satisfacer tales necesidades no puede hacerse a costa de los derechos de los empleados, de los consumidores o de los proveedores. Cualquier organización ha de obtener una legitimidad social, y para conseguirlo ha de lograr a la vez producir los bienes que de ella se esperan y respetar los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y los valores que esa sociedad comparte, sin apartarse de la

responsabilidad social delegada por la libertad que tiene para realizar sus acciones (Cortina 2000).

El objetivo que persigue la nueva filosofía empresarial es llegar a compartir los valores que unen a los empleados en una empresa, evitando las diferencias que separan y desintegran a los grupos de trabajo. Esto permite llegar a un acuerdo en torno al valor o valores básicos que constituyen la razón de ser de las acciones empresariales; teniendo como fundamento la libertad en donde los individuos expresan sus puntos de vista por medio de la apertura de espacios en donde se parte del diálogo y la discusión de una temática, que generará la construcción de realidades conjuntas. El modelo ético debe estar constituido por un análisis que respete las diferentes teorías que fundamentan los valores, ya que tratar de inculcar valores de manera vertical a partir de la propia perspectiva, es tan antiético como pretender domesticar y alinear la conducta humana (Angulo 2001).

El funcionamiento de la organización está determinado por los valores que posee la empresa y sus empleados; los valores funcionarán como un sistema operativo y de orientación indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades, e incluso la prioridad que se le debe dar. A partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la organización, se hacen construcciones en las cuales se puede encontrar la existencia de valores compartidos y distanciados. Se entiende por valor compartido aquel que es propiciado por todos; cuando existen diferencias entre la significación que se le otorgan al valor, se denomina valor distanciado. Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten asumir unos mínimos con los cuales se elegirán o seleccionarán los valores que la organización oferta y propone; influyendo en sus manifestaciones conductuales (Parera y Glez, 1999).

Los valores son importantes puesto que son los cimientos de cualquier cultura organizacional, los cuales definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización según los planteamientos de Deal y Kennedy (1985); éstos valores, como ya se dijo en un apartado anterior, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para la acción, esenciales en la filosofía de la empresa, para alcanzar el éxito.

Como hemos visto, los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación hace parte de la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989). Por esto, los valores éticos son importantes para el estudio del comportamiento organizacional en cuanto dan las explicaciones del por qué de las actitudes, motivaciones y percepciones, ya que son estos en los que basamos nuestras explicaciones del mundo y de las cosas; donde los valores éticos suelen denominarse también punto de vista moral; esto requiere que todos los afectados posibles, tomen parte de la argumentación que sustentan (Cortina 2000).

En la cultura, los valores orientan el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación según Schein (1984), sólo es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. La cual develará los significados aprendidos por la experiencia derivados del suceso y de las fallas, reajustando o adecuándolos a la nueva realidad.

La cultura de la organización devela los procesos asociados a la construcción de significados. Las organizaciones se forman, en parte, con los procesos culturales establecidos por una variedad de agentes ambientales y por la influencia de los

empleados. Esta influencia es de relevante importancia, ya que los empleados antes de vincularse a la organización, pertenecieron a múltiples instituciones culturales con las cuales han construido muchos de los significados que emplean en las labores realizadas en la organización a la cual pertenecen. Schein (1984) señala que la cultura empresarial posee siempre un eslabón con la cultura más amplia en la que está insertada la empresa; en éste sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios.

Esto es reafirmado por el planteamiento de García (1998), el cual tiene en cuenta que en la organización los valores juegan un papel importante dentro de la transmisión de la cultura. Cuando un trabajador nuevo se vincula a una empresa, pasa por procesos de incorporación en un sistema cultural (ideologías, valores, mitos) y lo contrasta con un sistema socio-estructural (normas, procesos, procedimientos, principios, políticas, estructuras y estrategias) para en conjunto generar así un elemento normativo que de pauta a las acciones. Una vez los nuevos empleados interiorizan éstas nuevas normas y los antiguos empleados comprendan las normas con las que viene el nuevo empleado, empieza a surgir el sentido colectivo y el significado común compartido dirigido hacia un fin.

Podemos resaltar que en las diferentes subculturas en las cuales se desarrollan los individuos, hacen que la visión que cada uno tiene de las cosas y el significado, sea diverso debido a las diferentes influencias que se pueden llegar a tener en un momento dado; por consiguiente, es de gran importancia que el ámbito organizacional permita una visión más global en donde los individuos de diferentes culturas, religiones y nacionalidades, se encuentren con una guía ética mínima con la que pueden contar para evitar posibles enfrentamientos o roces, que debilitan la productividad generada por la necesidad de los individuos de emplear mayor energía

para la realización de una actividad, debido a su dificultad de entender los diferentes paradigmas con los que sus compañeros trabajan.

Si tenemos en cuenta que la ética está inmersa en una cultura que se inscribe dentro de las responsabilidades más importantes que se le plantean a las empresas actuales, se sustenta la importancia de repotencializar a la gente en sus competencias técnico – profesionales y en sus dominios gerenciales, pero también en todo aquello que enriquece el núcleo básico del ser humano, es decir, su sensibilidad y sus valores. También las empresas deben promover vivencias compartidas que permitan basarse en convicciones y alcanzar victorias visibles en armonía con las exigencias sustentables del entorno (Guédez 2001).

Es por esto que el éxito y la competitividad de las empresas están condicionados a que la gente se sienta en armonía con su trabajo según lo afirmado por Buckingham y Coffman (2000). Esto se ve claramente en el estudio de Robert Klitgaard (1996), donde se sostiene que una organización es sobre todo un sistema de relaciones múltiples y pluridireccionales, en donde la perspectiva de la ética empresarial, observa que mientras más cercana es la relación entre los individuos, mayor será la probabilidad de promover posibilidades que faciliten el surgimiento de reglas operativas.

Es desde ésta perspectiva que no puede admitirse una ética de la organización independientemente de la ética de cada una de las personas que la conforman. La ética grupal y organizacional derivada de las conductas personales, promueve una atmósfera cultural propicia para que cada trabajador reafirme y fortalezca sus particulares creencias y sus específicas conductas (Guédez 2001). En éste modelo hay que tener cuidado en lo que quiere la organización y el empleado porque esto puede estar en contraposición, generando inestabilidad e inconformismo de las

partes, propiciando un ambiente inadecuado para la convivencia de los individuos y el logro de los valores e intereses a los que se aspira.

Para evitar este obstáculo hay algunos valores que pueden observarse según los planteamientos de Víctor Guédez (2001), quien afirma que cualquier comportamiento ético está directamente asociado a intenciones de solidaridad y generosidad, que tienen un status para el individuo. Cuando éstas disposiciones se trasladan al territorio particular de las negociaciones en el ámbito organizacional, afloran dos términos claves: La comprensión y la confianza; donde la comprensión es la capacidad de poder ver desde la perspectiva del otro, mientras que la confianza es la aptitud de creer en el otro. La conjugación entre ambas perspectivas, se traduce en la repotenciación de las interacciones y de los acuerdos sustentados en los valores compartidos.

Hay que tener en cuenta que la cultura obstaculiza o esclarece las orientaciones éticas, ya que se establecen relaciones entre las acciones que los individuos generan en su entorno; las cuales se basan en un esquema perceptivo que genera las conductas éticas; donde la naturaleza de la cultura debe ser más proactiva que reactiva (Guédez 2001).

El establecimiento de las acciones trae beneficios, ya que la ética puede acabarse con prácticas corruptas que destruyen los valores y dañan la economía y la sociedad; si ponderamos más la cultura organizacional, con valores (más que códigos o reglas) que sirvan como sendero de los individuos que conforman las organizaciones, podríamos dar mayores componentes éticos a una empresa. Si nos basamos en que el capital humano es uno de los mayores activos empresariales, si no el mayor, y tomamos conciencia que éstas personas valen por sí mismas, que se les debe respetar

y que no se les puede tratar como un medio sino como un fin, habremos dado el primer paso para fundamentar éticamente las instituciones.

Una organización que viva según los cinco valores básicos: igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad, estará mejor preparada para el futuro. Esto es corroborado por Guédez (2001), cuando afirma que hoy en día hay una concepción en la cual las compañías dan mayor importancia al capital intangible que está constituido por el capital intelectual y al cual se han incorporado los aspectos emocionales y éticos; donde el capital ético realiza un papel primordial en el éxito de la compañía, ya que abarca la lealtad y honestidad de los empleados en su puesto de trabajo, teniendo un desempeño decisivo en el aseguramiento del éxito.

Victor Guédez (2001), señala que parte de los beneficios en la productividad que pueden traer los valores éticos, es la concientización de la realización de las cosas en una forma adecuada, permitiéndole al trabajador el logro de la calidad y el rendimiento en su trabajo; dando también como resultado la creación de vínculos de cooperación entre los individuos de la organización. Según Sherwood (1988) citado por Lozano, otra ventaja se da cuando la relación entre ética y cultura de empresa asumen la ventaja competitiva por medio de una orientación dual, la cual logra la satisfacción del cliente y desarrollo de la gente.

Las concepciones revisadas aquí, nos dan las razones suficientes para la implementación de la ética que debe contextualizarse desde unas pautas claras para la construcción de una ética de mínimos en el ámbito organizacional. Esta redundará en el entorno en el que se desarrolle y por ende permitirá la formación integral del hombre, partiendo de la aceptación de las diferencias y del respeto por todos los individuos, los cuales dan los parámetros desde la cultura a la cual pertenezcan y los valores que sustenten sus principios personales.

Es importante que tengamos en cuenta los planteamientos que diversos autores han realizado en los modelos de implementación de la ética en las empresas. Victor Guédez (2001) sustenta que el preámbulo para la implementación de la ética empresarial, está fundamentado en los conceptos claves de ésta; en la que existen al menos tres enfoques para procesar los dilemas y las conductas. Ellos son el enfoque teleológico (proyectado hacia los fines), el deontológico (centrado en las normas) y el pragmático (inscrito en la preocupación por las consecuencias). Los fines se relacionan con los resultados de nuestras acciones, la conciencia está en la profundidad de nosotros mismos, las normas son antecedentes que proceden y las consecuencias se derivan de lo que ocurre

La ética empresarial según García Echeverría (1992), debería contar con los siguientes elementos: a) la empresa es en primer lugar, un sistema de valores, con potenciales que han de aflorar a través de una cultura corporativa. b) Las instituciones han de redefinirse desde sus finalidades y, por tanto, desde los valores que la identifican. c) Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos: en los sistemas cerrados lo normativo se identifica con lo legal, mientras que en los sistemas abiertos, el hombre necesita normas de comportamiento que descansen en los valores de la institución; éstas normas enmarcadas en la conducta, componen una cultura empresarial. d) lo ético es rentable, porque reduce costos de coordinación externos e internos en la empresa; posibilita la identificación con la corporación y una motivación exigente. e) La cultura propia de la empresa permite diferenciarla frente a los competidores. f) Todo ello requiere una clara concepción del papel del directivo, que se identifica con la corporación y tiene capacidad para integrar hombres.

Los aspectos éticos en general, así como sus particulares aplicaciones en los territorios empresariales no son temas que acepten acercamientos muy nítidos ni definiciones estructuradas, y mucho menos fórmulas y recursos de exacta aplicación, ya que la ética está asociada a los principios más arraigados y a las creencias más íntimas. Este es un asunto que está cargado de significados subjetivos esenciales que no admiten rotulaciones estables ni catalogaciones esquemáticas. Es por esto que Doug Wallace y Jon Pikel (1997), afirman que el tratamiento de la ética sugiere el manejo de opiniones diversas así como de instrumentos que ayuden a mejorar las decisiones que planteen la posibilidad de generar conductas éticas desde un marco en el cual todos los individuos se sientan partícipes de la construcción de los parámetros éticos de la sociedad a la cual pertenecen.

La importancia de la construcción de una ética empresarial basada en unos mínimos se ve evidenciada en la investigación del Centro de Liderazgo Creativo de Carolina del Norte, donde se encontró que la falta de comprensión de las diferencias con otros y su falta de reconocimiento, es una de las razones con mayor incidencia en el fracaso de las acciones ejecutivas y gerenciales; puesto que la sostenibilidad de las compañías está dada por la relación entre lo que se puede hacer (conocimiento), lo que se quiere hacer (motivación) y lo que se debe hacer (ética). Esto, debe basarse en un círculo virtuoso que promueva un reforzamiento progresivo y acumulativo entre estas tres dimensiones.

Otra investigación que aporta en esta temática es la de Georges Enderle (1993) en donde analizo a través de preguntas referentes al qué hacer, el qué se puede hacer y el qué se debería hacer, en tres niveles cualitativamente distintos, teniendo en cuenta sus metas, intereses y motivaciones para la acción. Los niveles planteados en esta investigación son: nivel individual o micro-nivel en donde se cuestiona la parte

individual de los trabajadores, pretendiendo percibir cómo se asume la responsabilidad ética en la acción del día a día. El nivel organizacional o meso-nivel donde las preguntas se dirigen a las organizaciones que son responsables por poseer principios, fines, medios, intereses y valores. Por último, el nivel de sistemas o macro-nivel que hace referencia al sistema social o global en el cual esta inmersa la organización. En estos niveles, hay una correspondencia de responsabilidad ética que debe atender a un ámbito de actuación que está limitado por condiciones, dando una contrastación con una distinción entre el micro y macro-nivel social y su impacto en el entorno.

De George(1995) propone una investigación más amplia en la cual se analizan aspectos como: Aplicar los principios de la ética general a los casos y prácticas de la empresa, determinando la atención, clasificación y discusión que conduzca a la prevención de prácticas negativas y la implementación de una acción ética en las empresas. Adoptar una relación recíproca entre la ética empresarial y la ética general aplicada. Explicitar en los presupuestos éticos fundamentales de la empresa, el sistema que la rige. Los aspectos relacionados con el papel que desempeña la organización en el mundo. Y por último, mostrar las acciones empresariales loables y ejemplares moralmente o los casos positivos de las prácticas éticas empresariales; éstos aspectos deben ser tratados en cada uno de los niveles propuestos para conseguir la implementación de una ética empresarial.

Archie B. Carroll (1989), propone en su investigación cinco niveles de aplicación de la ética en las organizaciones; los cuales están dados por un nivel individual, dirigido a socavar las motivaciones y valores éticos de responsabilidad individual en un marco de relación con los demás. Un segundo nivel, es el organizacional, en donde las decisiones organizacionales deben tener en cuenta las políticas,

procedimientos y códigos éticos que atañen las cuestiones éticas. El tercer nivel es el asociacional, el cual dirige todas las instituciones u organizaciones que realizan la misma actividad, dando como referencia unos códigos profesionales de los colectivos de la misma profesión o actividad. Un cuarto nivel es el societal, en donde las cuestiones éticas se plantean en relación con las leyes, normas y costumbres que posee la sociedad, dentro de una referencia legal, moral y política de los contextos en los cuales interactúa la organización. Como último nivel, se encuentra el internacional, donde la ética está vista con respecto a todo el mundo y a las prácticas aceptables por los diversos países; en esta investigación se encuentra una variable relacional entre el éxito de la compañía y la implementación de la ética en los diferentes niveles.

La propuesta de esta investigación puede llegar a alcanzar una mayor comprensión de los dilemas éticos que se dan en las organizaciones, ya que identifica en qué nivel se originan los conflictos éticos, sin embargo, podemos ver que aunque estos niveles pueden llegar a ser coincidentes, no siempre encontraremos las herramientas para llegar a una ética universal que guíe las acciones de las organizaciones.

Las investigaciones de ética empresarial en Norte América y Europa, ofrecen un marco desde el cual se tiene en cuenta: el modo de entender la ética empresarial, el nivel de acción de la ética empresarial, el interés por las cuestiones internacionales y los espacios de libertad en cada nivel. Para Europa la ética está abordada desde un nivel macro (colectivo) el cual se ve reflejado en la aplicación de una ética internacional a diferencia de Norte América que hace referencia al nivel micro (individual) que se evidencia en su concepción de autosuficiencia. Esta concepción en Norte América se debe a su énfasis en la libertad, responsabilidad y toma de

decisiones, debido a la incapacidad de terminar completamente los cursos de acción en niveles más amplios lo que la sitúa en una ética de mínimos, mientras que en Europa la prioridad ética está basada en el sistema que sustentan los países (mundo) y en la reflexión de las condiciones por medio de una ética de máximos. (referencias)

La importancia de la ética en las empresas ha sido vista por Europa y Norte América, quienes por diferentes caminos han tratado de resolver los paradigmas éticos organizacionales, con el fin de evitar el malestar social ante las malas prácticas empresariales. Estas dos visiones nos ayudan a visualizar la importancia no sólo de la parte individual sino del impacto que tiene a nivel de la cultura organizacional en otros compañeros y en un aspecto más amplio en el país y en el mundo en el cual se desenvuelven las organizaciones.

Los anteriores planteamientos teóricos nos han permitido abordar esta investigación desde una perspectiva constructivista, que tiene en cuenta no sólo a los individuos y sus concepciones, sino también como éstas están integradas desde un ámbito cultural por medio de la interacción que tiene cada uno de los individuos en el actuar diario de su labor.

En ésta investigación se logró identificar los valores éticos compartidos por los miembros de una organización a partir de los relatos que las personas hacen acerca de sus prácticas cotidianas.

Para tal fin, se partió de la definición de las categorías a partir de las cuales se recolectó la información. Estas categorías se establecieron con base en los planteamientos expuestos en el marco teórico, donde se definió la ética desde una perspectiva dialógica, que enfatiza elementos relacionales. Desde ésta perspectiva, la ética organizacional se hace evidente en los procesos comunicativos, toma de decisiones, manejo de conflictos, relaciones interpersonales y niveles de

participación. El indagar acerca de cómo se llevar a cabo dichos procesos, nos permitieron identificar cuáles fueron los valores que sustentaron éstas prácticas culturales; ya que los valores se hacen evidentes en el quehacer cotidiano. Estas evidencias cotidianas las comprendimos a través de las narrativas de los miembros de la organización.

Problema

¿Cuáles son los valores éticos que comparten los empleados de una organización comercial?

Objetivo General

Identificar los valores éticos que se viven en una organización comercial a partir del análisis narrativo.

Objetivos Específicos

1. Identificar a partir de las narrativas, las practicas culturales que evidencian los valores éticos organizacionales.
2. Comprender los procesos de toma de decisión en la organización como prácticas sociales sustentadas por valores.
3. Identificar los valores que guían el manejo de conflicto en la organización.
4. Identificar cómo se vivencian y significan las relaciones interpersonales en la organización.
5. Identificar cómo se evidencia en los procesos de participación los valores éticos en la organización.

Categorías

1. Toma de decisiones: Es la capacidad de los individuos para enfrentar las situaciones de la vida y elegir entre diferentes opciones, teniendo en cuenta el impacto positivo y negativo que generan en el medio en que se encuentran.

En ésta, se identifican y eligen soluciones consecuentes a un resultado final por medio de las consideraciones contingentes del problema que comprometen unos factores.

2. Relaciones Interpersonales: Son los vínculos establecidos entre las personas; en los que se encuentran pautas de relacionamiento con las cuales funciona la interacción; éstas comprenden el conjunto de actividades relacionadas principalmente con las funciones sociales, que están vinculadas a la dependencia y relación con el medio externo.
3. Niveles de Participación: Proceso a través del cual las personas se involucran en las actividades corporativas.
4. Manejo de conflictos: Es el proceso a través del cual se toman acciones para resolver una situación en donde existen posiciones encontradas.

Método

Diseño

Esta investigación exploratoria es de tipo cualitativo por ser la más pertinente para el abordaje de los problemas sociales y por ende organizacionales, debido a la importancia de los significados culturales que las personas asignan al mundo, de acuerdo con el enfoque social interpretativo de Bruner (1990) que es la base del marco teórico de este trabajo de grado. Este tipo de investigaciones permite una aproximación al lenguaje y a los sistemas de creencias de la población en estudio, incluyendo sus métodos de categorizar eventos mediante el uso de una codificación lingüística y de orden estructural significativo.

La obtención de datos textuales en las propias palabras y frases de los participantes, permitirá obtener de su experiencia información acerca de sus sentimientos, concepciones y opiniones con respecto a la ética y a los valores en la

organización a la que ellos pertenecen. Esto se logra mediante la aplicación por medio de una perspectiva interpretativa de las relaciones que se encuentran sosteniendo las manifestaciones psicológicas sociales y culturales del comportamiento individual y colectivo.

Una de las razones por las cuales se emplea la investigación cualitativa, es que muchas personas no están dispuestas a responder a preguntas que invadan su privacidad o que los hace sentir avergonzadas por tener un impacto negativo; es por esto que éste método de investigación no estructurada, con base en pequeñas muestras es pertinente para obtener un panorama y una comprensión del escenario del problema, ya que éste tipo de técnica proporciona respuestas más precisas, completas y básicas a preguntas que podrían contestarse a un nivel superficial si fueran planteadas en una encuesta normal.

El diseño adoptado para ésta investigación fue el estudio de caso, ya que es la técnica pertinente para abordar el fenómeno desde un enfoque social interpretativo. El estudio de caso da luz sobre un fenómeno, a través de la perspectiva de los participantes involucrados en él.

Los fenómenos tienen muchas facetas, por lo cual el investigador tendrá que seleccionar un objeto de investigación o aspecto(s) del caso sobre el que se centra la recolección y análisis de datos, desde donde se intenta interpretar y comprender los procesos sociales al describir las percepciones de las personas. Es así como la labor se enfoca en comprender la naturaleza de la realidad social, más que en dar una explicación al respecto (Gall, Borg y Gall J. 1996). Este estudio de caso tendrá como meta el desarrollo de la comprensión de un fenómeno complejo como es experimentado por sus participantes, es decir, el investigador debe imaginarse cómo ver el fenómeno de la forma en que los participantes lo ven, lo cual se logra a través

de observación directa, conversaciones que utilizan preguntas exploratorias de las actividades cotidianas, de los motivos, de las emociones y de las acciones de las personas.

Gall, Borg y Gall J. (1996) afirman que los investigadores de estudio de caso deben mantener su propia perspectiva frente al fenómeno observado; su punto de vista como personas de afuera o perspectiva ética, permite el desarrollo del sentido conceptual y teórico del caso investigado, para obtener unos resultados que contribuyan a la documentación y desarrollar posibles explicaciones del tema de estudio.

En el estudio de caso cuyo propósito es describir, el investigador intenta dibujar un fenómeno y conceptualizarlo a través de las descripciones literales y completas de un fenómeno cultural. El investigador utiliza éstas descripciones con el fin de desarrollar constructos que den orden a datos descriptivos y relacionarlos con otros hallazgos de la literatura (Gall, Borg y Gall J. 1996).

Por último, cabe destacar que fue necesario éste tipo de investigación exploratoria, ya que permitió abordar un tema poco investigado (según las referencias bibliográficas consultadas) aumentando así el conocimiento sobre un fenómeno, como es la identificación de los valores éticos vivenciados y compartidos por los miembros de una organización.

Técnicas Cualitativas

El análisis narrativo es la técnica cualitativa más pertinente para éste tipo de estudios; esta técnica permite analizar los relatos, historias y narraciones de la gente, en torno a un tema a tratar.

Este análisis parte de objetivos verbales y específicamente de expresiones orales como las historias de vida, relatos de vida ó entrevistas, las cuales se generan en la

conversación de tiempos pasados, con una secuencia de los hechos y acciones, una estructura interna, así como una consecuencia, la cual adquiere sentido y significado en la medida en que se relata.

Esto se puede ver sustentado en los planteamientos de Bruner (1990), cuando hace referencia a la narración:

“Como un tejido de la acción y la intencionalidad humanas. Media entre el mundo canónico de la cultura y el mundo más idiosincrásico de las creencias, los deseos y las esperanzas, hace que lo excepcional sea comprensible ... reitera las normas de la sociedad sin ser didáctica” (Pág. 63).

Por lo anterior puede decirse que las narraciones permiten la comprensión del lenguaje elaborado con referencia a los marcos que implican una actividad social, cuyo objetivo es compartir la memoria de una cultura. Este tipo de técnica nos permitió analizar la información recibida por parte de los trabajadores e interpretar los significados, ya que el lenguaje permite recaudar información y conocer la situación del individuo en el mundo, incluyendo sus límites y posibilidades, permitiendo igualmente, reconocer sus propósitos pragmáticos tanto del presente como del futuro. De ahí la importancia del lenguaje como herramienta para la narrativa como elemento básico dentro de la interacción y búsqueda de significados entre los seres humanos.

Esta técnica se realizó a través de la comprensión de las percepciones de la realidad, que se logran por medio del lenguaje ordinario, ya que éste pasa a constituirse en la forma más coherente para el entendimiento del sentido, gracias a que la comunicación lingüística no está aislada de las interacciones habituales y de las expresiones de las vivencias. El análisis narrativo se dirige a las manifestaciones de la vida, de la cual hacen parte las expresiones lingüísticas, éstas permiten

interpretar de una forma más racional la realidad, convirtiéndose en la técnica más apropiada para llevar a cabo la investigación, ya que permite estudiar y describir las formas de vida de determinados grupos sociales o de la estructura y organización de sociedades individuales. El propósito de ésta es el análisis de la información suministrada a través del lenguaje en la cual se reconstruye la cultura y los fenómenos sociales propios de comunidades, organizaciones y grupos muy específicos. (Cerde, 1991).

Bruner (1990), asegura que dentro de las propiedades más importantes de la narración está la del acto de comprender dualmente; esto se refiere a que se debe captar la trama que configura la narración para poder dar sentido a sus componentes, para así dar un significado a las frases expresadas por los sujetos en las cuales se manifiestan sentimientos y concepciones.

Otra característica de la narración es que pueden ser reales o imaginarias. Lo que determina su configuración global es la secuencia de sus oraciones y no la verdad o falsedad de las mismas. Como tercera y última característica se tiene su especialización en la elaboración de vínculos entre lo excepcional y lo corriente. Posee medios poderosos para hacer que lo excepcional y lo inusual adopten una forma comprensible, en lo que se refiere a la vida cotidiana. Lo anterior se desarrolla mediante la capacidad que tiene todo individuo para resolver conflictos, explicar las diferencias y renegociar los significados comunitarios. De tal forma se obtiene un guión, el cual se verá impregnado de factores culturales, idiosincrásicos que se han construido bajo una coherencia propia y se les ha otorgado un sentido.

Así pues Bruner (1998), en textos posteriores agrega a sus premisas, que la narrativa y la actividad mental involucran el logro de una plena expresión y la vinculación de instrumentos culturales los cuales constituyen una parte fundamental

en el desarrollo de las concepciones humanas. El objetivo básico de la narrativa es la comprensión de las vicisitudes de las intenciones humanas, como fue mencionado anteriormente, por ende y debido a la particularidad del hombre, existen millones de relatos acerca de un mismo evento, el cual posee un sistema arcaico de niveles y categorías que organizan la experiencia construyendo una realidad propia e individual.

En una narración existen ciertos desencadenantes que hacen que lo que se está relatando se convierta en una historia con la firma propia de la persona que la vivencia autor, se encuentre estructurada y transformada de manera diferente. Los sujetos pueden narrar un mismo suceso y éste fenómeno no implica que lleguen a la misma conclusión; pueden tomar diferentes caminos para llegar a cualquier determinación y/o a la finalización de su trama.

Por tal motivo Geertz (1987), considera que cualquier construcción y realidad percibida ante cualquier vicisitud que no sea usual en determinado contexto no puede ser tildada como una “arbitrariedad de los procederes humanos, sin tomar como base la significación que le otorga el informante de acuerdo a su esquema de vida y desde el punto de vista del actor” (Pag 27). Berger y Cols (1967) citado por López y Cols (2000), comentan que la perspectiva adoptada por estos teóricos otorga más peso a lo que los individuos identifican como realidad, que al cuerpo mismo de los saberes teóricos e identifican esta construcción de la realidad como una "construcción de significados ", la cual le va dando un sentido a los conceptos, situaciones, actitudes, motivaciones, que hacen parte de la realidad del individuo y a su vez de toda una cultura y sociedad.

Bruner (1989), afirma que “La narrativa debe depender de las formas de discurso que reavivan la imaginación del lector, que lo comprometen en la “producción del

significado bajo la guía del texto”. Debe permitirle escribir su propio texto virtual”. Sumado a esto, menciona tres componentes básicos del discurso, que como se subrayara más adelante reavivan la imaginación y el ánimo por el encuentro de significados.

El primero es el desencadenamiento de la presuposición, la creación de significados implícitos, en lugar de significados explícitos; la segunda es la subjetividad, la cual hace referencia a la realidad reflejada por los protagonistas de la historia y las realidades de los personajes, la tercera y última es una perspectiva múltiple, en la cual se toma en cuenta la existencia de códigos múltiples de significación. De acuerdo con éstas características nombradas se puede observar cómo los sujetos y sus narraciones están determinadas por un contexto social e histórico en el cual se han ido construyendo todo un mundo de conceptos.

Apoyado en Todorov (1977), Bruner (1989), afirma que el personaje, el ambiente y la acción, son tres agentes inseparables dentro del pensamiento narrativo. La combinación de estos tres factores da como resultado procesos psicológicos, los cuales se ven reflejados también en las creencias que son derivadas de la sociedad y simultáneamente insertadas a ésta.

Estos tres aspectos permiten construir los “*dramatis personae*” y a su vez reflejan las interacciones y el modo en que los sujetos se interrelacionan con la sociedad y el medio que les rodea.

Se debe tener en claro que el interpretante de la historia narrada analiza desde una perspectiva subjetiva, reestructurando los contenidos emitidos por otros. Debido a este fenómeno Geertz (1997), Considera que un relato contendrá información de fondo que oriente al receptor en alguna dirección, sin el previo examen de la

situación en cuestión. Del mismo modo agrega que la pretensión básicamente radica en la exploración y ampliación del universo del discurso humano.

Según Reissman (1993) dentro del análisis narrativo es posible identificar cinco fases:

Atender a la experiencia

Aquí se reconoce y se parte de la experiencia de un individuo para construir un relato sobre un tema elegido por el investigador; en donde la experiencia primaria permite la construcción activa de la realidad por medio de la representación del pasado del individuo.

Narrar la experiencia

En ésta fase se le permite al individuo investigado expresar en su discurso formas propias de su experiencia y vivencia, a través de preguntas orientadoras que lo impulsen a profundizar sobre los aspectos importantes de la investigación. Para facilitar la recolección de la información, es importante que el investigador maneje las técnicas de entrevista como son: reflexionar alternadamente sobre los acontecimientos en respuesta a sus señales, darle a cada suceso la importancia que para los individuos tiene, ampliar los significados, utilizar el silencio, la animación, la recapitulación, la reafirmación y cambio de tema; permitiendo la producción de una narrativa en la conversación (hablando y escuchando).

Es aquí donde la narrativa permite identificar las representaciones que hace el individuo de su contexto cultural, las cuales tendrán un valor específico, ya que se refieren al sí mismo. El significado también cambia puesto que se construye en la interacción del investigador y del individuo durante la narración.

Trascripción

Aquí se retoma lo narrado por el sujeto; transformándolo en un texto escrito serio, que los investigadores asuman como cierto. Para asegurar la fidelidad de la información es importante tener en cuenta los signos de puntuación como lo son las pausas, inflexiones, énfasis, oraciones inconclusas y períodos cortos, siendo éstos de gran utilidad para la creación del texto a analizar, ya que exhibe y proporcionamos, los argumentos y guías para la discusión.

Si en la transcripción se utiliza un registro de grabación, ésta tendrá que representar en el texto las palabras de los interlocutores, por medio de la transcripción detallada de las narraciones que representan la realidad, teniendo en cuenta que se realizará un texto acorde con lo expresado por el individuo, con el fin de evitar equívocos en la interpretación que realicen los lectores.

Análisis

El análisis es la explicación que realiza el investigador de la transcripción, definiendo momentos críticos en los aspectos relevantes al trabajo. Aquí se identifican semejanzas a través de las historias y las charlas dándole sentido por medio de la forma y el orden de los fragmentos conversacionales que dan el significado a las narrativas de la entrevista, lo cual permite corregir y formar de nuevo lo que fue dicho, que permitan en el caso de esta investigación descubrir valores.

Experiencia

Sugun Rabinow (1979) y Sullivan (1987), cada texto está abierto a varias lecturas y a varias construcciones. Incluso para el mismo lector, un trabajo puede provocar lecturas absolutamente diversas en diferentes contextos históricos, debido a que el lector es un agente del texto (Bruner 1986). Esto se refiere a que los investigadores

imprimen sus concepciones sin dejar de lado sus puntos de vista y representaciones, en la elaboración de las interpretaciones y análisis de sus trabajos. Las verdades que hemos construido "son significativas a las comunidades interpretativas específicas en la limitación de circunstancias históricas" (Clifford 1988 pag. 112).

Desde ésta perspectiva conceptual, para la presente investigación se propuso un análisis narrativo que permitió la interpretación, tomando como centro de interés la construcción de significados y la narrativa expresada por la población de trabajadores en torno a los valores éticos organizacionales.

Participantes

Los participantes fueron seleccionados intencionalmente, tal como lo plantea la investigación cualitativa; los participantes contaron con las siguientes características:

Son trabajadores de una empresa de la ciudad de Bogotá dedicada hace 14 años a la comercialización de productos de aseo y cafetería; se organizaron 3 grupos (Operarios, Cargos medios y Gerenciales) de trabajo teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de labor en la organización. Los grupos fueron conformados por una muestra representativa de 6 personas con las cuales se trabajaron los grupos focales y los temas de ésta investigación.

El grupo de los operarios, se encuentra conformado por las personas que cumplen funciones de soporte en la parte instrumental y objetivo de la organización; éste grupo esta conformado por 4 hombre y 2 mujeres que oscilan entre 30 y 50 años de edad, los cuales pertenecen a un nivel socio económico bajo. El grupo de los cargos medios lo conforman 3 hombre y 3 mujeres que se encuentran entre los 25 y 40 años de edad y que pertenecen a un estrato socioeconómico medio; estas personas realizan funciones comerciales en la organización. Por último el grupo de los cargos gerenciales lo conforman 4 hombres y 2 mujeres, entre 28 y 56 años de edad,

pertenecientes a un nivel socio económico alto. Estas personas realizan funciones de dirección y manejo del personal de la organización; son las encargadas de controlar las labores realizadas en la empresa con el fin de lograr los objetivos ésta.

La organización está reformando los valores planteados en el plan gerencial, por lo cual no hay un documento escrito que de los lineamientos de la organización. Sin embargo los valores organizacionales fueron evidenciados a través de una entrevista informal realizada al gerente de la compañía, la cual fue tomada en cuenta para el análisis de los resultados arrojados por la presente investigación.

Instrumentos

Para llevar a cabo la presente investigación, se utilizararon varios instrumentos entre los que se encontraron la entrevista informal y los grupos focales.

Investigadores: Los investigadores son el instrumento de medida primaria; ya que son estos los que llevan a cabo la recolección de datos. Es así como el investigador interactúa con los participantes usando procesos psicológicos como la empatía, para comprender el significado del fenómeno tal como la experimentan los individuos y grupos en el contexto.

Entrevista Informal: Es un encuentro entre personas, de tipo no estructurado que sondea un tema a fin de descubrir creencias, actitudes y sentimientos. En ésta el entrevistador interactúa con el individuo y lo alienta para que exprese con entera libertad sus ideas sobre el tema de estudio. Al hacerlo, el entrevistador debe mantener un cuidadoso equilibrio para no influir en las respuestas del entrevistado. La ventaja principal de la entrevista personal, es facilitarle al entrevistado expresar lo que no estaría dispuesto a manifestar en un grupo. (Taylor, S y Bogdan, R, 1992).

Grupos Focales: La técnica de los grupos focales se enmarca dentro de la investigación socio-cualitativa, entendiendo a ésta como un proceso de producción

de significados que permiten la indagación; ésta técnica se caracteriza por trabajar con instrumentos de análisis que buscan interpretar en profundidad y detalle, evidenciando comportamientos y prácticas cotidianas por medio de la recolección de información basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos. Esta estrategia, logra una buena entrevista que despierta y estimula el interés del entrevistado sobre el tema, permitiendo conocer conductas y actitudes sociales, lo que ayuda a revelar información sobre una temática y obtener respuestas que enriquecen la información respecto a un tema. (Burbano y Becerra, 1995)

El grupo focal también se denomina "entrevista exploratoria grupal o "focus group" donde un grupo de personas seleccionadas por los investigadores, discuten y elaboran desde la experiencia personal una temática o hecho social que es objeto de investigación. Las entrevistas logradas mediante la estrategia de grupos focales tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia, teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentran los individuos, el cual permite la comprensión realizada por el investigador. En ésta modalidad el investigador plantea algunas temáticas por medio de preguntas asociadas a algunos antecedentes que orientan la dirección de la temática de la investigación.

Procedimiento

Esta investigación se llevó a cabo a través de los siguientes pasos: La primera fase fue la de construcción del marco teórico, teniendo en cuenta la bibliografía existente. En la segunda fase se establecieron los objetivos de la investigación. La tercera fase fue el establecimiento de la muestra, teniendo en cuenta el planteamiento de los objetivos de la investigación y el diseño metodológico. La cuarta fase consistió en la construcción de las categorías de análisis, donde se tuvo como base el marco teórico

de referencia. La quinta fase fue la entrevista informal con el gerente de la compañía; en donde se identificaron los valores que propone y promueve la compañía, y se obtuvo el organigrama de la organización (Apéndice A y B). La sexta fase fue la construcción de guías y la realización de los grupos focales con los grupos de cada uno de los cargos (Apéndice B). La séptima fase fue la transcripción fiel de los grupos focales de cada uno de los grupos y el análisis de la información que se asumió desde las estructuras poéticas planteadas por Reissmann (1993). La octava y última fase incluye las conclusiones, a partir de los resultados obtenidos, del análisis de la fase anterior.

Consideraciones Éticas

El desarrollo de una investigación que involucra vidas humanas requiere de unos aspectos éticos que propendan por la dignidad y el respeto del ser humano. Igualmente se debe respetar el anonimato de los participantes protegiendo todos los datos obtenidos.

La ética estuvo presente durante todo el proceso, tanto en la realización y consecución de la investigación. Para el logro de éste fin, fue necesario explicarle a los participantes la finalidad de la investigación.

Los contenidos que se presentaron durante el desarrollo de la investigación, fueron previamente seleccionados con el fin de no afectar ningún aspecto que perjudique el bienestar de los empleados y de la organización.

La transcripción de la información confidencial obtenida en las sesiones de los grupos focales, fue codificada en forma anónima y general; respetando los contenidos expresados por los participantes y logrando los objetivos planteados para ésta investigación; sin dejar de lado los principios éticos profesionales que nos atañen. Al finalizar la investigación, se dieron a conocer los resultados obtenidos.

Resultados

El objetivo de la presente investigación fue identificar los valores éticos que se viven en una organización comercial a partir del análisis narrativo, en donde se encontró:

Cargos gerenciales

La toma de decisiones para los cargos gerenciales, es entendida como un proceso por el cual se da solución a los problemas, conflictos o las dicotomías, a través del planteamiento de alternativas que llenen las expectativas de los interesados. En éste cargo las decisiones se toman en una forma autónoma en el trabajo cotidiano y en los asuntos excepcionales (dados ocasionalmente) que competen al bienestar de la empresa, los empleados y/o los clientes.

Este nivel afirma que es necesario socavar la información relevante para determinar los pros y los contras, teniendo en cuenta todas las alternativas posibles para adoptar la solución más viable para todos los afectados, procurando el bienestar común.

Los valores identificados en la organización ante la toma de decisiones por los cargos gerenciales fueron; la moral, la ética, las leyes, los objetivos económicos de la compañía, la relación costos – beneficios, el servicio al cliente y la excelencia en el trabajo.

En la categoría de niveles de participación, los resultados arrojados por el grupo gerencial la definen como el aporte de cada uno en la compañía o el grado en que se involucran en las decisiones de su puesto de trabajo. En la organización la participación se evidencia para el grupo gerencial, en el dinamismo de los empleados de la organización, por medio de la realización de actividades nuevas y las labores

del cargo que ocupan. Este nivel considera la comunicación como la base de la participación, ya que permite obtener una información adecuada y completa, posibilitando la realización de actividades.

La participación de los empleados en los procesos de mejoramiento de la compañía se da a través de las sugerencias y opiniones, que son tenidas en cuenta y analizadas para evaluar su viabilidad desde el nivel gerencial.

Este grupo hace referencia a dos tipos de comunicación; el primero es formal y se da entre las personas que laboran en la empresa, por la relación en los puestos de trabajo. El segundo nivel es afectivo y se da por la trasmisión de sentimientos y emociones en la convivencia. Si la comunicación que se transmite es incompleta, la orden llegara de forma inadecuada.

Los valores de la participación que guían las acciones gerenciales en ésta organización son la lealtad, la responsabilidad, la colaboración y satisfacción en el trabajo.

En la categoría de manejo de conflictos, los cargos gerenciales elaboraron una definición del conflicto como las diferencias de opinión, causadas por una comunicación inadecuada que no cumple las expectativas de las posiciones encontradas; en donde los conflictos presentan diferentes creencias en los juicios de diversas situaciones.

Este nivel manifiesta que en la resolución de conflictos, es necesario la recolección de la información pertinente para analizar las causas y consecuencias, y así resolverlo al elegir una respuesta acorde a las expectativas. La herramienta más eficaz para manejar los conflictos es el diálogo; el cual da a conocer las razones para tomar las decisiones, de acuerdo a los antecedentes y consecuentes de la situación que le permitan una solución adecuada para todos.

La gerencia comenta que en la organización los conflictos que se presentan en los puestos de trabajo por diferencias personales y en la ejecución de las labores del cargo; se resuelven de acuerdo a la responsabilidad, en donde se permite dar respuesta a las necesidades, entre las que están el bienestar del trabajador y el servicio que presta la empresa, por medio de unos parámetros de gestión dados por la organización, a través de la supervisión y el apoyo de los jefes de cada área.

Este nivel identificó la responsabilidad, la colaboración, la lealtad y el compromiso como los valores que se vivencian en la resolución de conflictos.

La categoría de relaciones interpersonales fue definida por el grupo como los vínculos emocionales establecidos entre las personas, que permiten interactuar y compartir diversas situaciones. Estas relaciones interpersonales pueden ser formales o informales y se vivencian en los cargos gerenciales a través de un trato cercano que brinda oportunidad de participar en las labores organizacionales; para esto en éstos cargo, se dan pautas de guía en el servicio y se lideran las acciones de respuesta a las inquietudes de los empleados.

Las relaciones pueden ser interferidas para los cargos gerenciales, cuando las personas no tienen en cuenta a los demás; sólo cuando se es capaz de ayudar a los demás en sus necesidades, se crean relaciones interpersonales de colaboración.

Los valores vivenciados en la gerencia de la organización están dados por un ambiente de diálogo y familiaridad, que permiten el crecimiento integral de los empleados y el compromiso.

Cargos medios

La toma de decisiones para los cargos medios, es la elección ante las alternativas por medio de la cual se da respuesta a una circunstancia y se actúa afectando a todo el entorno positiva o negativamente. Estas decisiones se toman diariamente en la

ejecución de las labores de los puestos de trabajo, y están sujetas a unos parámetros organizacionales que dan guía al actuar en cada una de las situaciones laborales; es por esto que los empleados en ésta organización aportan en la toma de decisiones, desde los conocimientos y la experiencia que les brinda la realización de sus cargos.

La toma de decisiones para los cargos medios, debe estar basada en el análisis del impacto que pueda tener en el cliente, las necesidades y el servicio que brinda la compañía; ya que para ellos esto permite tomar una alternativa que beneficie a todos los afectados.

Los valores identificados por los cargos medios ante la toma de decisiones fueron la vocación de servicio, honorabilidad y honradez que se manifiestan en cada una de las labores que emprenden los empleados.

Para los cargos medios, los niveles de participación se dan por el aporte de ideas en todas las actividades que les conciernen, guiadas por el compañerismo, la vocación de servicio, el amor al trabajo y la motivación. En la organización la participación se evidencia para estos cargos en la realización y el dinamismo de actividades nuevas y las labores que les conciernen; esto se ve fomentado por una gerencia de puertas abiertas que brinda la oportunidad de participar activamente en el grado que quiera el empleado, al dar sus sugerencias y comentarios. Sin embargo la participación se da hasta ciertos límites impuestos por la organización.

La participación, puede verse afectada en los momentos de tensión en la organización, los cuales interfieren en la colaboración de los empleados, según lo afirmado por éste nivel.

Este nivel declara que la comunicación juega un papel importante en la compañía y brinda la posibilidad de participar; permitiendo aportar en la medida que se quiera, generando una actitud ante la realización de sugerencias a un nivel formal y a un

nivel informal. La participación en la empresa es propiciada por el ambiente familiar, abierto y de confianza, en donde hay una respuesta por parte de la compañía y de los empleados.

Los valores vivenciados en ésta categoría por el grupo son; el diálogo, el respeto, la transparencia, la amabilidad, la honestidad, la responsabilidad, el amor al trabajo, y el altruismo.

En la categoría de manejo de conflictos, los cargos medios plantearon que el conflicto es una diferencia de ideas o puntos de vista, donde no se puede llegar a un acuerdo entre las partes.

Las situaciones que generan más conflictos para este nivel son; la trasmisión de la información en forma inadecuada y las contra órdenes dadas para el manejo de la misma situación; esto no permite la claridad necesaria para realizar las labores.

Para resolver los conflictos, es necesario la disposición de ayuda, la comunicación, la flexibilidad, el amor al trabajo, la experiencia, el conocimiento y el diálogo que se genera entre los empleados, según lo afirmado por éste grupo; ya que permite una comunicación directa, claridad en las pautas de la organización y facilita la ayuda y el apoyo en el manejo de conflictos, asegurando la consecución de los resultados esperados.

Los valores que se vivencian en la resolución de conflictos en este nivel son; el diálogo, la disposición, el respeto, el amor a Dios, el amor a uno mismo, el sentido común y la flexibilidad.

La categoría de relaciones interpersonales, fue definida por el grupo como las relaciones con las demás personas, por medio de los diálogos de amistad y compañerismo; que permiten un intercambio de sentimientos, filosofías, alegrías y conocimientos.

Para los cargos medios, las relaciones son excelentes; ya que hay una relación continua en el trabajo, que permite solicitar ayuda, comunicar información, colaborar para la toma de decisiones y resolver conflictos; fomentando una participación activa en estos cargos.

Los empleados se sienten parte de la organización por el ambiente de familiaridad que se vive en la empresa; el cual permite realizar diálogos informales, dar opiniones validas para la organización y aportar en el cumplimiento de los objetivos de la compañía, según lo afirmado por los cargos medios.

Se pueden ver afectadas sus relaciones interpersonales por el mal genio, la falta de disposición para colaborar y los problemas que afecta la interacción con otros compañeros.

Los cargos medios tienen como valores en sus relaciones interpersonales la honorabilidad, la honestidad, la confianza, el apoyo, la responsabilidad, la solidaridad, el sentido común, la transparencia, el amor propio, el amor a los demás, el compañerismo, el respeto, la energía positiva, las actitudes positivas, la actividad participativa y los valores personales, familiares y culturales de cada uno de los empleados.

Cargos operativos

Los puestos operativos, afirman que la toma de decisiones es la que permite actuar para lograr unos fines esperados a través del criterio y la experiencia; para lo cual hay que evaluar la relevancia de las opciones, las necesidades, las circunstancias y los procedimientos del trabajo, para así tomar una decisión acertada.

Los cargos operativos afirman que las decisiones se toman diariamente en la ejecución de las labores de los puestos de trabajo, y éstas están sujetas a unos parámetros organizacionales, que dan guía al actuar en cada uno de las situaciones

laborales. Aunque para estos, la toma de decisiones está ubicada en el nivel gerencial que dictamina los procedimientos de cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo.

Los valores identificados en los cargos operativos son: el compromiso, la responsabilidad, la honestidad y los valores personales.

La categoría de niveles de participación, la entienden los operarios como la oportunidad de tomar una decisión, de colaborar, de dar opiniones de acuerdo con la experiencia, el conocimiento y la función que cada uno realiza.

La gerencia de puertas abiertas, brinda la oportunidad de participar activamente en el grado que quiera el empleado, al dar sus sugerencias y comentarios, ante las diferentes situaciones como lo afirma el grupo operativo. Este grupo tiene poca interacción y comunicación con otras dependencias, debido a las condiciones de las actividades diarias del trabajo; aunque esto nos les impide participar por medio de la ayuda que le prestan a otras dependencias con el fin de cumplir sus objetivos.

La participación en la empresa es propiciada por el ambiente familiar, abierto y de confianza, en donde hay una respuesta por parte de la compañía y de los empleados ante las sugerencias. Esto genera una actitud ante la realización de sugerencias a un nivel formal y a un nivel informal, como lo comentan los cargos operativos.

Los valores de la participación que guían las acciones en los cargos operativos son: la lealtad, la responsabilidad, la sinceridad, el compromiso, el respeto, la honestidad, la comunicación y la honradez.

El manejo de conflictos para los operarios es entendido como la forma de dar solución a los problemas que se presentan en diversa situaciones; en la organización se pueden presentar conflictos por posiciones encontradas ante los problemas y por mala comunicación entre compañeros.

La importancia del diálogo fue corroborada por los cargos operativos cuando afirman que en problemáticas de la organización, la búsqueda de una solución se da a través de procesos comunicativos que atiendan las necesidades de los interesados y de la compañía.

Los operarios evitan las situaciones de conflicto o las manejan por medio de una actitud de calma y tranquilidad, para así no tener problemas en la organización con otros empleados. Los problemas en la compañía se manejan a través de un apoyo formal por parte de los jefes y uno informal bajo un criterio personal de cada uno de los empleados.

Los valores que se vivencian en la resolución de conflictos de los cargos operativos, son: la sinceridad, la honestidad, la credibilidad y el cumplimiento.

En la categoría de relaciones interpersonales, los cargos operativos afirman que son actitudes de compañerismo, comunicación, colaboración y apoyo que existe en la interacción que hay con los diferentes empleados de la organización.

En éste mismo respecto, los cargos operativos afirman que las relaciones interpersonales, son fomentadas en la organización por el diálogo, el respeto, la cordialidad, la honestidad, la sinceridad y la familiaridad vivenciada en la compañía, que permite adoptar un papel activo y positivismo en todas las actividades de la empresa.

Para estos cargos, las relaciones son excelentes; la importancia de éstas relaciones se fundamentan en el apoyo para solucionar conflictos; en estos cargos las relaciones son de tipo formal con otras áreas de la organización debido a unas condiciones de trabajo con limitada interacción e informal con los compañeros de trabajo. Aunque éstas relaciones pueden verse afectadas por el mal genio, la falta de disposición para

colaborar y los problemas que afectan la interacción con otros compañeros como fue mencionado en el grupo focal.

En el grupo de operarios, el sentido de pertenencia se hace evidente en el reconocimiento del buen trabajo, cuando hacen parte activa de las labores de la empresa, cuando se les brinda apoyo en las decisiones tomadas y en general en el trabajo diario.

Por último para los operarios los valores que fundamentan las relaciones interpersonales de la compañía son: el respeto, la honestidad y todos los valores mencionados anteriormente.

Para aclarar cuáles fueron los resultados arrojados en los tres grupos las “tablas 1, 2, 3 y 4”, muestran los valores obtenidos en las cuatro categorías con respecto a lo mencionados por los participantes en los grupos focales.

Tabla 1

Valores en la categoría de Toma de Decisiones

Gerencial	Cargos Medios	Operarios
Moral	Vocación de servicio	Honestidad
Etica	Responsabilidad	Responsabilidad
Leyes	Honestidad	Valores Personales.
Objetivos Económicos	Honorabilidad	
Relación Costo-Beneficio	Honradez.	
Servicio al cliente		
Excelencia.		

Esta tabla 1 nos muestra lo declarado por los participantes con respecto a los valores que posee la organización en la categoría de toma de decisiones, en cada uno de los niveles con los que se realizó el grupo focal.

Tabla 2

Valores en la categoría de Niveles de Participación

Gerencial	Cargos Medios	Operarios
Lealtad	Diálogo	Lealtad
Colaboración	Respeto	Responsabilidad
Satisfacción en el Trabajo.	Transparencia	Sinceridad
	Amabilidad	Respeto
	Honestidad	Honestidad
	Responsabilidad	Valores Personales
	Amor al Trabajo	Diálogo
	Altruismo.	Compromiso
		Honradez.

En ésta tabla 2 se encuentran los valores de la organización en niveles de participación declarados por los grupos gerenciales, los cargos medios y los operativos.

Tabla 3

Valores en la categoría de Manejo de Conflictos

Gerencial	Cargos Medios	Operarios
Responsabilidad	Apoyo	Sinceridad
Colaboración.	Diálogo	Honestidad
	Disposición	Credibilidad
	Respeto	Cumplimiento
	Entendimiento	Diálogo
	Amor a Dios	Apoyo.
	Amor a uno mismo	

Sentido Común

Flexibilidad.

La tabla 3 da los resultados arrojados en los grupos focales de los diferentes niveles, con respecto a los valores que guían el manejo de conflicto en la empresa.

Tabla 4

Valores en la categoría de Relaciones Interpersonales

Gerencial	Cargos Medios	Operarios
Diálogo	Compañerismo	Diálogo
Familiaridad	Respeto	Respeto
Compromiso	Honestidad	Cordialidad
	Transparencia	Honestidad
	Amor Propio	Sinceridad
	Solidaridad	Familiaridad
	Sentido Común	Lealtad
	Honorabilidad	Todos los valores
	Valores Culturales	expresados anteriormente
	Valores Familiares.	por éste grupo.

La tabla 4 muestra los valores de las relaciones interpersonales de la organización declarados por los diferentes niveles en los grupos focales.

El contenido de las tablas (1, 2, 3 y 4) anteriormente presentadas será analizado y contrastado con el marco teórico de ésta investigación en la discusión.

Discusión

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos frente a la revisión teórica de referencia, se evidenciaron varios puntos de convergencia en los tres niveles, lo cual obedece según Smircich (1983), a una concepción de la cultura organizacional;

concebida como un patrón del discurso simbólico en el cual hay articulaciones de los temas recurrentes, que desde el modelo simbólico interpretativo de Geertz (1997), se crea y se mantiene por medio de los esfuerzos cooperativos en las relaciones de los individuos, sus interpretaciones y su entendimiento de la experiencia. Esto se da en la organización a través de la ejecución del trabajo diario, la cual requiere de una coordinación de esfuerzos por parte de cada uno de los empleados, permitiendo el buen funcionamiento de la compañía.

La cooperatividad en la empresa está fundamentada por una cohesión en torno a valores comunes según Davis, K. Newstrom, J.W. (1985), la cual fue evidenciada en los resultados con las declaraciones que cada uno de los grupos dio, en torno a los valores de apoyo, solidaridad y ayuda en los temas que conciernen tanto al individuo como a la organización, que según Lozano (1999), permite unir los esfuerzos en acciones coordinadas para lograr unos fines.

Estos valores compartidos evidencian un compromiso de los empleados con la organización; valor fundamental en ésta como lo manifiesta el gerente (Apéndice A), al afirmar que el compromiso de cada empleado implica su responsabilidad y colaboración para alcanzar los objetivos organizacionales y que fue reafirmado en los tres niveles (Apéndice E; N° 27,3,20,72,45,50); esto es una clara demostración del surgimiento de la ética como eje de las conductas, en las que se asume la responsabilidad del impacto en un contexto más amplio (Guedez 2001).

Según el planteamiento de Hatch (1971), el entorno caracterizado por la inestabilidad y turbulencia en el que se encuentran las organizaciones, exige estructuras flexibles que posibiliten la participación y la toma de decisiones de los empleados, por medio de una mayor delegación de responsabilidades y una disminución de elementos formales que se ve evidenciada en la toma de decisiones

planteada por los cargos medios; los cuales son autónomos y tienen unos parámetros flexibles que les permiten realizar acciones en el trabajo cotidiano; al igual que estos cargos, los operarios están en la posibilidad de tomar decisiones hasta ciertos límites, es decir aquello que solo compete a su cargo y que estará sujeto a un nivel mayor de supervisión de los jefes, sin embargo son tenidas en cuenta las opiniones de los diferentes niveles, cuando se toman decisiones estructuradas. sin dejar de lado el criterio y la responsabilidad que estos deben asumir en la acción de las diferentes situaciones, dando respuesta a los intereses de los diferentes actores que se ven afectados y a la organización.

En ésta cultura organizacional se propicia la participación por medio de un ambiente de familiaridad, expresado por los diferentes grupos en las diversas categorías. Esta participación es vivenciada por los empleados que manifiestan una concepción de la organización como familia, donde está implícita una serie de reglas que permiten actuar dentro de la organización y sus diferentes actividades como lo afirman los cargos gerenciales. Bruner (1990), explica éste proceso al afirmar que la participación está moldeada por los marcos de la cultura y los principios que rigen los significados e interpretaciones, con relación a las condiciones externas; en éste caso, de la organización.

Teniendo en cuenta la concepción que se da en el marco teórico para resolver los conflictos, hay una concordancia entre éste y lo encontrado en todos los niveles donde se puede ver que la resolución de conflictos es manejada de una forma bidireccional, a través de las explicaciones de las negociaciones en las diferencias de los significados; que permiten hacer frente a la excepcionalidad y a la normatividad, donde los empleados de la organización están alineados en los procedimientos acordes a las experiencias del contexto (Cortina 2000, Guedez 2001).

Las diferencias encontradas en los valores expresados en los diferentes niveles, se dan según Pichon Riviere (1980), porque las escalas de valores de los individuos están permeadas por los grupos en los que estos interactúan. En éste caso se refieren a los niveles culturales y sociales diversos a los que pertenecen los diferentes empleados de ésta organización.

Aunque hay diferencias también se encuentran semejanzas dadas por la pertenencia a una cultura organizacional, la cual permite la construcción de una realidad conjunta que se ve evidenciada en los resultados obtenidos y en la correlación de las concepciones. La toma de decisiones es la que permite actuar según lo afirmado por los cargos medios y los operativos; para estos las decisiones se toman diariamente en la ejecución de las labores de los puestos de trabajo y están sujetas a unos parámetros organizacionales que dan guía al actuar en cada una de las situaciones laborales. La participación se evidencia para los grupos gerenciales y los medios en la realización de actividades nuevas y en las labores del cargo. Otra de las semejanzas encontradas en los cargos medios y los operativos, se da al afirmar que las relaciones en la organización son excelentes y permiten unas buenas condiciones de trabajo, por medio del apoyo brindado en las diferentes actividades laborales.

Los conflictos en la organización son tratados por medio del diálogo, ya que éste permite expresar los puntos de vista de cada una de las partes para crear una realidad conjunta, donde cada una de éstas cede para llegar a un consenso; esto es visto desde los planteamientos de Schvarstein (1995), como el acercamiento o ajustes de los diferentes observadores por medio de la fundamentación de la realidad que representan los conceptos para desarrollar una acción.

Como se puede ver en los Apéndices D y E; los valores reflejan una conjugación de creencias motivadoras y conductas orientadoras, dadas en las practicas culturales

de apoyo entre compañeros de trabajo, de creación de espacios de diálogo y de aporte al funcionamiento de la organización por parte de cada uno de los empleados. Como lo plantea Godoy (1993), los ambientes que marcan la formación de valores familiares, escolares y religiosos y las practicas culturales, van a jugar un papel importante en los asuntos laborales, permitiendo un acercamiento a las conductas y a los valores que propone la organización, para propiciar una identificación de los trabajadores con estos.

Los parámetros que propone la organización, pueden ser vistos como los mínimos que permiten adaptarse a las condiciones de turbulencia y a las exigencias de hoy en día por medio del diálogo; por esto los valores como honestidad, compromiso, pertenencia, sinceridad y servicio que fomenta la empresa y que se evidencian en cada uno de los grupos en las diferentes categorías, permiten ver una orientación hacia una ética dialógica planteada por Guedez (2001).

Según el planteamiento de Cortina y Lozano, las soluciones que involucran las acciones de los individuos, están mediadas por la organización, las cuales constituyen el núcleo de las sociedades; esto podemos corroborarlo con la afirmación del grupo gerencial, quienes manifestaron que las organizaciones están creadas para brindar soluciones a las necesidades de los clientes, que tienen como fin la sociedad.

Los participantes manifiestan recurrir a la experiencia propia y de sus compañeros, en los casos en los cuales se realiza una toma de decisiones, como fue evidenciado por la gerencia al recurrir a sus empleados para poner en marcha las decisiones y por los otros grupos al referirse a éste proceso en ésta categoría; lo cual sitúa a la compañía en el desarrollo de la ética planteada por Cortina (2000), donde las convicciones dadas por la experiencia propia o ajena permiten el desarrollo de una conciencia moral.

Se evidencia la proactivación planteada por Monsalve (1989), como valor en todos los niveles; aunque el nombre difiere en cada uno, se evidencia en sus narrativas que se refieren a una capacidad real de ejecución de los resultados a través de las acciones de cada uno en la organización y a la cual se refiere también el gerente en la entrevista informal realizada, en la que se refiere a ésta como proactividad en el trabajo.

En ésta organización se ve evidenciada (Apéndice D; N° 19,20,50,68) una preocupación por los trabajadores como seres humanos y su bienestar; esto es importante según Guedez (2001), ya que permite la potencialización de la gente a nivel técnico, profesional y personal; todo esto enriquece el núcleo básico del ser humano.

Durante el análisis de resultados, se encontró como categoría emergente los procesos de comunicación dados en ésta organización; el cual permite un intercambio de las concepciones de los actores para abordar las diferentes situaciones y sus valores éticos, fomentando la mediación de la racionalidad comunicativa para generar estrategias de acción que promuevan bienestar o la puesta en marcha de la ética dialógica, comunicativa o discursiva a la que se refieren Apel y Habermas (1991).

Siguiendo con el análisis interpretativo de los resultados obtenidos en la organización, se encontraron en las categorías planteadas y en la categoría emergente, subcategorías que se refieren a la forma en que se pueden dar en éstas categorías y al tipo o clase que se presenta. A continuación se explicará cada una.

La categoría emergente que hace referencia a la comunicación, cuenta con dos subcategorías. La primera hace referencia al tipo en el cual se encuentran el diálogo que logra un intercambio de las concepciones de los actores para abordar las

diferentes situaciones y sus valores éticos, y la transmisión de información que permite una comunicación informativa entre dos o más personas.

Durante el recorrido realizado en los grupos focales en las diferentes categorías, se manifestó la importancia de la comunicación y el diálogo como herramienta esencial en los acuerdos realizados entre los trabajadores y la organización; los cuales según nuestro marco de referencia, permite el principio ético esencial de construir acuerdos entre las partes interesadas, para atender los intereses de los diferentes actores que se ven afectados y a la vez, asumir la responsabilidad de las acciones, desde una ética comunicativa o discursiva que hace referencia a los diversos fines y a las concepciones para abordar las diferentes situaciones en los cuales se ven envueltos los valores éticos de los diferentes actores (Apel y Habermas 1991).

En la transmisión de información, los participantes manifestaron tener inconvenientes debido a la falta de entendimiento entre el emisor y el receptor; lo cual puede relacionarse con los conflictos que se generan a nivel organizacional, específicamente en la realización de las actividades laborales (Apéndice D N° 158,163,185,200,201,205,206,208,213).

Aunque la comunicación es una categoría que está implícita en las planteadas para ésta investigación, es importante tener en cuenta que como categoría ha aportado, dando una visión clara en el proceso de socialización que tienen los valores y la ética. La subcategoría de la comunicación de forma, se da por los procesos formales en la ejecución de las actividades laborales y las informales en los procesos de apoyo y colaboración entre los empleados de ésta organización (Apéndice D N° 159,163,164,169). Estos procesos evidencian una clara identificación informal para

la transmisión de afectos y sentimientos; mientras que en la formal da pie a la aclaración de guías y pautas de los procesos organizacionales.

Siguiendo nuestro recorrido de las categorías planteadas y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, la toma de decisiones tiene como subcategoría de forma la autonomía y el apoyo, y como subcategoría de tipo lo cotidiano y lo extraordinario; las cuales están relacionadas como veremos a continuación. En la organización, los trabajos cotidianos están dados de forma autónoma para todos los cargos, mientras que las situaciones extraordinarias sólo son de forma autónoma para la parte gerencial, a diferencia de los cargos medios y operativos que tienen que ser apoyadas por sus jefes y compañeros de trabajo.

El manejo de conflictos tiene una subcategoría de tipo que hace referencia a lo personal y laboral. En la parte personal, los trabajadores pueden llegar a tener conflictos por diferencias personales con sus compañeros y por la mala comunicación que se presenta a nivel formal e informal; mientras que en la parte laboral se presentan debido a la dificultad para transmitir información y la realización de las actividades laborales.

En la categoría de niveles de participación, se encontró una subcategoría de forma en la contribución en el trabajo diario, en el apoyo a compañeros y en las actividades de bienestar organizacional. El trabajo diario en ésta empresa se lleva a cabo a través de unas guías o pautas organizacionales, que les permiten interactuar con otros departamentos para conseguir los logros en cada uno de los puestos de trabajo. El apoyo a compañeros se da por el ambiente de familiaridad y de cooperación que se vivencia en la cultura de la compañía. Las actividades de bienestar organizacional son vivenciadas por la parte gerencial y cargos medios de manera activa como es

afirmado por estos, mientras que los cargos operativos comentan colaborar en éstas actividades sujetos al tiempo que le puedan brindar por la ejecución de su trabajo.

Por último en la categoría de relaciones interpersonales, se obtuvieron dos subcategorías; una de tipo que se da a nivel formal e informal, y una de forma que se da a través de compañeros, jefes y subalternos. El tipo informal en las relaciones de la organización, se da por la cercanía, procesos de colaboración, apoyo y participación de los integrantes de la organización, a diferencia de las formales que se dan por una relación estricta en las actividades laborales y los logros organizacionales en los puestos de trabajo de cada empleado.

En ésta misma categoría, la subcategoría de forma se ve vivenciada en la organización de la siguiente manera: en los niveles operativos existen relaciones entre compañeros de su área de trabajo a un nivel informal y de subalternos con los cargos gerenciales de manera formal. En los cargos medios se vivencian las relaciones entre compañeros en los procesos de apoyo y colaboración, y de subalternos con los cargos gerenciales, a través de las actividades de sus puestos de trabajo y del apoyo brindado a los procesos organizacionales. Por último los cargos gerenciales afirman que sus relaciones entre compañeros, jefes y subalternos, están guiadas por el servicio prestado a todos los miembros de la organización y por los vínculos emocionales establecidos, los cuales permiten actuar en las diferentes situaciones presentadas en la ejecución de sus trabajos.

Los valores compartidos en ésta organización y evidenciados a través de ésta investigación fomentan las interacciones y los acuerdos entre cada uno de los involucrados, ya que están directamente asociados las intenciones de los individuos que permiten el bienestar común (Guedez 2001); entre los valores expresados por los participantes de todos los cargos, se encuentran la confianza, honestidad y diálogo.

Los hallazgos encontrados en ésta investigación acerca de los parámetros mínimos con los que trabajan los individuos de la compañía, es ratificada por la investigación de Centro de Liderazgo Creativo de Carolina del Norte; donde se encontró al igual que en ésta organización, que cuando se presenta una falta de comprensión de las diferencias con otros, es una de las razones del fracaso de las acciones o en éste caso conflictos entre los empleados de la compañía.

El segundo nivel de la aplicación de la ética en las organizaciones planteado por Archie B. Carroll (1989), donde las decisiones organizacionales tiene en cuenta las políticas, procedimientos y códigos éticos, fue referido por el grupo gerencial (Apéndice D, N° 68,69,77,79).

Esta investigación se asemeja a las investigaciones realizadas en Norteamérica, que están planteadas desde un nivel micro o individual, teniendo como énfasis la libertad, la responsabilidad y la toma de decisiones; la cual fue tratada como categoría en cada uno de los grupos focales en donde se evidencio la existencia de las dos primeras. Aunque sería importante llegar a conocer el nivel macro o colectivo planteado por Europa, en el que se tiene en cuenta el entorno en que se encuentra la organización, con el fin de identificar el impacto que tienen las prácticas de la empresa a nivel social y cultural más amplio.

Conclusiones

La población de los grupos focales de la investigación realizada estuvo conformada por 18 participantes de 30 que componen la organización. Esto permite asegurar que los resultados obtenidos son las percepciones de la mayoría de los empleados, aunque por nuestro método de investigación cualitativo no podríamos decir que para todos los integrantes sea igual si se presenta en la gran mayoría del personal.

En la aplicación de los grupos focales se utilizaron como recursos grabaciones, las cuales permitieron la transcripción exacta de la información. Estas grabaciones no serán anexadas debido al compromiso que se hizo con los participantes, donde pidieron que solamente fueran escuchadas por las investigadoras a cargo.

Aunque éstas grabaciones no fueron anexadas, las investigadoras tuvieron en cuenta las pautas de investigación cualitativa y especialmente de estudio de caso, al igual que la ética con la cual deben trabajar para hacer válidos los resultados y su análisis; sin dejar de lado la responsabilidad que tienen frente a los participantes.

Durante el recorrido del análisis de los resultados o la discusión, se analizaron las prácticas organizacionales a través de las subcategorías, las cuales evidencian los valores en la organización. Estas prácticas están asociadas con los valores, ya que por medio de éstas se hacen explícitos los valores que orientan las acciones de los trabajadores en la organización.

Esta organización está orientada hacia la ética dialógica de los mínimos, la cual permite que todos los empleados sean interlocutores válidos; esto le da un valor a la compañía, ya que permite el aporte de cada uno de los individuos que la conforman, creando una cultura participativa que redundará en el grado de pertenencia de cada uno de los empleados de la organización.

Aunque aún se presentan dificultades en las negociaciones realizadas entre los participantes, sí se evidencia una preocupación por parte de los empleados para acercarse a un diálogo que les permita el logro de los objetivos, el beneficio de los empleados, la organización y su entorno.

Sugerencias

Ampliar la investigación a un contexto más amplio donde se miren las percepciones que tienen los clientes y proveedores acerca de las temáticas tratadas con el fin de profundizar la información de la organización en este tópico.

Con el fin de ampliar la información para futuras investigaciones, sería pertinente observar en casos particulares y/o prácticas, cómo se aplican los valores éticos, permitiendo así crear nuevas teorías acerca del comportamiento ético de las organizaciones colombianas.

Para futuras investigaciones, sería pertinente ampliar la aplicación en tres sesiones con el fin de contrastar la información y los hallazgos encontrados en la investigación con los participantes, para poder ajustar los resultados a la realidad organizacional vivenciada; a través de la ampliación de la información de las prácticas y las concepciones implícitas de los valores y de la ética.

Referencias

- “A comparison of Business Ethics in North America and Europe” (1996, enero).
en A. European Review, Vol. 5, num.1, p. 33-46
- Angulo M. Carlos (2001). *Ética empresarial y profesional*. Ed Antillas, Bogotá.
- Apel y Habermans (1991). *Teoría de la verdad y ética del discurso*. Ed. Paidós, Barcelona.
- Blanchard, K. y Berret- Koehler. (1997). *Dirección por valores* Ed. Gestión 2000, San Francisco.
- Blumer, Herbert (1982). *El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y Método*, Ed. HORA S.A., Madrid
- Brown, Marvin (1992). *La ética en la empresa*, Paidós, Buenos Aires
- Bruner, J. (1990). *Actos de significado: Más allá de la revolución cognitiva*. Ed. Alianza, Madrid.
- Bruner, J. (1998). *Realidad mental y mundos posibles: Los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia*. Ed. Gedisa, Barcelona.
- Buckingham y Coffman, C. (2000). *Primero Rompa todas las reglas*. Ed. Gestión, Barcelona.
- Burbano E., y Becerra J. (1995). *Herramientas metodológicas No. 1: Grupos focales una herramienta poderosa de la investigación evaluativa*. Fundación CIMDER, Santiago de Cali.
- Camps, V. (1998). *Manual de civismo*. Ed. Ariel, Barcelona.
- Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Ed. El búho, Bogotá.
- Carroll, A.B.(1989). *Business & society. Ethics and Stakeholder Management*. Ed Publishing. Cincinnati, South-Western.

- Conill, J. (1993). *Globalización y ética económica*. Artículo, sistema No 49 pp 99-110. Universidad de Valencia.
- Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa: Claves par una nueva cultura empresarial*. Ed. Trotta, Madrid.
- Daniels, A. (1998). *Gerencia del desempeño*. Ed. Mc Graw Hill, Buenos Aires.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1985). *Comportamiento Humano en el trabajo: comportamiento Organizacional*. Ed. Mac Graw Hill, Mexico.
- De George, R.T.(1995). *business Ethic*. Ed. Prentice Hall, Nueva Jersey.
- Deal, T. A. y Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa*. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Enderle, G. (1993). ¿Qué es la ética económica?. *En economía*, Vol. XVI, num.31. 97-100.
- Foerster V.(1984). *Bases Epistemológicas*. *Revista Anthropos 22*. Compilación de Jesús Ibañez. Barcelona.
- Frankl, V. (1965). *La Idea Psicológica del Hombre*. Ed. Rialp, Madrid.
- Gaitán, A. (1994). *Segundo Seminario Nacional de Investigación Cualitativa: El análisis cualitativo del discurso*. Medellín.
- Gall, M. Borg, W. y Gall, J. (1996). *Educational Research*. Ed. White Plains, New York.
- García, C. (2002). *Documento: trabajo de grado*
- García, D. (1998). *Ética de la justicia*. Ed. Tecnos, Madrid.
- García, S. (1992). *Cultura Empresarial*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Garza de Flores. (1998) *"Ética" Un enfoque de procesos de pensamiento*. Ed. Addison Wesley Longman, España.
- Geertz, C.(1997). *Interpretación de las culturas*. Ed. Paidos, Buenos Aires

- Guédez, V. (2001). *Ética gerencial*. Ed. Planeta, Bogotá.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. Ed Oxford, New York
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1999). *¿Cómo medir el rendimiento de la empresa?*. Ed. Deusto, Barcelona.
- Klitgaard, R. (1996). *Estrategias para combatir la corrupción*. Información Comunal Española, N° 741, Mayo 1995
- Lipovetsky, G. (1991). *El imperio de lo efímero*. Ed. Anagrama, Barcelona.
- López, M. y Delgado, L. (1996). *De camino a una ética empresarial*. Ed. Biblos, Buenos Aires.
- Lozano, J. M. (1999), *Ética y Empresa*. Ed. Trotta, Valladolid.
- Marín, L. A. (1995). *Sociología para la Empresa*. Ed. Mc. Graw-Hill, Madrid.
- Monsalve (1989). *La cultura y los ciclos vitales de la organización*. Ed. Monte Ávila, Caracas.
- Morin, E. (1982). *Introducción al pensamiento complejo*. Ed. Gedisa, Barcelona.
- Parere, I. y Glez, A.L. (1999). *Valores Organizacionales: Una experiencia*. Revista: Transporte, desarrollo y medio ambiente. Volumen 19 No. 3
- Pichon R. E. (1980). *Teoría del Vínculo*. Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.
- Robbins, H. y Finley, M. (1999), *Transcompetencia*. Ed. Mac Graw Hill, México.
- Robbins , S. (1991) *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. Ed. Prentice – Hall, México.
- Reissman, C. (1993). *Narrative Analyses*. Qualitative Research methods: Volume 30. California Sage, publications inc.
- Savater, F. (1999). *Las preguntas de la vida*. Ed. Ariel, Barcelona.
- Schvarstein, L. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. Ed. Paidós, Buenos Aires.

Taylor, S. J. y BOGDAN, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación: la búsqueda de significados*. Ed. Paidós, Buenos Aires.

Weber, M. (1922). *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica, México.

APENDICES

Apéndice A

Recolección de datos de la entrevista informal

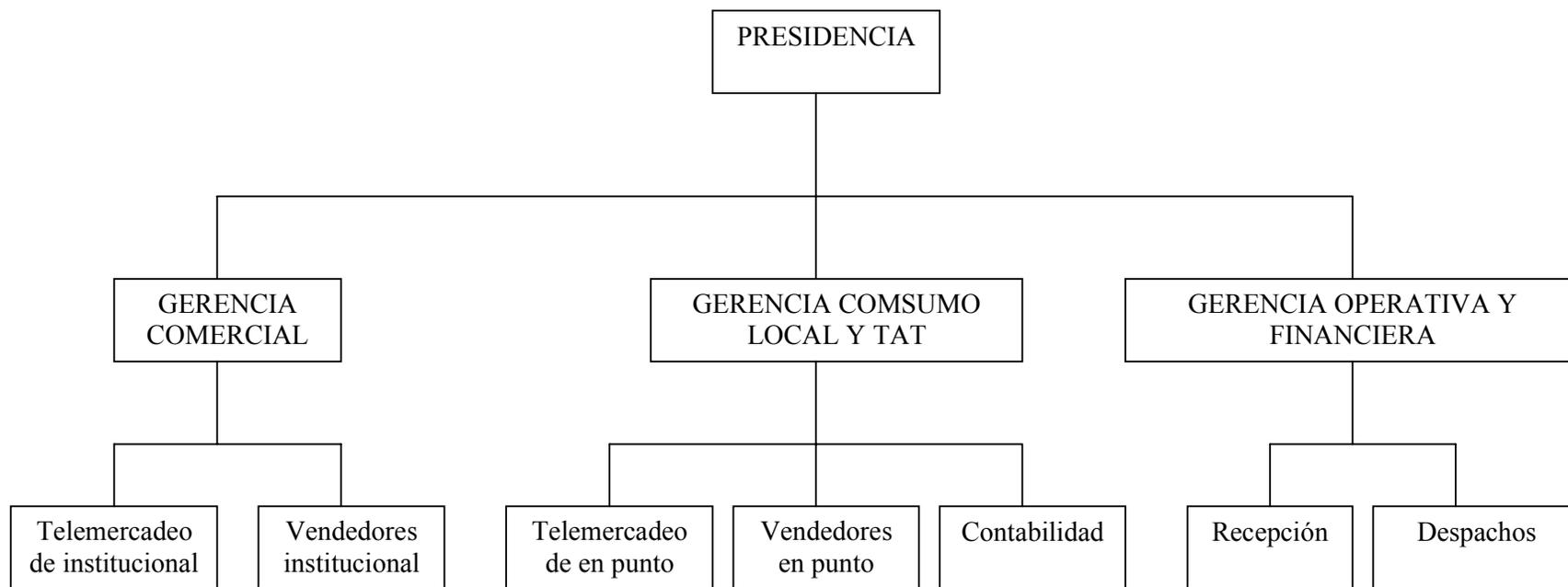
Durante la entrevista inicial realizada en la compañía; al preguntar: ¿cuáles son los valores que quisiera promover en la organización?, el gerente identificó los siguientes valores:

1. Honestidad: Entendida como la manera de obrar con respeto a la verdad y a los bienes ajenos; actuar correctamente teniendo en cuenta los parámetros de la compañía y de la sociedad.
2. Lealtad: Entendida como las acciones o conductas consistentes hacia los empleados, los clientes y la compañía; evidenciada en el respeto, las normas y planes gerenciales de la organización.
3. Compromiso: Son los actos realizados por los empleados, que en desarrollo de la capacidad de comprometerse con la empresa, se encuentren en el proceso de llevar a cabo los objetivos por la organización.
4. Sentido de pertenencia: Son las acciones realizadas por los individuos, motivados por el compromiso de superar y mejorar las condiciones organizacionales, de la cual hacen parte.
5. Trabajo en equipo: Es la capacidad de conformar grupos de trabajo, en donde todos los miembros tengan una participación para el funcionamiento de las labores a realizar; que se da por la coordinación de las acciones, entre los miembros del grupo.

6. **Sinceridad:** 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, teniendo como referente la realidad.
7. **Servicio:** La capacidad de tener una actitud de preocupación por las necesidades del otro y actuar para darles solución.
8. **Creatividad:** Es la capacidad de aportar a la compañía en diferentes aspectos, con el fin de realizar mejoras. También puede ser considerada como una característica de la persona, para la resolución de problemas.
9. **Compañerismo:** Es la capacidad para brindar colaboración y apoyo a los compañeros de trabajo y a la organización en general.
10. **Proactividad en el trabajo:** consiste en el desarrollo de proyectos personales para la generación de mejoras, o búsqueda de oportunidades para la compañía. Se trata de tomar un proyecto o idea y realizar todas las acciones necesarias para su cumplimiento

Apéndice B

Organigrama



Apéndice C

Guía de las categorías para los grupos focales

TOMA DE DECISIONES

1. ¿Para ustedes qué es la toma de decisiones?
2. ¿Qué decisiones toman en su trabajo?
3. ¿En qué situaciones laborales creen ustedes estar en posición de tomar decisiones?
4. ¿Qué procesos realizan en la organización frente a la toma de decisiones?
5. ¿Cuáles son los aspectos que ustedes evalúan a la hora de tomar decisiones?
6. ¿Para ustedes cuáles son los valores que fundamentan la toma de decisiones en ésta organización?

NIVELES DE PARTICIPACIÓN

7. ¿Para ustedes qué son los niveles de participación?
8. ¿Cómo es la participación en las actividades que fomenta la organización?
9. ¿Cómo el trabajo en la organización brinda oportunidades de participación?
10. ¿Cómo aportan ustedes en las diferentes labores organizacionales?
11. ¿Cómo se vivencia la libertad de elección de participación en las diferentes actividades laborales que se realizan en la empresa?
12. ¿Qué papel juega la comunicación a la hora de establecer relaciones con las personas que pertenecen a la organización?
13. ¿Cuáles son los valores que se vivencian en los procesos de participación dados en la organización?

MANEJO DE CONFLICTOS

14. ¿Qué entienden ustedes como conflicto?
15. ¿Qué situaciones generan más conflicto en las actividades laborales?
16. ¿Qué tienen en cuenta ustedes para resolver las situaciones que causan conflicto?
17. ¿Qué herramientas se emplean en la organización para la resolución de conflictos laborales?
18. ¿Cómo se resuelven los conflictos en la organización? Y cómo aportan ustedes ante éstas situaciones?
19. ¿Cómo se vivencia en la organización, el apoyo de compañeros y/o jefes de trabajo para resolver los conflictos?
20. ¿Cuáles son los valores reflejados en la organización, ante el manejo de los conflictos?

RELACIONES INTERPERSONALES

21. ¿Para ustedes que significa relaciones interpersonales?
22. ¿Cómo se relacionan con las personas de la empresa? Explique
23. ¿Cuáles son las características personales de los compañeros de trabajo que fomentan e interfieren en las relaciones?
24. ¿Qué papel juegan los empleados de la empresa en las actividades desarrolladas en grupo?
25. ¿Cuáles son los aspectos en donde los empleados se sienten parte integral de la organización?
26. ¿Cuáles son los valores que fundamentan en ésta empresa las relaciones interpersonales?

Apéndice D

Matriz: Guía Grupos Focales

TOMA DE DECISIONES

1. ¿Para ustedes qué es la toma de decisiones?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
1.La toma de decisiones es la solución a una dicotomía, conflicto o problema 2.Es una alternativa a una expectativa.	3.Es una decisión que uno toma en determinado momento que afecta a todo el grupo. 4.Puede ser positiva o negativa dentro de una organización. 5.Puede afectar o la puede llevar a buen término. 6.Siempre estamos tomando decisiones consciente o inconscientemente. 7.Todos los días es una toma de decisiones de mayor o menor importancia. 8.Es la respuesta que uno le da a cierta situación que se está presentando en el momento. 9.Esa toma de decisión puede ser positiva o negativa, dependiendo como cada persona lo mire; (pausa) de pronto	10.La toma de decisiones es hacer las cosas de acuerdo a un criterio, para que salgan bien. 11.Escoger dentro de las alternativas para realizar el trabajo diario. 12.Son los procesos que realizan los ejecutivos dentro de la compañía.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
	<p>puede ser una circunstancia la misma, pero si varias personas la ven desde diferentes puntos de vista, esa toma de decisión puede afectar esa situación.</p>	

2. ¿Qué decisiones toman en su trabajo?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>13.Decisiones de compra, precio. 14. Venta 15.Administrativas (personal, contratación, procesos de la labor a cumplir). 16.Directrices de la compañía, visión y misión.</p>	<p>17.La organización me permite tomar decisiones en cuanto a los procedimientos que debo realizar en mi trabajo, bajo los parámetros establecidos por ésta, y teniendo en cuenta el grado de responsabilidad de cada uno. 18.Mi decisión es realizar el trabajo según convenga yo (sin dejar los parámetros establecidos por la empresa). 19.Hay que tener en cuenta que de esto depende el beneficio tanto para mi, como para mis compañeros y para la empresa. 20.La decisión que tome</p>	<p>21.Nosotros tomamos decisiones al escoger la forma de realizar las actividades de cada puesto de trabajo. 22.La organización del trabajo en el día. 23.Aunque se tomen decisiones en el trabajo, hay unas especificaciones del jefe, las cuales se deben tener en cuenta para la realización de las actividades. 24.Se toman decisiones soportadas por el jefe. 25.Nosotros decidimos en el día a día, (pausa) a todo momento, de acuerdo a la experiencia. 26.Para tomar decisiones hay que preveer.</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
	dará beneficios para todos.	

3. ¿En qué situaciones laborales creen ustedes estar en posición de tomar decisiones?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>27. Diariamente se toman decisiones debido a la posición de nuestros cargos en todos los asuntos que pongan en riesgo las labores de los trabajadores y el bienestar de nuestros clientes</p> <p>28. Tiene con el fin de prestar un servicio adecuado según las concepciones de la organización.</p>	<p>29. Somos capaces de tomar decisiones cotidianas en cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>30. Todo el tiempo estamos en la compañía dando opiniones y aconsejando desde nuestro punto de vista, (pausa) aunque no está en manos de uno tomar la decisión.</p> <p>31. Cuando uno no puede tomar la decisión sólo y no puede asumirla, recurre a la persona que cree que le puede colaborar para que le ayude a tomar o respaldar la decisión más conveniente.</p> <p>32. Yo lo dividiría en dos partes: la primera son las decisiones que uno toma diariamente, como lo son</p>	<p>42. Todo el tiempo</p> <p>43. Desde que se llega a la oficina.</p> <p>44. En la realización de cada uno de los trabajos.</p> <p>45. Con respecto al tiempo, a los clientes y a las prioridades.</p> <p>46. Se toman decisiones teniendo en cuenta los acontecimientos del día, para poder explicarle al jefe.</p> <p>47. Se toman decisiones cuando se realizan las compras necesarias para atender a los clientes.</p> <p>48. Colaborar a los compañeros de trabajo de la empresa.</p> <p>49. No causar problemas.</p> <p>50. Las decisiones tienen que generar compromiso con todos, para que los compañeros, los clientes</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
	<p>venir a la empresa, el deseo de trabajar para realizar una excelente labor y el de llevar el negocio a cabo,</p> <p>33.La segunda parte seria las decisiones que damos al plantear ciertos aspectos que le puedan servir a la empresa, trayendo una propuesta para generar una decisión final.</p> <p>34.Yo tomo una decisión y la aporto.</p> <p>35.Nosotros manejamos un 80% de las decisiones de la empresa por medio de los criterios que da la experiencia y la organización.</p> <p>36.Aquí la toma de decisiones, conlleva a que uno logre niveles de responsabilidad necesarios para afrontar las consecuencias.</p> <p>37.Hay circunstancias en que la decisión tomada no es la más adecuada, (pausa) ya que somos humanos y nos podemos</p>	<p>y nosotros no suframos.</p> <p>51.Las decisiones no pueden comprometer las actividades que están realizando otros compañeros de trabajo.</p> <p>52.Las decisiones tienen que tener en cuenta que la política de la compañía, es cumplir con los clientes.</p> <p>53.Cada uno a su modo, tiene que tomar sus decisiones.</p> <p>54.Las decisiones se toman de forma autónoma, (pausa) pero deben ser apoyadas por la gente de la empresa.</p> <p>55.Desde que se cumpla con lo que uno dice.</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
	<p>equivocar.</p> <p>38.Considero que en la empresa nadie toma una decisión sabiendo que ésta va a tener un efecto negativo.</p> <p>39.Todas las personas acá en la empresa, estamos unidas para un fin común que es el benéfico propio y de la empresa.</p> <p>40.Todo el tiempo aprendemos de nuestros errores y cuando sucede esto, lo comentamos con nuestros compañeros, especialmente con los que están más cerca del área donde se cometió el error para así lograr una mejoría.</p> <p>41.Cuando tomamos decisiones, tenemos ciertos parámetros pero esos parámetros tienen un grado de flexibilidad; cuando se sale de ese grado de flexibilidad, consultamos o se pide la autorización.</p>	

4. ¿Qué procesos realizan en la organización frente a la toma de decisiones?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>56.Toma de información.</p> <p>57. Evaluación.</p> <p>58.Alternativas de decisión .</p> <p>59.Frente a esto se toman las alternativas de ejecución más viables.</p>	<p>60.La toma de decisiones depende mucho de los parámetros que nos tienen estructurados.</p> <p>61.Si a mí ya se me presentó ese evento, sé que decisión debo tomar, pero si no hay un historial sobre eso; el proceso que se lleva a cabo es el de dirigirse ante los directivos o personas que tienen un mayor conocimiento sobre el tema.</p>	<p>62.Al criterio de uno</p> <p>63.Según la situación para definir la decisión y tomarla.</p> <p>64.De acuerdo a un criterio, que da los años en el oficio.</p> <p>65.Hay que mirar prioridades en la atención al cliente.</p>

5. ¿Cuáles son los aspectos que ustedes evalúan a la hora de tomar decisiones?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>66.Se tiene en cuenta que cada caso es diferente; aunque aparentemente sea parecido.</p> <p>67.Evaluar todos los aspectos</p> <p>68.Mirar los pros y los contras de las situaciones, procurando el bienestar de la compañía y sus trabajadores;</p> <p>69. Que sea correcto, moral y legal; al igual que la conveniencia del</p>	<p>70.Generalmente uno evalúa al cliente, a la necesidad y el servicio nuestro.</p> <p>71.Básicamente, primero debo pensar qué aspectos positivos y qué aspectos negativos se encuentran para la toma de decisión.</p> <p>72. A quienes va a afectar y que quiero ganar yo.</p> <p>73.Qué efecto va a producir ésta y así tomar un poco de conciencia,</p>	<p>74.Nosotros tenemos que mirar cuál es la más acertada.</p> <p>75.Mirar con la que menos se corren riesgos; (pausa) dándole prioridad a las cosas que son más indispensables.</p> <p>76.La necesidad y comodidad del cliente, la cual va a ser más eficiente el trabajo.</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
trabajador.	para después poder analizar por qué medios voy a llevar a cabo esa decisión tomada, para que sea efectiva y finalmente arroje el resultado que yo espero y que yo necesito	

6. ¿Para ustedes cuáles son los valores que fundamentan la toma de decisiones en ésta organización?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
77.La moral, la ética, los aspectos legales, económicos. 78.La relación costos-beneficios. 79.Cumplimiento de los objetivos que giran alrededor de brindarle un servicio a los clientes, que pretenden bajar los costos. 80.Brindar una excelente calidad, con profesionalidad.	81.La vocación de servicio. 82.La responsabilidad y honestidad. 83.La honorabilidad y la honradez.	84.Tener criterio a la hora de tomar la decisión. 85.La responsabilidad, la honestidad y los valores que uno tiene como persona y que se aplican diariamente. 86.Tener en cuenta que el tomar decisiones no vaya a perjudicar la compañía con responsabilidad. 87.Que la toma de la decisión, sea para la mejora de la empresa; (pausa) exacto, para bien de la empresa, en donde juega mucho la experiencia que cada uno tenga.

NIVELES DE PARTICIPACIÓN

7. ¿Para ustedes qué son los niveles de participación?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>88. Como aporta cada uno en la compañía.</p> <p>89. En que grado está involucrado cada uno en las decisiones de la compañía.</p> <p>90. Hay que tener en cuenta el nivel de responsabilidad que tienen los trabajadores en su puesto.</p>	<p>91. La participación es el aporte de ideas.</p> <p>92. Es el compañerismo, la vocación de servicio y el amor por lo que hacemos en el trabajo.</p> <p>93. Es estar en todas las actividades que nos conciernen.</p> <p>94. Participación es el sentido de pertenencia.</p> <p>95. Participar es la actitud mía frente a un grupo.</p> <p>96. Es un grado de motivación positiva, laboral y personalmente.</p>	<p>97. Es como por ejemplo la oportunidad de poder tomar una decisión y colaborar.</p> <p>98. Para mí los niveles están relacionados con la función.</p> <p>99. Cuando realizamos las actividades diarias del trabajo.</p>

8. ¿Cómo es la participación en las actividades que fomenta la organización?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>100. Cada uno participa y toma decisiones en su nivel.</p> <p>101. Por ejemplo: en la parte de ventas se toman decisiones de precio, en relación al desarrollo de actividades nuevas y otro tipo de decisiones de cada uno de los cargos, con el</p>	<p>106. La participación se da gracias a que en la empresa lo hacen sentir a uno como de la familia.</p> <p>107. Es por esto que la participación es mucho más sencilla.</p> <p>108. Hay bastante participación por parte de nosotros los empleados,</p>	<p>112. Nosotros participamos en nuestros puestos de trabajo.</p> <p>113. En dar diferentes opiniones, para realizar el trabajo.</p> <p>114. Cuando tenemos compromiso y nos quedamos para trabajar y colaborar a la compañía.</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>apoyo del grupo de trabajo y del nivel gerencial.</p> <p>102.En las reuniones diarias salen sugerencias.</p> <p>103.Las sugerencias son escuchadas por la gerencia con el fin de evaluar su viabilidad y adaptarlas a las necesidades, a la compañía y su equipo de trabajo.</p> <p>104.Aunque la parte financiera y laboral se maneja sólo a nivel gerencial.</p> <p>105.Los empleados de la compañía aportan para realizar mejoras continuas al servicio que presta la empresa.</p>	<p>ya sea para realizar labores de cada uno o para la ayuda hacia los compañeros.</p> <p>109.Acá en la empresa hay una participación directa.</p> <p>110.No se necesita de conductos regulares como en otras.</p> <p>111.En ésta empresa las sugerencias las tienen en cuenta y acá podemos ver un nivel de participación por parte de todos.</p>	<p>115.Se ve un nivel alto de participación en la empresa.</p> <p>116.Cuando estamos en nuestros sitios de trabajo.</p> <p>117.Participamos para que nuestros compañeros de trabajo cumplan con sus clientes.</p> <p>118.Nosotros participamos en las diferentes fiestas que realiza la empresa.</p> <p>119.Cuando le ayudamos a nuestros compañeros.</p> <p>120.Nosotros estamos poco tiempo en la compañía; pero cuando podemos, colaboramos en lo que se necesite.</p>

9. ¿ Cómo el trabajo en la organización brinda oportunidades de participación?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>121.Cada uno desde su puesto de trabajo, asume su responsabilidad.</p> <p>122.Por medio de los buzones de sugerencias que tienen los empleados para opinar sobre sus</p>	<p>124.Ya que la participación siempre ha sido muy abierta en la empresa, comenzando desde los cargos más altos hasta los más bajos.</p> <p>125.En general siempre</p>	<p>130.A través del trabajo diario.</p> <p>131.Dando opinión, acerca de diferentes aspectos para mejorar nuestro trabajo.</p> <p>132.Por medio de las</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>inquietudes.</p> <p>123.A través de una gerencia de puertas abiertas.</p>	<p>hemos sentido que hemos tenido una respuesta por parte de la empresa, en el momento que hemos querido participar.</p> <p>126.Siempre hemos tenido la libertad de expresar las cosas, sean buenas o malas tanto para la empresa como para nosotros.</p> <p>127.Por medio de una buena comunicación y confianza.</p> <p>128.Estamos participando, aunque a veces se presentan momentos de tensión en la empresa, como en toda organización, que hace que uno se frene un poco y no participe como lo hace en otras ocasiones.</p> <p>129.En general es una empresa que brinda espacios de participación.</p>	<p>reuniones, en donde uno puede expresar su opinión.</p>

10. ¿Cómo aportan ustedes en las diferentes labores organizacionales?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>133.Realizando labores de iniciativa.</p> <p>134.Dando guías para posibilitar las acciones en cada uno de los puestos de trabajo.</p>	<p>135.La empresa todo el tiempo le está brindando a los trabajadores, la opción de participar en las diferentes labores; cosa que muchas organizaciones no hacen a la vez.</p> <p>136.Es muy abierta para recibir ideas o sugerencias.</p> <p>137.Realizando el trabajo que a cada uno le corresponde.</p>	<p>138.Dando nuestra opinión.</p> <p>139.Dando sugerencias y comentarios a los jefes con el fin de mejorar.</p> <p>140.Colaborándole a nuestros compañeros y jefes.</p> <p>141.Siendo activos en las actividades en las que participamos.</p>

11. ¿Cómo se vivencia la libertad de elección de participación en las diferentes actividades laborales que se realizan en la empresa?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>142.Teniendo en cuenta que todo el mundo tiene derecho a hablar.</p> <p>143.Cada uno tiene la posibilidad de participar en la medida que quiera.</p> <p>144.Por ejemplo: ayer se tomó una decisión en gerencia que se cambio por una percepción diferente del movimiento del mercado, basada en</p>	<p>145.Nosotros en la empresa, si tenemos mucha libertad de participación.</p> <p>146.Algo que hace que esto se genere es la buena comunicación.</p> <p>147.Hay casos puntuales donde existe la libertad de participación, en las decisiones de la empresa.</p> <p>148.Todo depende</p>	<p>153.En la realización del trabajo diario.</p> <p>154.Dando solución a las dificultades que se presentan en el cargue.</p> <p>155.Sugiriendo diferentes opciones para realizar el trabajo, sabiendo las condiciones.</p> <p>156.Por medio de la actitud que tenemos ante la realización del trabajo.</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>los comportamientos de oferta y demanda de la persona que los maneja.</p>	<p>también de qué tipo de decisión deba tomarse, pero siempre lo tienen a uno en cuenta, para aportar.</p> <p>149.Participamos directamente; nuestros directivos siempre están abiertos para cualquier tipo de participación.</p> <p>150.Nuestros directivos están dispuestos a recibir ideas o sugerencias, para así tenerlas en cuenta; porque ellos saben que cada persona tiene diferentes percepciones y esto puede ser benéfico para la empresa.</p> <p>151.Estamos viviendo la libertad de participación en la empresa, desde que decidimos cómo se debe realizar nuestro trabajo.</p> <p>152.Cuando tenemos la libertad de participar, la empresa recibe la inquietud, la procesa, se analiza y se toma la decisión.</p>	

12. ¿Qué papel juega la comunicación a la hora de establecer relaciones con las personas que pertenecen a la organización?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>157.Si no hay comunicación no se puede dar ordenes, puesto que no existe información para la persona que la reciba.</p> <p>158.Si la comunicación es incompleta, la orden llegará de forma inadecuada y no logrará ser cumplida por la persona que la recibe; haciendo la comunicación suficientemente buena para las personas a las que va dirigida.</p> <p>159.Son de dos formas: una es formal y se da entre las personas que laboran en la empresa para la ejecución de sus actividades, y la segunda se da a partir de las relaciones afectivas, las cuales están dadas por los sentimientos y emociones de la convivencia con las diferentes personas.</p>	<p>160.Es la base de todo.</p> <p>161.Esto es lo que más se maneja en la empresa.</p> <p>162.todo el tiempo la comunicación está jugando un papel muy importante.</p> <p>163.Si no existe ésta comunicación no habrá aporte de ideas, no va a haber trabajo, no habrán buenas relaciones con los compañeros ni con el mismo cliente.</p> <p>164.En la empresa no sólo existe la comunicación, entre los compañeros, sino también entre las dependencias.</p> <p>165.Es bueno que haya comunicación entre dependencias, porque lo que le suceda a una, va a afectar en la otra.</p> <p>166.Si existe una buena comunicación, las cosas se lograrán con éxito o por lo menos se acercará mas a éste.</p>	<p>167.Nosotros nos comunicamos con los compañeros o jefe inmediato, ya que se debe seguir los conductos regulares.</p> <p>168.Hay comunicación informal adecuada entre todos.</p> <p>169.Creemos que la comunicación formal, se establece con el resto de compañeros de la empresa.</p> <p>170.La comunicación es muy buena.</p> <p>171.Por las condiciones de nuestro trabajo, hay muy poca comunicación con otras dependencias de la empresa.</p> <p>172.La comunicación y el respeto de las relaciones, deben ser el mismo, hacia todas las personas.</p> <p>173.Por medio de la comunicación se hace el trabajo más llevadero.</p> <p>174.Por medio de la</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
		comunicación podemos saber cuáles son los errores que hemos cometido, (pausa) para que uno sea conciente de las cosas que está haciendo mal.

13. ¿Cuáles son los valores que se vivencian en los procesos de participación dados en la organización?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>175.Valores como el de la lealtad y la colaboración que no se pueden medir, pero que se detectan como el nivel de satisfacción que existe o no existe en el trabajo y con la empresa, en relación con el nivel de status que se ha creado y se ha desarrollado como resultado de las actividades que se realizan.</p> <p>176.La relación y los vínculos entre los trabajadores.</p>	<p>177.Diálogo y respeto.</p> <p>178.Transparencia, amabilidad y honestidad.</p> <p>179.Responsabilidad, amor al trabajo y altruismo.</p>	<p>180.Lealtad.</p> <p>181.Responsabilidad, sinceridad y respeto.</p> <p>182.Honestidad, el valor humano (valorizar a la persona), comunicación, compromiso y honradez.</p>

MANEJO DE CONFLICTOS

14. ¿Qué entienden ustedes como conflicto?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>183. Básicamente son diferencias de opinión.</p> <p>184. Situaciones insatisfechas por parte de los involucrados.</p> <p>185. Cuando una persona espera algo que no se da, hay una comunicación que no se hace y se detecta.</p> <p>186. Hay posiciones encontradas.</p> <p>187. Hay simplemente una respuesta diferente a una expectativa presente.</p> <p>188. Cuando no se cumplen las expectativas se genera esto.</p>	<p>189. El conflicto es la diferencia de ideas.</p> <p>190. El conflicto es la no comunicación o cuando ésta se rompe.</p> <p>191. El conflicto es el resultado de darle un mal manejo a los problemas.</p> <p>192. Es el no darle una respuesta acertada a un problema.</p> <p>193. El conflicto es cuando hay dos puntos de vista y no se llega a un común acuerdo.</p>	<p>194. Cómo manejar los problemas.</p> <p>195. El manejo de las soluciones.</p> <p>196. Resolver los problemas que se presenten a diario en la empresa, de la mejor forma.</p> <p>197. El manejo de la problemática por medio del diálogo.</p> <p>198. La búsqueda de una solución acertada que sea correcta.</p> <p>199. Ver cómo se hacen las cosas de una manera que se ajuste más a las necesidades.</p>

15. ¿Qué situaciones generan más conflicto en las actividades laborales?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>200. Básicamente con la mala comunicación, cuando se está comunicando lo que no es o se está comunicando algo que la gente no entiende.</p>	<p>203. Cuando las diferencias no se pueden manejar.</p> <p>204. Cuando la persona tiene una posición y no está dispuesta a cambiarla, sea positiva o</p>	<p>209. La toma de decisiones en el momento de realizar el trabajo, presenta conflictos con los compañeros.</p> <p>210. La falta de</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
201. La comunicación que transmite información y las necesidades de acción que no son percibidas por los empleados; o a través de las necesidades del trabajo y las expectativas que no se cumplen y generan un conflicto.	negativamente. 205. Cuando también das mal una información. 206. Cuando no hay claridad en las labores que debemos realizar, ya sea por la explicación o por el entendimiento de éstas.	colaboración de los compañeros, cuando se presentan inconvenientes. 211. Con los clientes en el momento de prestarles el servicio. 212. Se presentan conflictos por compromisos que se hacen sin tener en cuenta a los compañeros que entregan.
202. En despachos se generan conflictos por creencias que se refieren al trato diferencial entre los diferentes empleados de la organización, que se refieren a un trato más duro para sí mismos en donde se tiene una percepción de sí mismos como “ mártires”.	207. Cuando un compañero te pide ayuda y tu no se la das en el momento. 208. Las contra órdenes generan demasiado conflicto.	213. La mala comunicación. 214. La incertidumbre cuando las cosas se hacen mal y perjudica a la organización y a nosotros los empleados.

16. ¿Qué tienen en cuenta ustedes para resolver las situaciones que causan conflicto?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
215. Hay que hacer uso de la información, para finalmente resolver con base a la información obtenida.	217. Tenemos en cuenta para resolver los conflictos, la disposición de ayuda que se presenta en la empresa.	222. La calma y la tranquilidad para que uno no se ofusque o se presenten más problemas.
216. Analizar las causas y consecuencia de dicho conflicto.	218. También la comunicación es importante en éste caso.	223. El diálogo, para poder conocer las razones para tomar las decisiones. 224. Los antecedentes y

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
	<p>219.La flexibilidad ante situaciones conflictivas.</p> <p>220.El amor al trabajo, ya que si no amas lo que haces siempre lo verás como un conflicto.</p> <p>221.También tenemos en cuenta la experiencia y el conocimiento que tenemos sobre el trabajo que hacemos día a día, que nos sirve como herramienta para resolver los conflictos.</p>	<p>consecuencias de la situación.</p> <p>225.Poner en conocimiento a los jefes, para solucionar el conflicto.</p> <p>226.Evitar las situaciones que generen problemas con otros.</p> <p>227.Los sucesos que tienen que ver con el conflicto que se presenta.</p>

17. ¿Qué herramientas se emplean en la organización para la resolución de conflictos laborales?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>228.Se emplea la autoridad con un referente de justicia y equidad en la forma de evaluar y tomar decisiones.</p> <p>229.Las empresas tienen una sola función; una primer función que es el servicio que prestan a través de sus clientes y a través de eso, hay una serie de cosas que son complementarias o que son condiciones para que</p>	<p>231.El diálogo, es lo que manejamos acá en la empresa.</p> <p>232.Pensamos que el diálogo es la mejor herramienta para solucionar los problemas ya que el medio lo facilita.</p> <p>233.La comunicación acá es directa todo el tiempo.</p> <p>234.La experiencia que tenemos en el trabajo que realizamos.</p>	<p>235.El apoyo de la organización para resolver la situación.</p> <p>236.Los proceso que permiten dar una autonomía, para enfrentarse ante los conflictos.</p> <p>237.Se realiza una parte formal y una informal. En la informal actuamos según nuestro criterio y en la formal nos apoyamos en los jefes</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
eso sea posible. 230.Cuando hay conflicto pues obviamente con una explicación o una decisión ante éste suceso, se logrará la resolución del problema.		para tomar decisiones.

18. ¿Cómo se resuelven los conflictos en la organización? Y cómo aportan ustedes ante éstas situaciones?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
238.Cada uno aporta de acuerdo al nivel de su responsabilidad. 239.A través de la repuesta que se da en su propia iniciativa; el que toma la iniciativa de apoyar una respuesta a una situación de conflicto, a través de opciones cuando existen los problemas, por medio de la colaboración de la gente. 240.Por medio de los alicientes que se dan a los empleados al resolver sus dificultades en el trabajo. 241.Mediante el apoyo que se les brinda para que traigan las solución a las	243.Los conflictos en la empresa se solucionan dialogando. 244.En la empresa prima la comunicación. 245.La comunicación es importante y consideramos que es lo básico para un buen entendimiento, ya sea con los jefes o con los mismos compañeros. 246.Se resuelven solicitando ayuda a compañeros o jefes. 247.Se resuelven pidiéndole consejo o ayuda a las personas que también estén mas relacionadas con el trabajo que realizas.	251.Apoyando el trabajo de todos nuestros compañeros. 252.Tratando de cumplir con los clientes. 253.Damos una ayuda a los compañeros que trabajan en la empresa, hasta lo que más podamos, para dar el cumplimiento a los clientes.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>dificultades que se les presentan.</p> <p>242.Lo importante es generar un ambiente que no sea derrotista sino que busque soluciones por medio de la colaboración en el trabajo.</p>	<p>248.Aportamos de la misma manera en que nos ayudan a nosotros.</p> <p>249.Brindándole ayuda al compañero.</p> <p>250.Damos nuestro punto de vista para que así la persona tenga más facilidad de resolver los conflictos.</p>	

19. ¿Cómo se vivencia en la organización, el apoyo de compañeros y/o jefes de trabajo para resolver los conflictos?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<p>254.Hay reacciones diferentes en cada uno de los empleados.</p> <p>255.El equipo de trabajo es bueno, en donde la gente dura, aunque hay que hacer una labor para motivar la colaboración.</p> <p>256.La gente debe tener la información que permita una comunicación afectiva correcta.</p>	<p>257.En los resultados de cada una de las personas que trabajan en la empresa.</p> <p>258.El apoyo es positivo cuando se resuelve el problema que se nos presenta y negativo cuando es lo contrario a esto.</p> <p>259.En general el apoyo de los compañeros y de los jefes es positivo, nos apoyamos todo el tiempo.</p>	<p>262.Brindan el conocimiento de las labores de la compañía, dando la experiencia en los productos y actividades que se realizan en el trabajo diario.</p> <p>263.Cuando el jefe da soluciones a los problemas que se nos presentan en el trabajo.</p> <p>264.Cuando hay una comunicación, para que se explique lo que sucedió con los clientes cuando se presentan problemas.</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
		265. Se apoya a los otros compañeros para que su labor sea efectiva. 266. Se resuelven los problemas de otros compañeros de trabajo.

20. ¿Cuáles son los valores reflejados en la organización, ante el manejo de los conflictos?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
267. En esta organización se manejan los conflictos por medio de un ambiente que permita la colaboración de cada uno de los empleados de la compañía. 268. La lealtad y el compromiso juegan un papel importante.	269. Diálogo, disposición, respeto, entendimiento, amor a Dios. 270. amor a uno mismo. 271. Sentido común. 272. Flexibilidad.	273. La sinceridad, honestidad y la credibilidad. 274. El cumplimiento a los clientes y con los compañeros de trabajo.

RELACIONES INTERPERSONALES

21. ¿Para ustedes que significa relaciones interpersonales?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
275. Son los vínculos emocionales establecidos entre las personas que les permite compartir situaciones y vivencias. 276. Por medio de las cuales las personas interactúan, en diferentes	277. Son mis relaciones con las demás personas. 278. Es el intercambio de ideas, sentimientos, filosofías, alegrías y conocimientos con mis compañeros y mis jefes de trabajo, con respecto al	281. Compañerismo y comunicación entre los empleados. 282. La colaboración entre compañeros. 283. El apoyo que se brinda para solucionar los conflictos entre

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL3
situaciones.	trabajo y con respecto a la vida. 279.Son los diálogos de amistad y de compañerismo. 280.Es el diario vivir entre las personas.	compañeros.

22. ¿Cómo se relacionan con las personas de la empresa? Explique

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL3
284.En un contexto de trabajo que le permite una relación formal y una informal. 285.Son buenas y están generadas por un vínculo afectivo dado por la relación que se tiene en el día a día.	286.La relación en ésta empresa es excelente. 287.Nos relacionamos en el momento de realizar el trabajo. 288.En el momento de solicitar ayuda. 289.En el momento de comunicarnos, de colaborarnos y de tomar una decisión. 290.Cuando resolvemos un conflicto. 291.Todo el tiempo estamos relacionándonos; especialmente en ésta empresa que es de servicio.	292.La interacción que hay con las otras áreas es limitada, ya que no estamos en la empresa. 293.Hoy en día no se conoce mucho a todos los compañeros, ya que ha entrado mucha gente nueva y no los conocemos. 294.La relación es formal por cuestiones de trabajo. 295.Con los que más nos relacionamos es con la parte de contabilidad y con algunos compañeros que son muy cordiales.

23. ¿Cuáles son las características personales de los compañeros de trabajo que fomentan e interfieren en las relaciones?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL3
<p>296.Básicamente la envidia.</p> <p>297.Las personas conflictivas son básicamente individualistas; sólo piensan en ellas mismas y no les interesan los demás, ni las consecuencias que ellos pueden llegar a causar por sus actos.</p> <p>298.Pensamos que en gran medida la persona conflictiva tiende a ser facilista, facilista en el sentido que es tan cómoda, que sólo ve lo de ella y no se toma la molestia ni siquiera de aprender para su propio beneficio.</p> <p>299.Cuando uno tiene una personalidad de servicio, es de servirle a los demás, no importa si eres el dueño, no importa si lo tienes que hacer o no.</p>	<p>300.El mal genio es una de las características personales que encontramos, las cuales afectan en ciertas ocasiones.</p> <p>301.Los valores que cada cual trae acá a la empresa como: el altruismo, la honorabilidad, la transparencia, el amor propio, el amor a los demás, el compañerismo, el respeto, la energía positiva y las actitudes positivas.</p> <p>302.La falta de disposición para colaborar en cualquier labor.</p>	<p>303.El mal genio interfiere con las relaciones.</p> <p>304.Los problemas personales o los problemas de otros interfieren con las relaciones con los compañeros.</p> <p>305.El diálogo, el respeto, la cordialidad, la honestidad, la sinceridad que hay entre compañeros.</p> <p>306.La familiaridad que se vive en la compañía.</p>

24. ¿Qué papel juegan los empleados de la empresa en las actividades desarrolladas en grupo?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL3
307.El papel de guías, líderes y servidores.	310.El papel de actividad participativa.	313.Un papel activo y positivo.
308.Permitiendo que los empleados adquieran un compromiso en el que las personas hagan las labores que requiere la organización.	311.El de aportar en todo momento para una mejoría en todos los casos, pues todos queremos que la empresa crezca para que así nosotros también crezcamos.	314.Siempre se intenta aportar para el beneficio de todos.
309.Permitiendo por medio de una relación, dar al empleado una respuesta de compromiso que redunde positivamente en la organización.	312.Somos fichas activas dentro de la organización.	

25. ¿Cuáles son los aspectos en donde los empleados se sienten parte integral de la organización?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL3
315.Cundo las personas manejan una relación cercana, se hacen partícipes de las labores organizacionales.	317.En los espacios donde hay un diálogo informal.	321.Cuando hay apoyo en las decisiones.
316.La familiaridad, la cual se brinda en la organización generando un sentimiento de pertenencia, que los llevan a buscar el bien	318.En el momento en que lo hacen sentir a uno como parte de la familia, y en ésta empresa se cumple eso con cualquiera de las personas que están gerenciando la empresa.	322.Cuando se brinda el reconocimiento; cuando hacemos un buen trabajo.
		323.Cuando hacemos parte de las actividades de la empresa.
		324.En general en la vivencia diaria.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL3
común.	<p>319.El momento en que nuestras opiniones son tomadas en cuenta.</p> <p>320.Cuando uno cumple con el objetivo de la compañía, se siente más parte de ésta, porque esto genera bienestar tanto para uno como para la compañía y esto hace que las relaciones se fortalezcan, porque confían en ti, te dan el apoyo y te otorgan responsabilidades, se siente uno participe y miembro activo de la empresa.</p>	

26. ¿Cuáles son los valores que fundamentan en ésta empresa las relaciones interpersonales?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL3
<p>325. Que a las personas se les brinde un ambiente adecuado para crecer dentro de la organización.</p> <p>326. Es importante para el vínculo con los empleados, brindar espacios de diálogo, en donde puedan hablar.</p> <p>327. El que se escuchen</p>	<p>328. Compañerismo y respeto.</p> <p>329. Honestidad, transparencia y amor propio.</p> <p>330. Solidaridad.</p> <p>331. Sentido común, honestidad y honorabilidad.</p> <p>332. Los valores que nos</p>	<p>335. El respeto, la honestidad, la lealtad y todos los valores que dijimos antes</p>

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL3
<p>sus problemas así no lo solucionen, porque así se sentirán mejor y podrán desahogarse.</p>	<p>da la cultura general. 333.Las enseñanzas que nos dan en la casa. 334.En ésta empresa encontramos personas con valores muy buenos, por eso consideramos que fueron seleccionadas.</p>	

Apéndice E

Matriz de la Transcripción de los Grupos Focales

Nivel 1 (Cargos Gerenciales)

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
Toma de decisiones	Es la capacidad de los individuos para enfrentar las situaciones de la vida y elegir entre diferentes opciones, teniendo en cuenta el impacto positivo y negativo que generan en el medio en que se encuentran. En ésta, se identifican y eligen soluciones consecuentes a un resultado final por medio de las consideraciones contingentes del problema que comprometen unos factores.	1, 2, 13, 27, 28, 58, 59, 69, 79, 80	La toma de decisiones, es el proceso que se da para la solución a los problemas, conflictos o las dicotomías, a través del planteamiento de alternativas que llenen las expectativas de los interesados; entre las que están los planes gerenciales, administrativos y constitutivos del trabajo en la organización, evitando que se ponga en riesgo las labores de los empleados o el bienestar de los clientes.
		27, 28, 56, 57, 58, 59, 66, 67, 68, 69, 77, 78, 79, 80	Es necesario que en la toma de decisiones se socave la información relevante para determinar los pros y los contras de las situaciones, teniendo en cuenta todas las alternativas posibles para adoptar la más viable para los empleados, los clientes y la organización; procurando siempre el bienestar de todos, sin dejar de lado la moral y las leyes vigentes.
		28, 57, 67, 68, 69, 77, 78, 79,	Se identifican en la toma de decisiones de la compañía los siguientes valores: la moral, la ética, las leyes, los objetivos económicos de la

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
		80	compañía, la relación costos – beneficios, el servicio al cliente y la excelencia en el trabajo; estos valores son los que brindan los parámetros de acción en la organización para éste nivel.
Niveles de Participación	Proceso a través del cual las personas se involucran en las actividades corporativas.	88,89,100,102,103,144	Es el aporte de cada uno en la compañía o el grado en que se involucran en las decisiones de su puesto.
		88,100,101,102,103,121,122,144175,176	En las actividades de la organización, cada uno participa en relación al desarrollo de actividades nuevas y al cargo que ocupan, con el apoyo de la compañía.
		100,102,103,104105,122,142,144	Las sugerencias de los trabajadores son tenidas en cuenta y analizadas para evaluar su viabilidad; aunque la parte financiera y laboral sólo se maneje a nivel gerencial.
		88,101,102,103,105,122,142,143	Hay una participación de los empleados en las mejoras de la compañía y en su servicio.
		90,102,105,121,122,123,142,144	En el trabajo participan por medio de la responsabilidad y de las opiniones que se brindan a la compañía, a través de una gerencia de puertas abiertas.
		101,102,104,122123,133,134,144	El aporte a la organización se da por medio de la puesta en marcha de las iniciativas y a un nivel gerencial, dando las guías que posibiliten la

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
			acción de los empleados.
		88,89,102,103, 105, 22,142,143	Todos los empleados pueden aportar en la medida que quieran, al realizar sus comentarios a la organización.
		157,158,176	La comunicación adecuada y completa de la información para la persona a la que va dirigida la orden, permite la realización de las acciones; cuando la comunicación no es completa, los empleados no pueden llevar a cabo las labores.
		100,101,121,122 144,159,175,176	La participación a un nivel formal se da entre las personas que laboran en la empresa, por la relación en los puestos de trabajo. Y a un nivel afectivo se da por la trasmisión de sentimientos y emociones en la convivencia.
		90,121,144,175	La participación tiene como guía los valores de lealtad, responsabilidad, colaboración y satisfacción en el trabajo; que son detectados a través de la relación que se ha creado con la organización.
Manejo de Conflictos	Es el proceso a través del cual se toman acciones para resolver una situación en donde existen posiciones encontradas.	183,184,185,186	Los conflictos son diferencias de opinión entre los afectados, por una
		187,188,200,201	comunicación inadecuada que no cumple las expectativas de posiciones encontradas, ante la respuesta de una situación presente.
		184,187,188,201	Se pueden presentar conflictos por creencias que los empleados

Apéndice E

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
		202	tienen, ante distintas situaciones que se refieren al trato y condiciones diferenciales.
		201,215,216,230 239,256	Para resolver los conflictos, es necesario recolectar la información que se tiene, con el fin analizar las causas y consecuencias, y así resolverlo al elegir una respuesta responsable, comprometida y leal.
		228,230,238,239 240,241,254	Cada uno de los cargos, tiene un nivel de responsabilidad diferente y así mismo dan una respuesta ante los conflictos, que será apoyada por la organización según corresponda.
		229,230,238,239 255	Las empresas tienen como función la tensión y el servicio a los clientes, que permita la solución a las necesidades, por medio de una gestión de los empleados.
		230,239,142,267 268	Los valores que se vivencian en la organización para el nivel gerencial en la resolución de conflictos son: la colaboración, lealtad y el compromiso.
Relaciones interpersonales	Son los vínculos establecidos entre las personas; en los que se encuentran pautas de relacionamiento con las cuales	275,276,284,308	Son los vínculos emocionales establecidos entre las personas, que permiten interactuar y compartir diversas situaciones.
		296,297,198,199	Estas relaciones pueden ser interferidas, cuando las personas no tienen en cuenta a los demás; sólo cuando se es capaz de ayudar a los

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
	funciona la interacción; éstas comprenden el conjunto de actividades relacionadas principalmente con las funciones sociales, que están vinculadas a la dependencia y relación con el medio externo.	<hr/> 307,309,326,327 284,285,299,308 315,326 <hr/> 284,285,299,308 <hr/> 309,316,325,326	demás en sus necesidades, se crean relaciones interpersonales de colaboración. <hr/> A un nivel gerencial se dan pautas de guía, que lideran las acciones por medio del servicio que de respuesta a las inquietudes de los empleados. <hr/> Las relaciones cercanas brindan la oportunidad de participar en las labores organizacionales. <hr/> Un ambiente de diálogo y familiaridad, le permite al empleado crear un compromiso y crecer con la organización, fomentado por las relaciones interpersonales.

Nivel 2 (Cargos Medios)

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
Toma de decisiones	Es la capacidad de los individuos para enfrentar las situaciones de la vida y elegir entre diferentes opciones, teniendo en cuenta el impacto positivo y negativo que generan en el medio en que se encuentran. En ésta, se identifican y eligen soluciones consecuentes a un resultado final por medio de las consideraciones contingentes del problema que comprometen unos factores.	3,4,7,8,9,19,20, 32,37,71,72,73	En los cargos medios de la organización, se entiende la toma de decisiones como la respuesta ante las alternativas que permiten actuar y que afectan a todo el entorno positiva o negativamente, dependiendo de las circunstancias en las que se enmarque la situación.
		6,7,17,18,19,20, 29,32,35,36,38, 39,41,60	La toma de decisiones se da en el actuar diario, en nuestros puestos de trabajo; se dan en los procedimientos de las tareas laborales, que están sujetos a unos parámetros organizacionales que confieren una responsabilidad ante las consecuencias que se generen.
		5,6,7,17,18,29, 30,31,32,33,34, 35,40,41,60,61	En los cargos medios, hay la posibilidad de tomar decisiones en cada uno de los puestos de trabajo; aunque en los casos excepcionales necesitan de la guía, del respaldo y de la colaboración de sus jefes para actuar frente a la situación y asumir la responsabilidad derivada de éstas.
		4,9,17,19,20,31, 33,34,37,39,40, 41,60,61,70,71, 72,73	En la organización hay unos parámetros establecidos que permiten el actuar ante ciertas circunstancias o recurrir a la ayuda necesaria (compañeros o jefes), con el fin de no equivocarse y generar un impacto negativo en la compañía y en los empleados o los clientes.
		3,4,8,9,18,19,20,	En la organización, los cargos medios, son tenidos en cuenta para

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
		29,30,31,33,34, 35,39,70,71,72, 73	tomar las decisiones, ya que son ellos los que ayudan a evaluar las alternativas desde la experiencia en el cargo, que permita un esclarecimiento de las situaciones y sus posibles consecuencias para la organización, los clientes y los empleados.
		3,5,9,17,20,30, 35,36,38,39,40, 70,71,72,73,81, 82,83	La toma de decisiones en éste nivel, se basa en el análisis del impacto que pueda tener en el cliente, las necesidades y en el servicio que brinda la compañía; en donde se encuentran valores como, la vocación de servicio, la responsabilidad, la honestidad, honorabilidad y honradez que se manifiestan en cada una de las labores que emprenden los empleados.
Niveles de Participación	Proceso a través del cual las personas se involucran en las actividades corporativas.	91,92,95,160	La participación es el aporte de ideas en todas las actividades que nos conciernen; por medio de una actitud frente al grupo de pertenencia, guiada por el compañerismo, la vocación de servicio, el amor al trabajo y la motivación laboral y personal.
		91,93,106,107, 109,110,125,127 129,135,136	La participación en la empresa es propiciada por el ambiente familiar abierto y de confianza, en donde hay una respuesta por parte de la compañía y los empleados ante las sugerencias.
		91,93,94,107, 108,109,111,124 125,128,129,135	En las empresas hay participación de los empleados en las labores diarias, en la colaboración a otros empleados de la organización y en las sugerencias para el mejoramiento de la compañía todo el tiempo; aunque

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
		137,147,148,151	los momentos de tensión en la organización interfieren en los niveles de participación de los empleados.
		92,126,127,129, 145,146,147,148 161,162,163,164 177	La comunicación juega un papel importante en la compañía y les brinda la posibilidad a los empleados; ya que permite en la medida en que cada uno quiera, un establecimiento de las relaciones con los compañeros, con otras dependencias y con los clientes.
		94,126,127,129, 146,149,150,152 161,164,165,166	Es bueno que exista comunicación, para informar los sucesos que puedan llegar a afectar alguna parte de la compañía; y así las directivas tomen las decisiones necesarias para llegar al éxito.
		92,96,177,178, 179	Los valores que se vivencian son: el diálogo, el respeto, la transparencia, la amabilidad, la honestidad, la responsabilidad, el amor al trabajo, y el altruismo, dado por la motivación positiva laboral y personal
Manejo de Conflictos	Es el proceso a través del cual se toman acciones para resolver una situación en donde existen posiciones encontradas.	189,190,191,192 193,203,204,205 218,258	El conflicto es una diferencia de ideas o puntos de vista diferentes que no se pueden manejar, donde no se llega a un mutuo acuerdo; esto se da cuando la comunicación se rompe, o cuando se le da un mal manejo a los problemas.
		205,206,208	La información inadecuada y las contraórdenes, no permiten

Apéndice E

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
			claridad en las labores; es aquí donde se presentan conflictos en la organización.
		218,219,221,231 232,233,234,243 244,245,271,272	Para resolver los conflictos, es necesario la disposición de ayuda, la comunicación, la flexibilidad, el amor al trabajo, la experiencia, el conocimiento y el diálogo, el cual permite una comunicación directa.
		204,207,217,233 245,246,247,248 249,250,257,259	El manejo de conflictos se facilita cuando se brinda ayuda, se recibe apoyo o se dan los puntos de vista para llegar a un acuerdo, y así generar la resolución, asegurando la consecución de los resultados esperados.
		218,220,231,232 243,269,270	En la organización se encontraron los siguientes valores en relación al manejo de conflictos: diálogo, disposición, respeto, amor a dios, amor a uno mismo, sentido común y flexibilidad.
Relaciones interpersonales	Son los vínculos establecidos entre las personas; en los que se encuentran pautas de relacionamiento con las cuales funciona la interacción; éstas comprenden el conjunto de actividades relacionadas	277,278,279,289 328 278,280,286,287 288,289,290,291 330	Son mis relaciones con las demás personas; con las cuales se dan diálogos de amistad y compañerismo, que permiten un intercambio de sentimientos, filosofías, alegrías y conocimientos. En ésta compañía se dan relaciones excelentes, ya que hay una relación continua en el momento de realizar el trabajo, de solicitar ayuda, de comunicar información, de colaborar para la toma de decisiones y de resolver conflictos.

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACION	INTERPRETACIÓN
	principalmente con las funciones sociales, que están vinculadas a la dependencia y relación con el medio externo.	<p>279,300,302</p> <hr/> <p>279,301,318,328</p> <p>329,330,331,332</p> <p>333</p> <hr/> <p>286,310,311,312</p> <p>320</p> <hr/> <p>289,290,310,311</p> <p>312,317,318,319</p> <p>320</p>	<p>El mal genio y la falta de disposición para colaborar, pueden interferir en las relaciones interpersonales de los empleados de la compañía.</p> <hr/> <p>Los valores encontrados por parte de los empleados en la compañía son: el altruismo, la honorabilidad, la honestidad, la solidaridad, el sentido común, la transparencia, el amor propio, el amor a los demás, el compañerismo, el respeto, la energía positiva, las actitudes positivas, la actividad participativa y los valores personales, familiares y culturales de cada uno de los empleados.</p> <hr/> <p>En ésta organización, los empleados son agentes activos del crecimiento de la compañía, por medio de la participación.</p> <hr/> <p>Los empleados se sienten parte de la organización cuando se realizan diálogos informales, cuando sus opiniones son tomadas en cuenta, cuando cumplen con los objetivos de la compañía y por el ambiente de familiaridad que se vive en la organización. Todo esto permite que se fortalezcan las relaciones interpersonales, la confianza, el apoyo, la responsabilidad y la participación de los miembros activos de la empresa.</p>

Nivel 3 (Cargos Operativos)

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACIÓN	INTERPRETACIÓN
Toma de decisiones	Es la capacidad de los individuos para enfrentar las situaciones de la vida y elegir entre diferentes opciones, teniendo en cuenta el impacto positivo y negativo que generan en el medio en que se encuentran. En ésta, se identifican y eligen soluciones consecuentes a un resultado final por medio de las consideraciones contingentes del problema que comprometen unos factores.	10,11,25,26,50, 53,62,63,64,65, 75,76,84,87	Para los puestos operativos, la toma de decisiones es la que permite actuar teniendo en cuenta la experiencia, el criterio y un fin último esperado; que es escogido dentro de unas alternativas de ejecución del trabajo diario.
		12	La toma de decisiones está ubicada para éste nivel en la gerencia, la cual dictamina los procedimientos de cada uno de los empleados.
		11,21,22,23,44, 45,47,51,52,53	En la organización los operarios pueden decidir en cuanto a los procedimientos de realización de las actividades de sus cargos, teniendo siempre en cuenta unos parámetros dados por la organización y los jefes.
		21,22,24,42,43, 44,45,46,47,48, 49,50,51,53,54 63,76,84,86,87	Todo el tiempo se están tomando decisiones en la realización de su trabajo y en la interacción que se tiene con los compañeros, jefes y clientes; para no causar problemas, es necesario tener unas bases que sustenten las decisiones para soportarlos ante los compañeros y jefes, quienes las deben apoyar.
		50,52,53,55,62, 74,75,86,87	Es muy importante el compromiso que se genera en la toma de decisiones, con el fin de no afectar a nadie y que permita un beneficio

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACIÓN	INTERPRETACIÓN
			<p>para todos.</p> <hr/> <p>Hay que evaluar la importancia de las opciones, de las necesidades de las circunstancias y los procedimientos del trabajo, para acertar una toma de decisión.</p> <hr/> <p>Los valores vivenciados por éste grupo en la toma de decisiones son: la honestidad, la responsabilidad que se tenga al tomar la decisión y los valores que se tienen como persona, con el fin de aplicarlos para dar un resultado que beneficie la organización.</p>
Niveles de Participación	Proceso a través del cual las personas se involucran en las actividades corporativas.	<p>97,112,113,114, 116,130,131,138 139,153</p> <hr/> <p>99,112,113,114 115,116,130,132 139,141,154,155</p> <hr/> <p>99,113,115,118, 119,139,154,156 167,168,169,170</p>	<p>En éste nivel, es entendida como la oportunidad de tomar una decisión, de colaborar, de dar opiniones; las cuales están relacionadas con la experiencia, el conocimiento y la función que cada uno realiza, con el fin de mejorar el trabajo.</p> <hr/> <p>Las sugerencias y comentarios, permiten participar activamente por medio de la solución y las opciones que se brindan, teniendo en cuenta las condiciones.</p> <hr/> <p>La comunicación y el respeto permiten una actitud ante la realización de sugerencias a un nivel formal y a un nivel informal, con todas las personas de la organización. Por medio de esta se da una</p>

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACIÓN	INTERPRETACIÓN
		173, 174 <hr/> 98,99,112,117, 119,120,140,154 171 <hr/> 114,115,172,180 181, 182	retroalimentación de las labores realizadas. <hr/> En éste nivel hay poca interacción y comunicación con otras dependencias, debido a las condiciones de las actividades diarias del trabajo, aunque ayudamos para que las otras dependencias cumplan con sus objetivos. <hr/> Los valores que se identifican en éste nivel, son la lealtad, la responsabilidad, la sinceridad, el compromiso, el respeto, la honestidad, la comunicación, el compromiso y la honradez.
Manejo de Conflictos	Es el proceso a través del cual se toman acciones para resolver una situación en donde existen posiciones encontradas.	194,195,196,198 227,251 <hr/> 196,197,199,223 224,236,251,252 262,264 <hr/> 209,210,211,212 213,214	El manejo de conflictos en éste nivel es entendido como la solución a los problemas que se presentan. <hr/> Diariamente se presentan problemáticas en la organización que necesitan del diálogo; que busque una solución que atienda las necesidades de la compañía. <hr/> En la realización de las actividades organizacionales, se presentan conflictos por posiciones encontradas ante las problemáticas, por compromisos que no atienden a los involucrados, por la mala comunicación cuando las cosas se hacen mal; perjudicando a otros y llevando a la falta de colaboración cuando se presentan inconvenientes.

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACIÓN	INTERPRETACIÓN
		197,199,223,224 227,236,262,264	La herramienta más eficaz para manejar los conflictos es el diálogo, el cual da a conocer las razones para tomar las decisiones, antecedentes y consecuencias de la situación.
		222,226	En éste nivel se encontró que la forma de evitar los conflictos, se da a través de la evitación de las situaciones que generan problemas o manejo de calma y tranquilidad.
		198,225,235,236 237,251,252,253 263,265,266	En la organización, hay un apoyo formal por parte de los jefes y uno informal bajo un criterio personal de los compañeros de trabajo, al resolver las situaciones que presentan conflicto.
		252,273,274	En éste nivel se evidencian los valores de sinceridad, honestidad, credibilidad y cumplimiento.
Relaciones interpersonales	Son los vínculos establecidos entre las personas; en los que se encuentran pautas de relacionamiento con las cuales funciona la interacción; éstas comprenden el conjunto de actividades relacionadas	281,282,283	Las relaciones interpersonales fueron definidas por los empleados, como el compañerismo, la comunicación, la colaboración y el apoyo que existe en la interacción que hay con los diferentes empelados de la organización.
		283,292,293,294 295	Las relaciones que se evidenciaron durante el grupo focal, se referencian al apoyo dado para solucionar conflictos y a una limitada interacción por las condiciones de trabajo con los cuales se mantiene una

CATEGORIA	DEFINICION	UBICACIÓN	INTERPRETACIÓN
	principalmente con las funciones sociales, que están vinculadas a la dependencia y relación con el medio externo.	<p>relación formal.</p> <hr/> <p>333,334</p> <hr/> <p>281,282,294,305 306,313,314</p> <hr/> <p>283,313,321,322 323,324</p> <hr/> <p>281,282,305,335</p>	<p>Para éste grupo, el mal genio y los problemas personales son causas de mala interacción entre los compañeros.</p> <hr/> <p>En la organización se fomentan las relaciones interpersonales, por el diálogo, el respeto, la cordialidad, la honestidad, la sinceridad, la familiaridad vivenciada en la compañía, por un papel activo que permite el beneficio de todos y por el positivismo que se presenta en todas las actividades en la empresa.</p> <hr/> <p>Las situaciones en las cuales los empelados se sienten parte integral de la compañía son en los momentos de reconocimiento, en la realización de un buen trabajo, cuando hacen parte activa de las labores de la empresa, cuando se les brinda apoyo en las decisiones tomadas y en general en el trabajo diario.</p> <hr/> <p>Los valores que se vivencian a diario en la compañía con respecto a las relaciones interpersonales, son: el respeto, la honestidad y todos los valores mencionados anteriormente.</p>