



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Relación de los valores con el proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la zona metropolitana de Guadalajara**

LUIS ALBERTO BELLON ÁLVAREZ<sup>1</sup>

CARLOS YOSHIO CUEVAS SHIGUEMATSU\*

JUAN ANTONIO VARGAS BARRAZA\*

### **Resumen:**

Este trabajo estudia el cambio organizacional tomando como perspectiva de análisis la corriente de estudio de los Valores. Dado que los Valores pueden ser un factor que contribuya significativamente para efectuar un proceso de cambio de cultura organizacional. Esta investigación busca identificar los factores que intervienen en la implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad para comprender mejor un proceso de cambio organizacional. Como parte de esta investigación se aplicó un cuestionario a 78 personas, que forman parte de 78 distintas micro (19), pequeñas (28) y medianas (31) empresas comerciales; ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional.

**Palabras clave:** Valores, cambio organizacional, cultura organizacional.

### **Abstract:**

This work studies the organizational change taking as analysis perspective of study the Values. The Values can be a factor that contributes significantly to carry out a process of organizational change. This research try to identify the factors that are part in the implantation of an organizational change in commercial companies located in the Metropolitan Zone of Guadalajara (ZMG). The results of this research can be useful to understand a process of organizational change. As part of this research there were applied a questionnaire to 78 people; who belong to 78 different micro (19), small (28) and medium (31) commercial companies; located in the ZMG, those organizations had a process of organizational change.

**Keywords:** Values, organizational change, organizational culture.

---

<sup>1</sup>\* Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

## **Introducción**

El cambio siempre ha existido y en la actualidad se presentan muchos factores que obligan a las organizaciones a reaccionar con mayor rapidez para continuar operando. El cambio está presente de forma persistente y es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz, ya que cada vez es más frecuente y complejo, siendo su impacto más amplio. La importancia del estudio del cambio organizacional radica en la hipótesis generalizada de que las empresas deben estar en constante transformación, y por lo mismo, es de gran trascendencia comprender la manera en que las organizaciones cambian, así como los motivos que tienen para que dichos cambios se lleven o no a cabo. Por lo que resulta de interés conocer cuáles son los factores que intervienen en el cambio organizacional, como lo pueden ser la incertidumbre que existe en el medio ambiente, así como la resistencia al cambio que con frecuencia se presenta en el personal cuando la empresa de la que forman parte es objeto de un cambio organizacional. El aspecto del ambiente que se presenta actualmente en el mercado se caracteriza por ser cada vez más competitivo y cambiante, lo que ocasiona que las organizaciones deban adaptarse a los cambios e incluso adelantarse a ellos.

## **Marco teórico**

Las organizaciones no forzosamente deben tener valores esenciales humanistas o agradables; por lo que la clave no está en qué valores esenciales tenga una organización, sino en el hecho de que tenga esa clase de valores. Las organizaciones requieren unos cuantos valores, comúnmente entre 3 y 5; lo importante es que esos valores superen la prueba del tiempo. De éste modo son analizados como un aspecto de gran trascendencia dentro del proceso de cambio organizacional por investigadores como Collins y Porras (1996), Pérez Góngora (1999), Fresco y Álvarez (2000), y García y Dolan (1997), O'Reilly y Chatman (1996), Schein (1985), Gagliardi (1986), Scott y Lane (2000), Gustafson y Reger (1995), Selznick (1957), Sarabia y Dolan (2011).

Segredo (2013) señala que las creencias, costumbres, prácticas institucionales y los valores organizacionales permiten determinar cuáles son las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, así como su incidencia en los cambios organizacionales. En tanto que Litwin y Stringer establecen que el clima organizacional viene a ser el efecto del sistema, que conforman el estilo informal de los directivos y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y la motivación del personal que labora en una organización. Las claves de acción para el éxito de la dirección por valores son: liderazgo legitimador, expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo, formación específica, participación, honestidad y coraje.

Castañeda (2012), indica que el temor y los valores sobre la salud del target objetivo son factores actitudinales importantes que se relacionan con la motivación para el cambio. Se han identificado dimensiones sobre la capacidad de implementar el cambio, como la participación y el liderazgo, habilidades, recursos, redes sociales, comprensión de la historia de la comunidad, el poder de la comunidad, los valores de la comunidad y la reflexión crítica. La habilidad para cambiar el sistema de acuerdo con las demandas de la situación puede proveer valores más altos para sus clientes, lo que puede producir un mejor desempeño. (Senge, 1990; Stalk, 1988; Nadler, 1990). Para ser una organización que aprende se requieren una serie de actitudes, valores y prácticas que apoyen un proceso de aprendizaje constante (Wanto y Suryasaputra, 2012). Una cultura de aprendizaje está hecha por una serie de valores y normas que agudizan las actitudes de los individuos cuando participan en experiencias de aprendizaje. Cuando los miembros de una organización combinan modos de aprendizaje distintivos a través de estructuras de aprendizaje formales e informales y valores culturales, la organización aumentará su potencial de respuesta a las demandas de adaptación actuales y futuras. (Godé y Barbaroux, 2012).

Para Louis y Marks (1998) hay 5 elementos en una comunidad profesional: valores compartidos, enfoque en el trabajo, compañerismo, práctica diseminada y dialogo reflexivo. Indican que hay una relación parcial entre la eficacia de los grupos de empleados y la relación orientada al liderazgo y el compromiso de los empleados hacia los valores organizacionales. Fetterman (2010) menciona que una cultura es una serie de actitudes compartidas, valores, metas, y prácticas que caracterizan una institución, organización o grupo (Purvis et al., 2012). Los valores son una parte importante de la cultura organizacional, (O'Reilly y Chatman, 1996; Schein, 1985, Kumar, 2012, Sahertian y Frisdiantara, 2012), Gagliardi (1986), siendo los valores organizacionales lo que la organización es (Scott y Lane, 2000); en tanto que Gustafson y Reger (1995) ubican a los valores como el centro de la identidad; y se les considera como uno de los principios responsables del éxito administrativo de numerosas empresas. Los valores personales son durables y se resisten al cambio, por lo que los valores organizacionales son más importantes por la tendencia humana de esperar que la organización cambie. Collins y Porras (1996), aseguran que las organizaciones deben tener valores esenciales que sean constantes; los cuales son los principios esenciales y duraderos de la organización. Mientras que sus estrategias y prácticas se adecuan incesantemente al entorno cambiante. Collins y Porras, (2000), y Hatum et al. (2012) señalan que las organizaciones conservan sus valores a lo largo del tiempo, lo cual influye en su identidad; y estos valores actúan con el tiempo como factores de la adaptación organizacional (Volberda, 1999). Esto difiere de lo señalado por García y Dolan (1997) y Pérez (1999), quiénes sí consideran que los valores de una organización pueden cambiar. Ellos manejan la posibilidad de un cambio en los valores

compartidos por parte de los miembros de la organización. Es importante tener precaución al transformar los valores en supuestos organizacionales compartidos por todos los miembros, para que la organización no enfrente una pérdida de competitividad (Selznick, 1957; Schein, 1983). Sarabia y Dolan (2011) mencionan que independientemente del origen del cambio, actualmente existe un cambio en la priorización de los valores pragmáticos sobre los emocionales éticos. A su vez, indican que hay una tendencia de cambio de valores tendiente a que las organizaciones no solamente tomen decisiones en función de los resultados económicos, sino también en base a la mayor relevancia del sistema humano que las conforma y de su relación ético-social con éste y con el entorno, coincidiendo con lo señalado por Fernández y Velasco (2013) y con Guerra (2007).

García y Dolan (1997) tratan la utilización de valores como herramienta de liderazgo estratégico en la empresa. Su modelo: “Dirección por valores” recoge y sistematiza enfoques y prácticas que se producen en varias empresas importantes del mundo, y que buscan simplificar, comprometer y orientar la conducta humana en la organización para gestionar el cambio de una cultura de empresa convencional basada “en valores de orientación al control” a otra nueva forma de pensar, basada en “valores de orientación al desarrollo”. En empresas con valores orientados al control la dirección es centralizada y los altos mandos toman todas las decisiones, mientras una organización con valores de orientación al desarrollo fomenta la superación del personal dándoles más poder de decisión.

Díaz (2005) indica que actualmente el pivote del cambio organizacional es el individuo; y el cambio en este entorno depende mucho de los valores imperantes en la cultura de la organización. Considera importante crear instrumentos que permitan saber si los valores requeridos en el proceso de cambio están presentes, y de no ser así, tomar decisiones que alineen a la organización alrededor de los valores planteados, con lo que aumenta la posibilidad de éxito en el proceso de cambio organizacional. Por su parte, Blanchard y O’Connor (1997), indican que el éxito viene de practicar los valores organizacionales diario. Por lo que al conocer los valores requeridos, lo siguiente es determinar si están presentes o no. Si están, debe alinearse la organización alrededor de esos valores y si no están, entonces se deben desarrollar esos valores antes de ejecutar cualquier otro cambio.

Pérez (1999) considera que existen ciertos valores fundamentales que tienen aplicación en el ámbito empresarial. Indica que la práctica de valores debe reflejar una relación más productiva. Considera que los valores pueden modificarse, por lo que para lograr un cambio voluntario y dirigido en valores, y en una cultura específica, no basta con enunciar nuevos códigos y normas jurídicas, sino que éstos deben ser previamente aceptados e interiorizados por los sujetos de esa cultura. Indica que todo cambio en los valores debe suponer un componente intelectual, para entender la norma moral que cambiará, y un elemento afectivo, que revela la forma en que la persona adopta la nueva norma.

Las empresas realmente superiores entienden la diferencia entre lo que no debe cambiar nunca y lo que puede cambiarse. La visión orienta en este sentido. Los creadores de empresas están conscientes de que es más importante saber quién eres que saber a dónde vas, ya que el lugar al que te diriges cambiará a medida que cambie el mundo a tu alrededor, pero la ideología esencial de una organización permanece como fuente de orientación e inspiración; a la vez, facilita el aglutinante que mantiene unida a la organización conforme crece, se descentraliza, se diversifica, se expande a escala mundial y promueve la diversidad en el lugar de trabajo. Una empresa no debe modificar sus valores esenciales en respuesta a los cambios del mercado; al contrario, debe cambiar de mercado, si fuera necesario, para mantenerse fiel a sus valores esenciales. La ideología esencial no se crea, ni se determina; se descubre. No se deduce observando el entorno externo, se comprende analizando el interior de la organización; la ideología tiene que ser auténtica, es imposible falsificarla. Las organizaciones requieren un plan audaz a realizarse en un plazo de 10 a 30 años para avanzar hacia el futuro imaginado. Los valores esenciales no cambian, pero si las circunstancias cambian y la organización tiene problemas por defender algún valor esencial, debe preguntarse si: ¿vale la pena seguir defendiendo ese valor? Si no es así, el valor no es esencial y debe dejar de considerársele así. El sistema de creencias y valores que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX es insuficiente en la actualidad para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y al cliente. Dirigir por valores es consustancial al espíritu empresarial y al liderazgo en su más pura esencia, ya que se busca que los empresarios y directivos sean líderes dentro de la organización, ya que hacen falta en la actualidad verdaderos empresarios y líderes. Es importante en el momento que se esté pensando en una necesidad de cambio plantearse dos enfoques:

- ¿Qué es lo que debe renovarse? ¿Cuáles son los posibles niveles de cambio: “estratégico”, “operativo” (estructuras-procesos) o “individual”?
- ¿Cuál será la profundidad del cambio: “adaptativo” o “transformador”?

Al determinar qué es lo que debe cambiarse se consideran tres niveles:

- “Cambio de estrategia”: Reformulación de hacia dónde se dirige la organización y para qué.
- “Cambio operativo”: Cambios de estructuras organizativas y de sistemas/procesos internos.
- “Cambio individual”: Cambio del estilo de liderazgo, de la manera de pensar y de los valores compartidos del conjunto de miembros de la organización.

La profundidad del cambio tiene 2 niveles: “adaptativo” o “transformador”. Si la organización tiene aceptables resultados realizará un cambio “adaptativo” para consolidarse y responder mejor a los

requerimientos del mercado, pudiendo implicar rediseño de productos, ajuste en costos de departamentos o modificar sus sistemas informáticos. Si la organización tiene una visión muy ambiciosa con relación a su actual situación debe hacer “cambios transformadores” como profundos cambios de estructuras, procesos internos y política de personal, y cambios de cultura a fondo.

La cultura organizacional son las creencias y valores compartidos en la organización, que ayudan a afinar los patrones de conducta de los empleados (Deal, 1999; Kotter y Heskett, 1992; Smit y Cronje, 1992; Hellreigel et al., 1998, Uddin et al., 2013). Por su parte, Fresco y Álvarez (2000), consideran a los valores como un tema de gran relevancia dentro del análisis del cambio organizacional, y, sostienen que un valor contiene elementos de juicio que determinan ideas en las personas sobre lo que es correcto, bueno o deseable; o viceversa. Representa convicciones con respecto de un hecho o tema determinado; por lo que el conjunto de valores condiciona las actitudes de la persona en un momento dado y en relación a una circunstancia establecida. Clasifican a los valores en: teóricos, económicos, estéticos, políticos, sociales y religiosos. Señalan que la esencia de un valor es el valor central en el cual se apoya un valor determinado y se equilibra con un valor homeostático, que responde al “siempre y cuando” como condición. Indican que el valor central, el valor homeostático o equilibrador y el valor antitético o destructivo posibilitan la formación del razonamiento estratégico. El valor central identifica la esencia que motiva una acción determinada dentro de los valores posibles; el valor homeostático, también llamado “factor equilibrador” es la condicionante que busca la persona ante la sustentación de un valor central en particular; y el valor antitético es el factor desequilibrante, ya que se convierte en el valor negativo que al presentarse, origina un desequilibrio del “sistema de necesidades” y puede ocasionar una decisión negativa.

Por su parte Pérez (1999) proporciona una radiografía de la cultura empresarial en México, poniendo en los platillos de la balanza las virtudes y creencias que ostenta, con las que hará frente a los retos del futuro inmediato. Establece la relación existente entre cultura general y actividad empresarial, así como la forma en que a través de valores puede inducirse una progresiva evolución de este sector productivo. Realiza un análisis de los valores fundamentales que tienen aplicación en el ámbito empresarial, enunciando los principios generales y de acción que han de conservar para la estructuración de cualquier marco de actuación o código de ética que se diseñe para las empresas modernas. La práctica de valores en la organización debe reflejarse en una relación más productiva y confiable entre empresarios socialmente responsables y los elementos que conforman la cultura empresarial, sin detrimento de la actividad económica que efectúen. Si la organización, desde su ámbito de acción influye en los distintos elementos que conforman la cultura empresarial basada en valores; donde clientes, proveedores, empleados, accionistas y sociedad en general redescubran la importancia del respeto mutuo, de la verdad y en general de pugnar por el bien de los demás, se

conseguirá generalizar la transformación cultural que tanto se requiere para transitar con éxito hacia un futuro de progreso y desarrollo en los aspectos cultural, social y económico.

Para conseguir un cambio voluntario y dirigido en los valores, y en una cultura específica, no es suficiente enunciar nuevos códigos y normas jurídicas, sino que éstos deben ser previamente aceptados e interiorizados por los sujetos de esa misma cultura. Todo cambio en los valores debe considerar un componente intelectual, a fin de comprender la norma moral que se cambiará, y un elemento afectivo, que revela la manera en que la persona adopta la nueva norma.

Woolfolk, Gómez y Pérez (2013) mencionan que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, siendo una compleja estrategia educativa que busca cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las personas en las organizaciones, de forma tal que les ayude a adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, y al vertiginoso cambio. Mientras que Pérez (1999) propone un esquema donde se distinguen 7 elementos básicos que integran la cultura: estado, religión, lenguaje, arte, economía, sociedad y ciencia; los que son cubiertos por los valores morales reales que identifican dicha cultura, de tal modo que los valores son un elemento afín a todos los sectores, funcionando como catalizador social, mediante el cual las personas desempeñan sus actividades según los principios, usos y costumbres propios de cada conglomerado social. Es importante señalar que la cultura y sus valores reales se transmiten a nuevas generaciones mediante la educación, y los elementos de la cultura y los valores también cambian con la misma educación.

Sin embargo, habría que añadir otros elementos, como el medio ambiente, el cual aunque sea indirectamente influye en las costumbres, tradiciones y cultura de los pueblos. Por ejemplo, el clima influye en el tipo de indumentaria de una sociedad. También debería considerarse la Historia como otro elemento de la cultura, ya que lo que ha acontecido a un pueblo en el pasado influye en su visión y perspectiva del mundo en el presente y el futuro; y por otra parte, los Medios de Comunicación ejercen gran influencia en el comportamiento de los individuos de una sociedad.

Por otra parte, Pérez (1999) señala que el mexicano es individualista e igualmente lo son la mayoría de los empresarios y trabajadores mexicanos, ya que no consideran que el trabajo en equipo reditúe mayores beneficios en la productividad. Esto contradice a otros autores como Cantú (2005) quien hace referencia a unos estudios de Hofstede en 53 países y regiones y que entre otras cosas indica que la sociedad mexicana se caracteriza por ser de tipo colectivista. Por lo que se puede ver que hay diversidad de puntos de vista con respecto a qué características tiene la sociedad mexicana, ya que como ya se indicó existen opiniones opuestas con respecto a un mismo aspecto.

En resumen, los valores son parte importante de la filosofía y cultura de una organización, aunque muchas veces los valores que profesan las empresas no son basados en principios humanísticos, lo cual ocasiona que muchas empresas se enfoquen en los resultados y no en aspectos éticos, ya que

muchas empresas venden productos nocivos para la salud de las personas, o que dañan el medio ambiente. Por lo que sería conveniente que las organizaciones cuidaran cuáles son sus valores. Además de que muchas veces las empresas dicen tener cierta clase de valores y los presumen públicamente, pero en realidad no los practican. Por otra parte, evidentemente los valores que tenga una empresa son parte importante de la misma, pero los valores son solamente una parte de los requisitos que deben tener las organizaciones para implantar un cambio organizacional, ya que los valores aislados son insuficientes para mejorar una empresa, se requieren de más aspectos para que una organización sea más competitiva y eficiente.

### **Diseño metodológico.**

Este trabajo consta de dos fases: primero una etapa de naturaleza teórica que analiza el estado del arte del tema estudiado; y segundo el estudio empírico. Para efectuar el trabajo de campo de este proyecto, se elaboró un instrumento que consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, en el cual se incluyeron las distintas alternativas como respuestas a cada pregunta.

### **Unidad de análisis:**

Como parte de este proyecto de investigación se estudiaron organizaciones que tuvieron como características: 1.- Ser micro, pequeñas y medianas empresas. (1 a 250 empleados). 2.- Empresas comerciales y 3.- Localizadas en la ZMG (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá).

### **Muestra:**

Como parte de este proyecto se utilizó un muestreo no probabilístico y se aplicó el cuestionario a 78 personas que forman parte de 78 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales distintas ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional. Cabe señalar que en México según el SIEM en lo referente a estructura sectorial el 69% de las empresas forma parte del sector comercial, 21% pertenece al sector servicios, en tanto en el sector industrial manufacturero hay un 7% y sólo un 1% pertenece al sector agropecuario y minero. (Cruz, 2006).

### **Operacionalización de las Variables:**

Como parte del presente proyecto de investigación las variables se operacionalizaron mediante la utilización de preguntas de Escalas de Likert. (Malhotra, 2008).

Para el proyecto de investigación que se realizó, las preguntas de investigación fueron:

- ¿Cuáles son los factores relacionados con los Valores que más intervienen ya sea facilitando o dificultando un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

- ¿Cuáles son los efectos que tienen los Valores en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

### **Objetivos de la Investigación**

- El objetivo del presente trabajo es conocer qué factores relacionados con los Valores intervienen en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG, ya sea que lo faciliten o lo dificulten.

- Otro objetivo, es determinar y conocer los efectos de los Valores en un proceso de Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

### **Hipótesis:**

Dentro de este proyecto de investigación las hipótesis planteadas son las siguientes:

H1: Los Valores que forman parte de la cultura organizacional de una empresa fomentan el proceso de cambio organizacional volviendo a la empresa más competitiva.

H2: Existe un incremento en la presencia de valores en empresas comerciales ubicadas en la ZMG después de implantarse el cambio organizacional.

### **Recolección y procesamiento de la información**

El cuestionario como instrumento de investigación se desarrolló en base a la revisión bibliográfica, mediante la cual se buscó identificar los factores relacionados con los Valores que intervienen en el cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. Por esto se diseñó un cuestionario con preguntas estructuradas, que permitiera identificar dichos factores. Una vez recabada la información, los resultados fueron analizados y clasificados.

Como parte del análisis empírico de este estudio que busca conocer la influencia de los Valores dentro de un proceso de cambio organizacional, se buscó el grado de significancia en un análisis ANOVA, relacionando las variables de los valores por una parte, y por otra aspectos relacionados con la competitividad; con los efectos que pueden tener en el cambio organizacional, así como con ciertos factores que pueden favorecer o dificultar la implantación de un cambio organizacional.

### **Resultados de la investigación de campo y conclusiones**

Como parte de la presente investigación se consideraron en el cuestionario utilizado, una serie de cuestionamientos que permitiera determinar si la organización alienta a que los empleados respeten los valores de la misma en la práctica, así como determinar si la organización cuenta con valores

que refuercen la identidad de la misma. Ya que los valores esenciales de una empresa deben mantenerse, porque la ideología organizacional sirve de orientación e inspiración a sus integrantes.

Al preguntar a los entrevistados si “la organización alienta a que los empleados respeten los valores de la misma en la práctica” y si “la organización cuenta con valores que refuerzan la identidad de la misma”; al compararlas con una serie de cuestionamientos relacionados con la competitividad de las empresas, se encontró que hay una fuerte relación entre los valores que ostenta una organización y la búsqueda de una solución a los problemas organizacionales; que exista un compromiso con las necesidades y el desarrollo de la organización; delegar al personal la autoridad en la toma de decisiones; la innovación tecnológica; las comunicaciones y la tecnología de la información; así como con los agentes del cambio y su rol de enfrentar los problemas; la adecuada información disponible; visión compartida; coordinación de actividades; así como el hecho de que la implantación del cambio de cultura haya hecho más competitiva a la empresa. Lo que refleja la importancia que tienen los valores en las organizaciones para que estas sean más competitivas.

Para Calderón y Viardot (2009) un programa de cambio debe considerar el contexto propio de la organización, y los valores influyen en dicho contexto (Balogun y Hope, 2008). En tanto Cram (2012), dice que así como los métodos de desarrollo de sistemas evolucionan y cambian, también los valores asociados con estos. En empresas de América Latina, los valores favorecen cambios radicales que vienen de la alta dirección; al considerar la implantación de un cambio estratégico, los valores no alteran el espectro de los mecanismos del cambio (Johnson, et al., 2008).

Actualmente es muy frecuente sobre todo en grandes empresas que se tengan planes estratégicos, donde se mencionen la misión y visión de la organización, y también se enumeran una serie de valores que la organización dice seguir y respetar, por lo que estas organizaciones estimulan a su personal para que conozcan cuáles son esos valores que la organización sostiene y defiende, para que a su vez el personal no sólo los conozca, sino que también los siga y los respete en su vida laboral e incluso personal. Ya que para las organizaciones esos valores son un reflejo de la cultura organizacional que tienen, y sobre la cual el personal debe trabajar y acatar. (Véase Tabla 1-A)

## Tabla1:- ANOVAS

**La organización alienta a que los empleados respeten los valores de la misma en la práctica.**

(A)

**La organización cuenta con valores que refuerzan la identidad de la misma. (B)**

	Sig.(A)	Sig.(B)
¿Al surgir problemas se discute sobre ellos para buscar resolverlos?	.000	.013
¿Esta organización muestra un compromiso sincero con las necesidades y el desarrollo cuando planean e implementan cambios organizacionales?	.001	.016
¿Se le da al personal la autoridad necesaria para tomar decisiones que consideren correctas?	.012	.014
¿La innovación tecnológica fue fundamental para que la empresa decidiera efectuar el cambio?	.009	.050
¿La tecnología de la información y las comunicaciones fueron determinantes para que la empresa hiciera el proceso de cambio?	.004	.035
¿Los agentes del cambio de esta organización pueden hacer frente a los problemas sencillos?	.001	.007
Adecuada información disponible	.008	.004
Visión compartida	.003	.022
Coordinación de actividades	.034	.001
La implantación del cambio de cultura ha hecho a la empresa más competitiva	.001	.038

**Fuente: Elaboración propia**

La importancia que tiene saber si la organización cuenta con valores que refuercen la identidad de la misma es de gran relevancia; por ello, Pérez (1999) indica que las empresas verdaderamente superiores advierten la diferencia entre lo que no debe cambiarse nunca y lo que sí puede cambiar. De ahí la importancia de conocer cuáles valores son esenciales. La visión orienta en este sentido.

Por otra parte, Walker (2012); Brady, Fong, Waninger y Eidelman (2009); Kotter (1996); Kouzes y Posner (2007); Senge (1990); revelan que el liderazgo organizacional y la innovación han destacado la importancia que tiene generar valores que sean compartidos dentro de las organizaciones, así como un compromiso con el cambio, y con el aprendizaje organizacional.

Con los resultados obtenidos en la investigación se confirma la gran importancia que tiene para toda organización contar con valores y que estos sean compartidos por todos los integrantes de la organización, ya que así se reflejará la ideología de la empresa y constituyen una parte esencial de la identidad de la misma. Uno de los aspectos más relevantes con respecto a los valores, es el hecho de que los valores deben ser diseñados de forma que sean un fiel reflejo de la ideología que pretenden implantar los directivos, ya que los valores que defiende una organización vienen a ser los postulados que la misma organización sostiene y defiende, y que servirán para poder plasmar la fisonomía, los principios, la ideología, y la identidad de la propia organización. (Véase Tabla 1-B).

**Tabla 2: Diferencia en la presencia de valores en el personal de la empresa, antes y después de efectuar el cambio de cultura organizacional.**

			Antes			Después			Dif.:				
	si	no	parcial	% si	% no	% parcial	si	no		parcial	% si	% no	% parcial
<b>Orden</b>	43	18	17	55%	23%	22%	67	4	7	86%	5%	9%	+
<b>Limpieza</b>	59	12	7	76%	15%	9%	71	3	4	91%	4%	5%	+
<b>Puntualidad</b>	36	25	17	46%	32%	22%	66	2	10	85%	2%	13%	+
<b>Responsabilidad y compromiso</b>	43	12	23	55%	33%	12%	68	5	5	88%	6%	6%	+
<b>Deseo de superación</b>	42	26	10	54%	33%	13%	69	5	4	89%	6%	5%	+
<b>Honradez</b>	51	11	16	65%	14%	21%	66	5	7	85%	6%	9%	+
<b>Respeto al derecho de los demás</b>	46	22	10	59%	28%	13%	63	7	8	81%	9%	10%	+
<b>Respeto a la ley y reglamentos</b>	34	26	18	44%	33%	23%	64	1	13	82%	1%	17%	+
<b>Gusto por el trabajo</b>	44	14	20	56%	18%	26%	64	3	11	82%	4%	14%	+
<b>Afán por ahorro e inversión.</b>	31	31	16	40%	40%	20%	51	15	12	65%	19%	16%	+
<b>Ética</b>	56	11	11	72%	14%	14%	64	5	9	82%	6%	12%	+
<b>Tenacidad</b>	45	17	16	58%	22%	20%	64	2	12	82%	2%	16%	+
<b>Motivación</b>	32	30	16	41%	38%	21%	63	3	12	81%	4%	15%	+
<b>Comunicación y diálogo</b>	31	25	22	40%	32%	28%	62	8	8	80%	10%	10%	+
<b>Cooperación del personal</b>	40	13	25	51%	17%	32%	67	3	8	86%	4%	10%	+
<b>Trato respetuoso</b>	57	10	11	73%	13%	14%	71	5	2	91%	6%	3%	+
<b>Confianza</b>	47	16	15	60%	21%	19%	63	3	12	81%	4%	15%	+

*Nota: el signo (+) significa que hubo un aumento en los valores después de efectuarse el cambio*

**Fuente: Elaboración propia**

Otro de los cuestionamientos formulados como parte del instrumento de investigación utilizado fue enlistar una serie de valores que fueron: orden, limpieza, puntualidad, responsabilidad y compromiso, deseo de superación, honradez, respeto al derecho de los demás, respeto a la ley y a los reglamentos, gusto por el trabajo, afán por el ahorro y la inversión, ética, tenacidad, motivación, comunicación y diálogo; y cooperación del personal. De dicha lista de valores se pretendía conocer qué valores se encontraban presentes en la organización tanto antes como después de efectuado el cambio organizacional; esto para comprobar que con el cambio organizacional se tiene una mayor presencia de valores en una empresa. Para poder obtener dicha información, se determinó preguntarles a las personas a las que se les aplicó el cuestionario que emitieran su opinión haciendo una comparación de acuerdo con su criterio, sobre la presencia de valores en las organizaciones en que trabajan tanto antes como después de haberse efectuado el cambio organizacional.

En cuanto a la presencia de los valores, los resultados indican que hubo un aumento considerable en la presencia de valores después de efectuarse el cambio de cultura organizacional en las

organizaciones, esto al pedir a los encuestados que dieran su opinión al comparar la presencia de valores en las empresas en que trabajaban antes y después de efectuarse el cambio organizacional.

Los valores culturales son consistentes con las estrategias organizacionales escogidas para guiar al éxito a las organizaciones. Algunos modelos teóricos señalan que un sistema de recursos humanos efectivo de una organización se basa en valores de apoyo y después estos sistemas crean un impacto positivo en las actitudes de los empleados y su comportamiento, lo que facilita el desempeño de la organización (Ferris et al., 1998). Boone (2012) y Hawley (1993) señalan que los cambios que involucran a la estructura profunda o la cultura de una organización requieren de una inversión en tiempo y el apoyo de múltiples niveles; estos cambios seguidos involucran aspectos que tienen que ver con los valores centrales de las personas.

Uno de los aspectos a resaltar es el hecho de que de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación se aprecia un aumento en la presencia de valores entre el personal de las organizaciones estudiadas después de efectuarse el cambio organizacional, en comparación con los valores presentes entre el personal antes del cambio. Con lo que los resultados de la investigación muestran que el cambio organizacional trajo como consecuencia un aumento en la presencia de valores en el personal. El hecho de que al compararse la presencia de valores antes y después de haberse efectuado el cambio organizacional, y que se haya tenido como resultado un aumento considerable en la presencia de valores en las organizaciones analizadas después de efectuarse el proceso de cambio organizacional, sirve para corroborar la hipótesis planteada como parte de esta investigación donde la hipótesis establece que hay un aumento en la presencia de valores en empresas comerciales ubicadas en la ZMG después de implantarse el cambio organizacional, en comparación con la presencia de dichos valores antes de efectuarse el cambio organizacional.

Los resultados de la investigación demuestran que el proceso de cambio organizacional trajo como consecuencia que se tuviera una mayor presencia de valores luego del cambio. Lo cual implica que las organizaciones al momento de implementar algún cambio, también debieron efectuar una labor de sensibilización de los empleados para que estuvieran más conscientes de los valores que sostiene la organización y que los llevaran a la práctica, para que dichos valores en verdad fueran un reflejo de la filosofía, el modo de trabajar y la nueva cultura organizacional de la empresa. (Véase Tabla 2).

### **Conclusiones:**

El cambio desde siempre ha sido una constante en el mundo, y en la actualidad esto es cierto con mayor razón. La competencia es cada vez más intensa y los clientes más exigentes, por lo que las organizaciones para ser competitivas deben satisfacer más rápido y de mejor manera las necesidades de los consumidores. Los cambios en el entorno que rodea a las empresas ocasiona que

las organizaciones tengan que adaptarse a este nuevo panorama que se presenta en los mercados y en el mundo de los negocios, por lo que las organizaciones tienen que hacer cambios en su estructura, su administración, sus procesos productivos y en su cultura, entre otros; para lo cual los valores que profesa la organización contribuyen en ese proceso de cambio, ayudando a la empresa a adaptarse y adecuarse a las nuevas características del ambiente de los negocios en el mundo, y así mantenerse en el mercado, buscando lograr la mayor competitividad y eficiencia en su desempeño.

Los constantes cambios que se presentan en el entorno empresarial son señales del turbulento ambiente que existe en el mundo moderno de los negocios. Se requieren cambios en la estructura organizacional de las empresas, nuevos procesos productivos y administrativos, uso de tecnología novedosa, desarrollo de nuevos bienes y servicios que satisfagan de mejor manera las necesidades de los consumidores. Por ello es importante que las organizaciones en la actualidad cuenten con una serie de valores que sean compartidos por los miembros de dicha organización, y que tengan capacidad de permanente aprendizaje. No se pueden quedar estancadas, ya que si lo hicieran se verían rápidamente superadas por sus competidores. Las empresas exitosas no esperan a reaccionar ante los cambios que se producen en el mercado o en el entorno en que estén, sino que se adelantan a los cambios y buscan provocarlos para así mantener su liderazgo y obligar a sus competidores a que sean ellos los que tengan que reaccionar y adaptarse a los cambios. Si bien implantar un cambio de cultura organizacional puede ser costoso, lo cierto es que cuando se cuenta con una serie de valores organizacionales compartidos por los miembros de la organización, esto permite que el cambio se desarrolle adecuadamente, siendo sus beneficios mayores, ya que el personal trabaja con una meta común, y los sistemas y procedimientos se vuelven más eficientes, y contribuyen en la mayoría de los casos a bajar los costos, y que la inversión hecha en este sistema sea recompensada con los ahorros obtenidos con esa disminución de costos, y siendo más competitiva la empresa.

Una vez que se ha logrado implantar el cambio de cultura organizacional se cuenta con una organización más abierta que puede reaccionar velozmente y de mejor manera a los cambios en el entorno y a los nuevos requerimientos que se vayan dando en el mercado, obteniendo beneficios adicionales como un mejor ambiente de trabajo, ventajas sobre la competencia, mayor participación en los mercados y clientes más satisfechos. Un proceso de cambio de cultura organizacional viene a ser toda transformación registrada en la cultura o en la estructura de un sistema organizacional y posee un carácter relativamente perdurable. Lo que hace que exista el cambio no es que la modificación sea grande, sino que dicha variación sea observada, lo cual implica a su vez que aquel que vive en el entorno se obligue a modificar sus percepciones para adecuarlas al cambio.

Por otra parte, como resultado de la presente investigación, se aceptan las 2 hipótesis planteadas:

H1: Los Valores que forman parte de la cultura organizacional de una empresa fomentan el proceso de cambio organizacional volviendo a la empresa más competitiva.

H2: Existe un incremento en la presencia de valores en empresas comerciales ubicadas en la ZMG después de implantarse el cambio organizacional.

Al analizar el punto de vista del enfoque del estudio del cambio organizacional que toma como base los valores, se encontró que para llevar a cabo una exitosa dirección por valores se requiere de un liderazgo legitimador, expectativas de recompensas que vayan de acuerdo con el esfuerzo realizado, formación específica, participación, honestidad y coraje. Dentro de la investigación efectuada y como parte del cuestionario aplicado como instrumento en este proyecto de investigación; se incluyó una pregunta en la que se les pidió a los entrevistados que indicaran de una serie de valores enlistados, cuáles se hallaban presentes en la organización de la cual forman parte antes y después de realizar el cambio organizacional, resultando un incremento notorio en la presencia de los valores señalados después de efectuarse el cambio de cultura organizacional. Esto demuestra la gran importancia que tienen los valores en una organización y la utilidad de llevar a cabo un proceso de cambio organizacional, que contribuya a que los integrantes de la organización lleven a cabo sus labores de acuerdo con los valores que ostenta la organización como tal. De acuerdo con la corriente de los valores, los factores que ayudan a que se produzca un cambio organizacional son: las estrategias, cambios en los mercados, solución de problemas, compromiso, agentes de cambio, delegar autoridad, coordinación de actividades, visión compartida, innovación tecnológica, tecnología de la información y las comunicaciones, y los valores esenciales. Los valores son parte de la identidad de toda organización, los valores indican la dirección que debe seguir una empresa, por lo que en buena medida marcan el rumbo del cambio que puede seguir una organización.

Dentro de la presente investigación, al compararse la presencia de valores tanto antes como después de haberse llevado a cabo el cambio organizacional, y que se tuviera como resultado un aumento notorio en la presencia de valores en las organizaciones analizadas después de implementarse el proceso de cambio organizacional, confirma la hipótesis planteada que indica que hay un aumento en la presencia de valores en empresas comerciales ubicadas en la ZMG después de implantarse el cambio organizacional, en comparación con la presencia de dichos valores antes de efectuarse el cambio organizacional. De este modo, los resultados de la investigación muestran que el proceso de cambio organizacional efectivamente trajo como consecuencia que se tuviera una mayor presencia de valores luego del cambio, lo que comprueba la hipótesis enunciada.

Para futuras investigaciones se sugiere hacer estudios de casos en empresas que estén pasando por un cambio organizacional. También se recomienda realizar investigaciones similares a ésta, en empresas de otros giros como pueden ser el sector servicios, o el industrial, además sería

conveniente hacer este tipo de investigación en organizaciones a nivel nacional. Actualmente las empresas que impulsan el desarrollo de Valores en su personal como parte de un proceso de cambio organizacional viene a convertirse en una estrategia de subsistencia y competitividad en los mercados para las empresas ya que se necesita realizarlo para seguir vigentes en el mercado.

### **Referencias:**

- Balogun J. & Hope H. V. (2004). *Exploring Strategic Change*. Harlow, U.S.A.: Pearson Education.
- Blanchard K. & O'Connor M. (1997). *Administración por Valores*. Colombia: Editorial Norma.
- Boone, J. B. (2012). Improving Employee Engagement: Making the Case for Planned Organizational Change Using the Burke-Litwin Model of Organizational Performance and Change. *Information Management and Business Review*, 4(7), 402-408.
- Brady, L. T., Fong, L., Waninger, K., & Eidelman, S. (2009). Perspectives on leadership in organizations providing services to people with disabilities: An exploratory study. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 47(5), 358-372.
- Calderón-Moncloa, L. & Viardot, E. (2009): El impacto de los valores Latinoamericanos en la gerencia del cambio organizacional. *Oikos*, 13(27), 13 – 30.
- Cantú, H. (2005). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Castañeda, S. F., Holscher, J., Mumman, M. K., Salgado, H., Keir, K. B., Foster-Fishman, P. G. & Talavera, G.A. (2012). Dimensions of Community and Organizational Readiness for Change. *Progress in Community Health Partnership*, 6(2), 219-226.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (2000). *Built to Last*. London, UK: Random House Business Books.
- Cram, W. A. (2012). Aligning organizational values in systems development projects. *Management Research Review*, 35(8), 709-726.
- Cruz, J. (2006). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones. *Mercados y Negocios*, 14(7), 61-78.
- Deal, T., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: Rites and rituals of organizational life*. Reading, MA. U.S.A.: Addison-Wesley.

- Díaz, J. (2005). Cambio Organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627.
- Fernández, I. A. & Velasco, C. A. (2013). Social Responsibility and Ethics. Contributions in the Field of Studies on Social Responsibility. *Boletín de Estudios Económicos*, 68(208), 165-181.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Fetterman, D. M. (2010). *Ethnography: Step-by-step*. Los Angeles, CA. U.S.A.: Sage.
- Fresco, J. C. & Álvarez, R. (2000) *E-fectividad gerencial*. Argentina: Pearson Education, S.A.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: a conceptual frame-work. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- García, S. & Dolan, S. L. (1997). *La dirección por valores*. España: McGraw Hill/Interamericana de España.
- Godé, C. & Barbaroux, P. (2012). Towards an architecture of organizational learning. *VINE*. 42(3/4), 321-334.
- Guerra, A. (2007). De la responsabilidad social empresarial, a la ética en el cambio organizacional. *Compendium*, 10(18), 77-90.
- Gustafson, L.T. & Reger, R.K. (1995). Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 38(1), 464-468.
- Hatum, A., Silvestri, L., Vassolo, R. S. & Pettigrew, A. (2012). Organizational identity as an anchor for adaptation: an emerging market perspective. *International Journal of Emerging Markets*, 7(3), 305-334.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. M. (2007). *Organizational Behavior*. U.S.A.: South- Western.
- Johnson G., Scholes K. & Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow, U.S.A.: Pearson Education.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The leadership challenge*. New York, NY: Wiley.
- Kumar, C. N. (2012). Relationship of Personal and Organizational Values with Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 12(2), 75-82.
- Louis, K. S., & Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experience in restructuring school. *American Journal of Education*, 106(4), 532-575.
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson educación de México, SA.CV.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1988). *Strategic Organization Design*. Glenview IL: Scott Foresman.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996). Culture as Social Control: Corporations' Cults and Commitment. En Staw, B. & Cummings, L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (157-200). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pérez, J. C. (1999). *Valores en la cultura empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Purvis, K., Cross, D., Jones, D. & Buff, G. (2012). Transforming Cultures of Care: A Case Study in Organizational Change. *Reclaiming Children and Youth*, 21(2), 12-20.
- Sahertian, P. & Frisdiantara, C. (2012). Collective Efficacy as A Mediator: The Effect of Relationship Oriented Leadership and Employee Commitment Toward Organizational Values. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 18(1), 300-309.
- Sarabia, M. G. & Dolan, S. L. (2011). Tendencias de cambio en los valores organizacionales: del Pragmatismo al desarrollo y la ética. *Boletín de Estudios Económicos*, 66(203), 351-359.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, U.S.A.: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

Scott, S. G. & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.

Segredo, A. (2013). Organizational climate in the change management for the development of the organization. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. NY, U.S.A.: Harper & Row.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NY, U.S.A.: Doubleday.

Uddin, M. J., Luva, R. H. & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.

Volberda, H. W. (1999), *Building the Flexible Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Walker, P. (2012). Strategies for Organizational Change from Group Homes to Individualized Supports. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 50(5), 403-414.

Wanto, H. S. & Suryasaputra, R. (2012). The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance (Case Study of East Java SMEs in Indonesia: Food and Beverage Industry). *Information Management and Business Review*, 4(9), 467-476.

Woolfolk, L.A., Gómez, D. & Perez, A. (2013). Implementation of a Process of Organizational Development in a Microbusiness. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1), 838-844.