



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DE VALORES ORGANIZACIONALES  
PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
LABORAL EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS PROFESIONALES EN LIMA

TRABAJO DE SUFICIENCIA  
PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN  
PSICOLOGÍA

MARISOL IRIARTE PALAO

LIMA – PERÚ

2022

## **JURADOS**

Dr. Carlos Lopez Villavicencio

Presidente

Mg. Britta Sabine Baethge Talledo

Vocal

Mg. Carolina Jesusa Mayorca Castillo

Secretaria

**ASESOR DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Mg. Doris Ruiz Chávez

## **DEDICATORIA**

A mi madre, padre y hermanos, que siempre me dan la fortaleza que necesito para seguir adelante. A mi abuelita, que desde el cielo me acompaña en cada paso que doy. A mi compañero de vida, quien me reta día a día para seguir superándome. A todos los que me apoyaron para desarrollarme profesionalmente.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la universidad por todas sus enseñanzas durante mi formación académica; a mis colegas y compañeros del trabajo por el conocimiento y experiencias compartidas; y a mi asesora, Mg. Doris Ruiz Chávez, por su acompañamiento y orientación.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO .....	4
1.1. Descripción de la empresa .....	4
1.2. Puesto desempeñado .....	7
1.3. Delimitar el área de trabajo .....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. Conceptos clave .....	13
2.1.1. <i>Cultura organizacional</i> .....	13
2.1.2. <i>Clima laboral</i> .....	17
2.1.3. <i>Valores organizaciones</i> .....	20
2.1.4. <i>Comunicación interna</i> .....	23
2.1.5. <i>Aprendizaje de adultos</i> .....	26
2.2. Investigaciones nacionales e internacionales .....	28
2.2.1. <i>Investigaciones nacionales</i> .....	29
2.2.2. <i>Investigaciones internacionales</i> .....	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	33
3.1. Contextualización del problema .....	33
3.1.1. <i>Problema de estudio</i> .....	33
3.1.2. <i>Estrategias de evaluación y medición de la problemática</i> .....	34
3.1.3. <i>Procedimiento de la evaluación</i> .....	35
3.1.4. <i>Diagnóstico del problema</i> .....	38
3.2. Intervención .....	40

3.2.1.	<i>Problema delimitado</i> .....	40
3.2.2.	<i>Objetivos del Programa de Valores Organizacionales</i> .....	41
3.2.3.	<i>Técnicas empleadas en el Programa de Valores Organizacionales</i> .....	42
3.2.4.	<i>Ejecución: descripción del plan de intervención</i> .....	46
3.2.5.	<i>Indicadores de logro</i> .....	54
3.2.6.	<i>Monitoreo y evaluación del Programa de Valores</i> .....	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....		57
4.1.	Resultados .....	57
4.1.1.	<i>Descripción de los resultados hallados</i> .....	57
4.1.2.	<i>Análisis de los resultados encontrados con fuentes</i> .....	68
4.2.	Reflexión de la experiencia.....	70
4.2.1.	<i>Limitaciones encontradas en el proceso de intervención</i> .....	70
4.2.2.	<i>Impacto en la institución con los resultados hallados</i> .....	71
4.2.3.	<i>Aporte en el área psicológica y en el contexto</i> .....	72
4.2.4.	<i>Demandas profesionales requeridas</i> .....	74
4.2.5.	<i>Autoevaluación y autocrítica personal e institucional</i> .....	75
RECOMENDACIONES .....		77
CONCLUSIONES .....		80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		83
ANEXOS		

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis FODA de la empresa presentada.....	6
Tabla 2	Plan General de Trabajo 2016.....	10
Tabla 3	Características de la cultura organizacional.....	15
Tabla 4	Elementos de la cultura organizacional .....	16
Tabla 5	Dimensiones del Great Place to Work .....	19
Tabla 6	Dimensiones de la Escala de clima laboral CL-SPC .....	20
Tabla 7	Aspectos que agrupan los valores organizacionales .....	21
Tabla 8	Inventario de perfiles de valores organizacionales .....	22
Tabla 9	Elementos del proceso de comunicación .....	24
Tabla 10	Componentes del Plan Estratégico de Comunicación .....	25
Tabla 11	Tipos de aprendizaje del modelo 70:20:10 .....	27
Tabla 12	Etapas del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb.....	28
Tabla 13	Categorías diagnósticas de la Escala clima laboral CL-PSC .....	35
Tabla 14	Composición de la muestra final encuesta 2016.....	36
Tabla 15	Actualización de categorías para el análisis de resultados.....	39
Tabla 16	Resultados de la Encuesta de clima laboral aplicada en el 2016 .....	39
Tabla 17	Identificación del perfil de los valores organizacionales .....	42
Tabla 18	Partes del Plan de Comunicación del Programa Fortalecimiento de Valores .....	43
Tabla 19	Aprendizaje de los valores organizacionales según el modelo 70:20:10 .....	45
Tabla 20	Cronograma de trabajo.....	48
Tabla 21	Taller: Valor de Respeto por nuestra gente.....	53
Tabla 22	Detalle del Reconocimiento de Valores.....	54
Tabla 23	Indicadores de logro.....	55

Tabla 24 Monitoreo y evaluación del programa .....	56
Tabla 25 Composición de la muestra final encuesta 2018 vs 2016 .....	58
Tabla 26 Personas que participaron en el 2016 y en el 2018.....	60
Tabla 27 Comparación de resultados generales 2016 vs. 2018 .....	61
Tabla 28 Comparación de resultados 2016 vs personas con 3 años a más en el 2018.....	62
Tabla 29 Resultado sobre la clara definición de los valores 2016 vs 2018.....	63
Tabla 30 Resultado sobre la clara definición de los valores 2016 vs personas con 3 años a más en el 2018.....	63
Tabla 31 Resultado del impacto de los valores en preguntas específicas .....	65
Tabla 32 Resultados de los indicadores de logro alcanzados .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la firma en Perú.....	9
Figura 2 Integración de conceptos claves del marco teórico .....	31
Figura 3 Isotipo de valores .....	45
Figura 4 Road map del cronograma de trabajo .....	47

## **ANEXOS**

Anexo 1. Escala de clima laboral CL-SPC

Anexo 2. Ficha de nominación: Reconocimiento de Valores

Anexo 3. Análisis complementario de variables demográficas 2018

## RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo desarrollar un programa de fortalecimiento de valores organizacionales, con un impacto positivo en la percepción del clima laboral. Para identificar el problema, se aplicó la encuesta de clima laboral, escala CL-PSC, utilizada también para medir los resultados del programa.

En el diagnóstico se observó que el 52 % del personal tiene una opinión favorable del clima laboral y que el 52 % considera que hay una clara definición de la visión, misión y valores. Con los resultados, tras una decisión corporativa, se decidió desarrollar el Programa de Fortalecimiento, el cual estuvo dirigido a todo el personal y constó de cinco estrategias. Las cuatro primeras buscaron reforzar los valores mediante diversas comunicaciones, cuatro activaciones y un taller; y la última consistió en reconocer los valores en el equipo de profesionales mediante la identificación de comportamientos. Para ello, se desarrolló un cronograma de trabajo soportado por un análisis de los valores corporativos y un despliegue de comunicación interna con elementos del modelo de aprendizaje 70:20:10.

Como principales hallazgos se obtuvo que, de manera general, incrementó en un 6 % la opinión favorable del clima laboral e incrementó un 13 % la percepción organizacional de tener una clara definición de la visión, misión y valores. Además, se observó que el personal que se encontraba trabajando antes del programa, incrementó 4 % en opinión favorable del clima y 9% en la percepción organizacional. Dado los resultados obtenidos, se concluye que los valores organizacionales tienen un impacto en el clima laboral de las empresas.

*Palabras clave:* cultura organizacional, clima laboral, valores organizacionales, comunicación interna

## ABSTRACT

The work aims to develop a program to strengthen organizational values, with a positive impact on the perception of the work environment. To identify the problem, the work environment survey, CL-PSC scale, was applied, also used to measure the results of the program.

In the diagnosis, it was observed that 52% of the personnel have a favorable opinion of the work environment and that 52% consider that there is a clear definition of the vision, mission and values. With the results, after a corporate decision, it was decided to develop the Strengthening Program, which was aimed at all staff and consisted of five strategies. The first four sought to reinforce values through various communications, four activations and a workshop; and the last one consisted of recognizing the values in the team of professionals through the identification of behaviors. For this, a work schedule was developed, supported by an analysis of corporate values and an internal communication deployment with elements of the 70:20:10 learning model.

As main findings, it was obtained that, in general, the favorable opinion of the work environment increased by 6% and the organizational perception of having a clear definition of vision, mission and values increased by 13%. In addition, it was observed that the personnel who were working before the program, increased 4% in the favorable opinion of the climate and 9% in organizational perception. Given the results obtained, it is concluded that organizational values have an impact on the work environment of companies.

*Keywords:* organizational culture, work environment, organizational values, internal communication

## INTRODUCCIÓN

El rol del área de Recursos Humanos en las organizaciones toma mayor relevancia en los directorios de las empresas porque existe, cada vez más, una positiva correlación entre la gestión de las personas y los resultados del negocio. Es por ello que, a nivel global las empresas están centrándose en el cuidado de sus trabajadores, con políticas que ayuden a cuidar el talento humano (Rodríguez, 2019). Si los trabajadores se sienten a gusto con la organización de la empresa, esto se verá reflejado en el desempeño laboral cada vez que alcancen los objetivos estratégicos de la empresa.

Al respecto, Chiavenato (2020) propone seis procesos básicos que deben tener en cuenta las áreas de recursos humanos, siendo uno de ellos el comprometer a los talentos y equipos. Para ello, se debe administrar la cultura organizacional, el clima laboral, la disciplina, la seguridad y la calidad de vida. Por consiguiente, mantener un clima óptimo es uno de los elementos básicos de la gestión del talento humano.

El presente trabajo analiza el impacto que genera en el clima laboral, el reforzamiento adecuado de los valores organizacionales en una empresa de servicios profesionales en Lima, dedicada a la auditoría, consultoría y *outsourcing* contable. La organización estudiada se encontraba en el proceso de consolidar su cultura como una firma única, integrando sus cuatro unidades de negocio. Pero, al realizar un diagnóstico situacional en el 2016 a través de la Encuesta *de Clima Laboral*, se identificó que, solo un 52 % de los trabajadores de la empresa tenía una opinión favorable referente al clima laboral y además, solo el 52 % percibía una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa. El desarrollar una

estrategia que promueva una cultura corporativa soportada por una metodología sólida y un plan de comunicación que permita alcanzar un mejor clima institucional, fue el desafío encargado al área Corporativa de Recursos Humanos

Con el diagnóstico, los directivos iniciaron la consolidación de la cultura con un Programa de Fortalecimiento de Valores Organizacionales para ser desarrollado en el 2017. Se seleccionó como primer eje cultural a los valores organizacionales, ya que constituyen el plan estratégico y porque forman parte del FODA de la empresa. Además, los valores son los que dirigen el comportamiento de las personas y está demostrado que existe una relación entre los valores y la calidad de vida laboral (De Campos y Rueda, 2017). Es por ello que se planteó como objetivo general, diseñar un programa para fortalecer los valores organizacionales que genere un impacto positivo en el clima laboral de la firma.

En el primer capítulo, se presenta una revisión breve de la empresa, de su estructura, del contexto en el cual se realizó el trabajo y de las funciones que desempeñaba la autora del trabajo de suficiencia profesional. En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico que soporta el desarrollo del trabajo, allí se revisan los conceptos de cultura organizacional, el clima laboral y las herramientas de medición, los valores organizacionales, la comunicación interna y el aprendizaje en adultos. Además, se abordan algunos estudios nacionales e internacionales que enfocan los ejes teóricos mencionados. El tercer capítulo está compuesto por dos secciones. En la primera, se presenta la contextualización del problema, se revisa el problema de estudio, las estrategias de evaluación y medición, y el procedimiento de evaluación y diagnóstico. La segunda corresponde a la intervención en la cual, se revisa los objetivos del programa, las técnicas empleadas, la ejecución, los

indicadores, el monitoreo y la evaluación de la intervención. En el cuarto capítulo, se aborda los resultados. Por último, se expone las recomendaciones y conclusiones generales del presente trabajo.

## **CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO**

En el presente capítulo, se revisa el contexto de la organización en el cual se desarrolla la experiencia profesional, puesto desempeñado y la delimitación del área de trabajo.

### **1.1. Descripción de la empresa**

La empresa es una firma peruana de servicios profesionales que forma parte de una red internacional de firmas a nivel mundial. Fundada en 1990 en la ciudad de Lima, en 1994 pasó a formar parte de la firma global de origen europeo. A la fecha, cuenta con cuatro líneas de servicio: Auditoría, Consultoría Tributaria y Legal, Consultoría de Negocios y *Outsourcing*; y se encuentra en 167 países, con alrededor de 1700 oficinas y más de 97 000 profesionales (Firma Local, s.f. -a).

En Perú la firma cuenta con cuatro unidades de negocio que brindan los servicios mencionados anteriormente. Las unidades están registradas bajo distintas razones sociales (Firma Local, s.f. -b). La autora, sobre la base del conocimiento y la experiencia que tiene en la empresa estudiada, señala que las unidades de negocio fueron creadas en distintos años desde que la firma inició sus operaciones en Lima. Cada una desarrolla procesos administrativos independientes sin estar totalmente alineadas a la red global. Es por ello que, en el año 2016, se crea el área Corporativa con el objetivo de tener un centro de servicios compartidos que brinde soporte a las cuatro unidades de negocio. Actualmente el área Corporativa está conformada por Recursos Humanos y *Marketing*. Al 2022, 20 socios y más de 500 profesionales con distintos perfiles (contadores, administradores, ingenieros industriales y de sistemas, abogados, economistas, psicólogos, entre otros) integran la empresa.

La propuesta de valor de la firma es brindar un servicio excepcional a sus clientes bajo los siguientes elementos (Firma Local, s.f. -c):

- Misión: Estamos enfocados en cumplir con calidad los compromisos asumidos con nuestros clientes, buscando superar sus expectativas y ofreciéndoles continua y oportunamente soluciones de mejora (Firma Local, s.f. -d).

- Visión: Ser líderes en asesoramiento a entidades en crecimiento de primer nivel y a los ejecutivos que las conducen, manteniendo siempre nuestra cultura e identidad (Firma Local, s.f. -d).

- Propósito: Personas ayudando a personas a alcanzar sus sueños (Firma Global, s.f.).

- Propuesta de valor: Brindar un servicio excepcional al cliente (Firma Global, s.f.).

- Valores: Compromiso con nuestros clientes, competencia profesional, integridad y objetividad, y respeto por nuestra gente (Firma Local, s.f. -e).

Por otro lado, se presenta el análisis FODA realizado sobre la base de la experiencia recogida por la autora durante la realización del presente trabajo de suficiencia profesional.

**Tabla 1***Análisis FODA de la empresa presentada*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
— Marca global	— Desarrollo de los servicios en provincia
— Posicionamiento local	— Nuevas regulaciones dictadas por el Gobierno
— Servicio excepcional	— Desarrollo de nuevos servicios por la coyuntura
— Líderes de la firma reconocidos en el mercado empresarial	— Flexibilidad laboral por el trabajo remoto
— Valores organizacionales	— Valores organizacionales internacionales
— Línea de carrera profesional	— Línea de carrera en otras sedes en el mundo
— Capacitaciones regionales	— Conocer otras sedes por capacitaciones internacionales
— Fomenta el bienestar del personal	— Portafolio de más clientes por ubicación de la sede
— Reconocida como marca empleadora	
— Ubicada en el centro empresarial	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
— Falta de coordinación entre los socios directores de las unidades de negocio	— Demanda de profesionales
— Falta de sinergia entre las unidades de negocio	— Grandes firmas competidoras
— Bajo aprovechamiento de la red global	— Ingreso de nuevas empresas de servicios
— Baja automatización de procesos administrativos	— Coyuntura política y sanitaria
— Rotación medio alta en algunas unidades de negocio	— Expectativa salarial de nuevos profesionales
— Falta de gestión del talento desde una visión corporativa	— Movimiento de los profesionales en el mercado
— Baja percepción favorable del Clima laboral	

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

De acuerdo al análisis FODA, es significativo resaltar que los valores organizacionales y el clima laboral forman parte de él. Los valores son parte de las fortalezas, son los que rigen las conductas dentro de la organización y son parte de la personalidad de la empresa, lo cual los hace diferenciarse de la competencia. Los

valores organizacionales son considerados también como una oportunidad, dado que estos son valores que cultivan en todos los países donde se encuentre la firma; es un elemento que permite a la empresa mostrarse de manera sólida como una firma global. Por otro lado, el clima laboral fue considerado una debilidad en el año en que se realizó el estudio ya que existía una baja percepción favorable del mismo. Por lo que se decidió realizar acciones que tengan un impacto positivo en el clima, siendo el Programa de Fortalecimiento de Valores uno de los primeros en realizarse.

## **1.2. Puesto desempeñado**

A continuación, se presenta los principales elementos del puesto desempeñado en relación al área de trabajo, porque la autora se encontraba como profesional contratado con el grado de bachiller en psicología durante la realización del caso presentado.

- a. Denominación del puesto: Coordinadora de Recursos Humanos del área Corporativa
- b. Principales funciones a cargo:
  - Liderar de principio a fin el Programa de Fortalecimiento de Valores Organizacionales. La participación del jefe inmediato fue de supervisión.
  - Planificar, aplicar y analizar los resultados de la encuesta de clima laboral de la firma en el 2016 y 2018.
  - Diseñar el programa de Programa de Fortalecimiento de Valores, definiendo los hitos e indicadores de medición del programa.
  - Diseñar el plan de comunicación del programa y coordinar con la diseñadora del área de *marketing* la realización de las piezas gráficas y videos.

- Coordinar con los líderes (socios y gerentes) su participación en la campaña de comunicación.

- Coordinar con los responsables de Recursos Humanos de las unidades de negocio, las actividades a realizar durante el programa.

- Coordinar con el coach externo el taller del valor “Respeto por nuestra gente”.

- Coordinar con el responsable de comunicación interna la difusión de las piezas y videos por correo corporativo y la publicación en las redes sociales.

- Diseñar el cierre del programa, “Reconocimiento de Valores”, considerando los criterios del reconocimiento, dinámica y premiación.

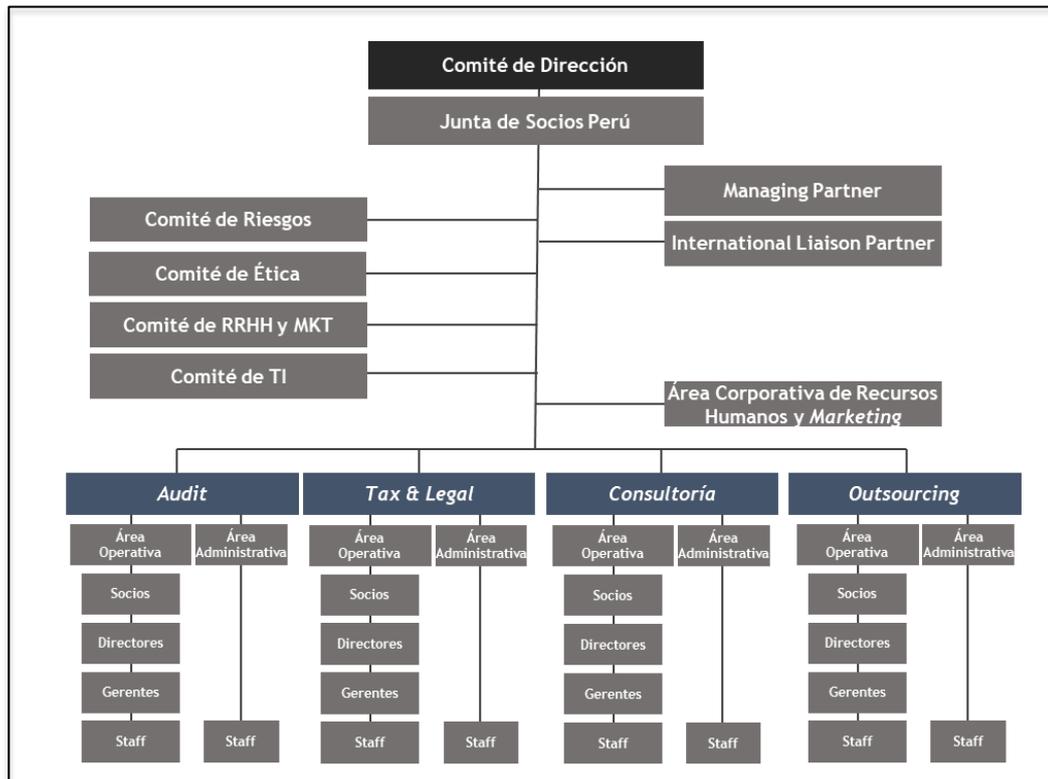
- Presentar los resultados del programa al comité de recursos humanos corporativo.

c. Jefe inmediato y cargo: Gerente de Recursos Humanos y *Marketing*

d. Organigrama de la institución: En el organigrama, la autora se encuentra dentro del área Corporativa de Recursos Humanos y *Marketing*.

**Figura 1**

*Organigrama de la firma en Perú*



*Nota.* Elaboración propia, 2022.

e. Plan de trabajo

Al crearse el área Corporativa en el 2016, los socios se plantearon como objetivo principal consolidar el área de Recursos Humanos con los procesos que conlleva. Así se estableció primero, los pilares estratégicos para el área. Se desarrollarían actividades que promuevan la gestión del talento, el bienestar de los trabajadores y el cumplimiento de políticas, con la finalidad de promocionar un personal altamente calificado, motivado y afiliado a la organización que soporte la propuesta de valor de la firma. A continuación, se muestra de manera general el plan de trabajo.

**Tabla 2***Plan General de Trabajo 2016*

<b>Pilares estratégicos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procesos</b>
<b>Atracción y gestión del talento</b>	Atraer talento y gestionar el desarrollo del mismo dentro de la firma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Evaluaciones de desempeño</li> <li>• Línea de carrera</li> </ul>
<b>Gestión de proximidad</b>	Incentivar la integración del equipo dentro de cada unidad de negocio y de manera corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de integración</li> </ul>
<b>Bienestar</b>	Promover el balance entre vida laboral y personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de capacitación y actividades de bienestar</li> </ul>
<b>Medio ambiente y responsabilidad social corporativa</b>	Incentivar y promover el cuidado del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social corporativa</li> </ul>
<b>Políticas y procedimientos</b>	Homologar e implementar políticas corporativas para cumplir con lo requerido por la ley.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procedimientos</li> </ul>
<b>Cultura y clima</b>	Promover una cultura corporativa y tener un clima laboral satisfactorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Clima laboral</li> </ul>
<b>Comunicaciones</b>	Diseñar planes de comunicación que permitan transmitir de manera adecuada la cultura corporativa y el desarrollo de la firma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Tener estructurado los procesos a través de los pilares permitió visualizar un panorama general de la gestión corporativa de Recursos Humanos. Por otro lado, los procesos al implementarse en el transcurso de varios años, se adecuaron mejor

a los requerimientos de la firma y se volvieron cada vez más sólidos. En el presente trabajo, se revisará el pilar de cultura y clima.

f. Descripción del área de trabajo

La autora, sobre la base del conocimiento y la experiencia que tiene en la empresa estudiada, señala que el área Corporativa de Recursos Humanos estuvo conformada por un grupo disciplinario de trabajadores: administradores, psicólogos, especialistas en marketing y comunicadores. El área Corporativa trabaja en conjunto con el área de Recursos Humanos de cada unidad de negocio. Por ejemplo, el área de Recursos Humanos implementa los lineamientos y actividades gestionadas por el área Corporativa.

Asimismo, para que el desarrollo de las actividades transcurra de manera adecuada, previo a cada actividad, se realizaba una reunión del área Corporativa de Recursos Humanos con los responsables de Recursos Humanos de cada unidad de negocio. Estas actividades se efectuaban con el fin de explicar a detalle el proceso o actividad a realizar y para validar el entendimiento del mismo, permitiendo que las implementaciones se trabajen de manera eficaz.

### **1.3. Delimitar el área de trabajo**

De acuerdo a la resolución RESOR-SEGÚN-UPC11-2019-CU-0141, emitida por la Unidad de Investigación, Ciencia y Tecnología de la Facultad de Psicología, el presente trabajo de suficiencia profesional está enfocado en el comportamiento organizacional, del cual se investiga las variables clima laboral, habilidades blandas y salud ocupacional, que impactan en las condiciones y calidad de vida de las personas y en el desarrollo de la psicología organizacional.

El Programa de Fortalecimiento de Valores Organizacionales para la mejora del clima laboral en una empresa de servicios profesionales de Lima se encuentra orientado a la línea de investigación de comportamiento organizacional; dado que, a través del diagnóstico realizado con la Encuesta de Clima Laboral, se identificó que la firma necesitaba reforzar los valores en el personal. El programa buscó incrementar la opinión favorable del clima a través de los valores, los cuales tienen un impacto en la calidad de vida de las personas en el ámbito laboral (De Campos y Rueda, 2017). Asimismo, la estrategia Reconocimiento de Valores, permitió que el personal identifique comportamientos basados en valores en sus compañeros y en ellos mismos.

Valores organizacionales no es la única variable que impacta en la percepción del clima laboral de los trabajadores; sin embargo, para el presente programa se ha considerado únicamente dicha variable. Para incrementar la opinión favorable del clima, se sugiere complementar otros programas, teniendo en consideración otras variables que abarcan clima organizacional.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

La problemática que la empresa afrontaba para el 2017, era desarrollar una estrategia que ayude a instaurar una cultura corporativa soportada por una metodología sólida y un plan de comunicación que permita alcanzar el objetivo (el detalle de la contextualización del problema se encuentra desarrollada en el capítulo III. Metodología). Es por ello que, a través de la aplicación de la encuesta de clima laboral realizaron el diagnóstico para definir el eje cultural a reforzar en los trabajadores, tomando finalmente la decisión de realizar un Programa de Fortalecimiento de Valores Organizacionales que tenga un impacto positivo en el clima laboral.

Por lo anteriormente mencionado, en este apartado se presenta la investigación teórica para abordar el tema del trabajo de suficiencia profesional. Los conceptos claves son: cultura organizacional, clima laboral, valores organizacionales, comunicación interna y aprendizaje en adultos. Asimismo, se presenta investigaciones nacionales e internacionales relacionadas al tema.

### **2.1. Conceptos clave**

En esta sección se expone la investigación teórica respecto de cinco conceptos claves. Para ello, se enfatiza en las definiciones conceptuales y la importancia de cada una de ellas en el ámbito organizacional.

#### ***2.1.1. Cultura organizacional***

Es desde la antropología y la sociología que surge el concepto de cultura organizacional, dado que estas disciplinas han estudiado lo que caracteriza a los colectivos sociales, describiendo y entendiendo las diferencias en valores esenciales (Schneider y Barbera, 2014). Sin embargo, Pettigrew (1979) fue quien definió el

primer concepto de cultura como “el sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un determinado grupo en un momento dado” (p. 574).

Por otro lado, definiciones más recientes determinan que la cultura organizacional la compone el espacio psicosocial donde se realiza las actividades de la gestión de las organizaciones (Cameron y Quinn, 2006). Por ello, se define como el conjunto de símbolos, valores, creencias y comportamientos que comparten los integrantes de una organización (Costanza et al., 2016; Hudrea y Tripon, 2016). Chiavenato (2020) por su parte, señala que la cultura organizacional representa al universo simbólico de la empresa, proporciona un referente de normas de actuación para el personal e influye en la puntualidad, productividad y preocupación por la calidad del servicio.

González y Olivares (2015) añaden que incluso el personal con diferente formación o nivel jerárquico dentro de una misma empresa, también describe la cultura de su organización. Los directivos además, se apoyan en una oportuna selección, inducción e integración del colaborador a su equipo de trabajo.

Ambos autores señalan que existe siete características que, combinadas, definen la cultura de una organización.

**Tabla 3***Características de la cultura organizacional*

<b>Característica de la cultura organizacional</b>	<b>Definición</b>
Autonomía individual	Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
Estructura	Se define como la forma en que se encuentra organizada la institución: normas, reglamentos y políticas que la rigen.
Apoyo	Es la cantidad y, sobre todo, la calidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.
Identidad	Consiste en la identificación de cada trabajador, no solo con sus amigos o equipo de trabajo, sino con la organización como tal.
Desempeño	Se ocupa de la manera de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización y de la importancia que se les otorgue a los reconocimientos.
Tolerancia al conflicto	Es la habilidad, tanto individual como grupal, de manejar situaciones difíciles y las relaciones entre compañeros.
Tolerancia al riesgo	Se define como la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

*Nota.* Adaptado de Psicología del trabajo (Gonzales y Olivares, 2015).

Por otro lado, Kumar (2016) indica que la cultura organizacional la componen elementos como los valores, filosofía, ética, confianza, creencias y comportamientos comunes en la organización.

**Tabla 4***Elementos de la cultura organizacional*

<b>Elementos de la cultura organizacional</b>	<b>Definición</b>
Valores organizacionales	Manifiestan lo que se considera importante, guían los principios del comportamiento y suelen comunicarse a toda la empresa. Los valores reales han de ser validados a través de los trabajadores, basados en su opinión.
Ética	Es el código de principios morales que diferencian un comportamiento como adecuado o no. Por lo general, está influenciada por reglamentos y leyes locales.
Creencias organizacionales	Contienen las maneras óptimas para alcanzar las metas.
Empoderamiento	La cultura social y la estructura de la organización influyen en los valores subyacentes relacionados con el nivel de empoderamiento de los empleados.
Toma de decisiones/Control	Son las guías, descriptivos de puesto y nivel jerárquico para tomar decisiones dentro de una empresa.
Responsabilidad	La autoridad para la toma de decisiones está estrechamente relacionada con el grado de responsabilidad, sea individual o colectiva.
Normas organizacionales	Reflejan los comportamientos típicos y aceptados en una organización, valores y creencias y cómo se espera que se cumplan determinadas tareas.

*Nota.* Adaptado de Redefined and Importance of Organizational Culture (Kumar, 2016).

Por lo revisado en las investigaciones, los descriptores de todas fijan la relación de la cultura organizacional y los trabajadores. Pero más importante son las evidencias del impacto que genera la cultura organizacional en los trabajadores. En consecuencia, esta variable es un necesario predictor del desempeño organizacional (Cameron y Quinn, 2006). Chávez-Hernández (2019), aclara que la cultura organizacional pasa a convertirse en un recurso para lograr los objetivos estratégicos en una organización.

### ***2.1.2. Clima laboral***

Antes de desarrollar el concepto de clima laboral, es fundamental diferenciarlo del concepto cultura organizacional. La cultura es la que define las formas de comportamiento dentro de una empresa, mientras que el clima laboral se refiere a la percepción de los colaboradores sobre dicho comportamiento y cómo este los afecta (Kumar et al., 2013). Clissold (2006) señala que la exposición a los mismos aspectos y relaciones no necesariamente desencadena la misma reacción en todos los trabajadores, ya que la percepción es un intérprete personal.

Ashkanasy et al. (2000) considera que la cultura y el clima están orientados a explicar y medir las relaciones en un contexto determinado; aunque con diferencias entre estos. Mientras la cultura ayuda a entender cómo son las acciones dentro de las empresas, por ejemplo respecto al funcionamiento de las variables en el contexto organizacional, el clima laboral es más general y menos específico para comprender los comportamientos dentro de la organización.

Por lo antes mencionado, se afirma que el clima laboral cuenta con una variable de percepción de acuerdo a cada trabajador y en función a cómo las distintas situaciones afectan estas percepciones, lo cual deriva de la interrelación entre el colaborador y su entorno laboral (Dickson et al., 2006). Asimismo, se debe considerar que dentro de una misma empresa pueden coexistir múltiples climas. Esto se debe a que la vida en la organización varía de acuerdo a las percepciones de las personas que la conforman, sus distintos lugares de trabajo o las diferentes áreas o unidades de trabajo (Litwin y Stringer, 1968; Schneider y Hall, 1972).

### *Herramientas para medir el clima organizacional*

Existen diversas herramientas para medir el clima organizacional. Para este trabajo, se revisará el *Great Place to Work*, uno de los más usados en Latinoamérica para medir clima en las empresas (Jáuregui y Louffat, 2019) y la Escala de clima laboral de Palma (2004).

- *Great Place to Work*

El instituto *Great Place to Work* es una empresa mundial de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a diversas organizaciones a identificar, crear y mantener lugares de trabajo excelentes mediante el desarrollo de culturas, en las cuales la confianza es un elemento clave (Great Place to Work, s.f. -a).

Una de las herramientas desarrolladas es la encuesta *Trust Index*, que mide la confianza que existe entre los jefes, los compañeros y el trabajo. Está compuesta por 68 afirmaciones, que son respondidas en escala de Likert. Esta herramienta contiene cinco dimensiones: credibilidad, respeto e imparcialidad, ayudan a medir el vínculo entre el colaborador y su líder; orgullo, mide la relación con su trabajo; y camaradería, mide la relación de colaboración con sus pares (Great Place to Work, s.f. -b).

**Tabla 5**

*Dimensiones del Great Place to Work*

<b>Tipos de aspectos</b>	<b>Descripción</b>
Credibilidad	Analiza la comunicación, competencia e integridad necesarias para generar confianza en el espacio de trabajo.
Respeto	Analiza el apoyo y colaboración.
Imparcialidad	Analiza la equidad.
Orgullo	Analiza el sentimiento de estar a gusto con sus labores.
Camaradería	Analiza la familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo.

*Nota.* Adaptado de *The Social Dimension of Organizations* (Van-Marrewijk, 2004).

- Escala de clima laboral

Fue diseñada por la psicóloga peruana Sonia Palma en el 2004. En el cuestionario se explora la percepción del trabajador respecto del ambiente laboral en función a variables vinculadas: la posibilidad de realización personal, el involucramiento con las actividades o tareas asignadas, la supervisión que recibe, el acceso a la información vinculada con su trabajo en coordinación con sus compañeros y las condiciones laborales que ayudan a facilitar su día a día (Palma, 2004).

El cuestionario, compuesto por 50 preguntas, abarca cinco dimensiones, y debe ser respondido en la escala de Likert. Cabe mencionar que la escala cuenta con una alta confiabilidad, dado que la correlación es de 0.97 y 0.90 en los métodos de Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman respectivamente (Palma, 2004). A continuación, se detallan las dimensiones.

**Tabla 6***Dimensiones de la Escala de clima laboral CL-SPC*

<b>Tipos de aspectos</b>	<b>Descripción</b>
Autorrealización	Apreciación del personal sobre las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
Involucramiento laboral	Identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la empresa.
Supervisión	Percepción de los superiores respecto de la supervisión dentro de la actividad laboral, en relación con el apoyo y orientación para las tareas que forman parte de sus actividades diarias.
Comunicación	Apreciación del grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información referente al funcionamiento interno de la organización, así como de la atención del personal y/o clientes de la misma.
Condiciones laborales	Reconocimiento de que la empresa brinda los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las actividades encomendadas.

*Nota.* Adaptado de Escala clima laboral CL-SPC (Palma, 2004).

**2.1.3. Valores organizacionales**

Los valores organizacionales forman parte de la cultura de la empresa, por lo que es necesario entender el concepto y cómo están compuestos.

Los valores son las convicciones y actitudes que dirigen los comportamientos de los que forman parte de una empresa (Hassan, 2007). Estos surgen de algunos supuestos básicos de la naturaleza humana que permiten marcar una tendencia de integridad, dirección y autodisciplina en las personas (Chiavenato, 2009). Por ello, los valores forman parte de la personalidad de la empresa, brindan un aspecto característico a los trabajadores orientados a la obtención de un objetivo común (González, 2018).

Los valores deben ser comunicados, reforzados, validados y vividos por todos los trabajadores (González, 2018). Chiavenato (2020) añade que los valores compartidos y transmitidos continuamente a través de inducción del nuevo personal, capacitación y desarrollo de talentos, reuniones diarias, comunicaciones habituales y otros medios; ayudan a consolidar e integrar a los trabajadores a la cultura organizacional.

Asimismo, se debe tener en cuenta que los valores organizacionales forman parte del plan estratégico de las organizaciones, dado que estos siempre deben estar presentes en la ejecución de las actividades, procesos, comportamientos y estructura que permitan el cumplimiento de metas y objetivos planteados (Jaakson, 2010; Schein, 2004).

Las organizaciones se encuentran en constante cambio por el influjo de las creencias, los estilos de vida y la forma de pensar de las personas, lo cual impacta en la empresa (Revilla, 2013). Por ello, Olivera y Tamayo (2004) agrupan los valores organizacionales en cuatro aspectos, detallados en la tabla 7.

**Tabla 7**

*Aspectos que agrupan los valores organizacionales*

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>
Aspectos cognitivos	Creencias del personal dentro de la empresa y la forma de cómo perciben la realidad y la respuesta de los problemas en la organización.
Aspectos motivacionales	Intereses y deseos del personal en un determinado equipo de trabajo.
Función de los valores	Permite orientar la vida de las personas y delimita la forma de pensar y actuar.
Jerarquización de valores	Impacta la preferencia y distinción entre lo importante y lo secundario.

*Nota.* Adaptado de Inventario de perfiles de valores organizacionales (Oliveira y Tamayo, 2004).

Asimismo, Oliveira y Tamayo (2004), a través de un estudio, diseñaron un inventario de perfiles sobre los valores organizacionales para una mejor precisión de los valores propuestos por la teoría de Schwartz (1992).

**Tabla 8**

*Inventario de perfiles de valores organizacionales*

<b>Valores organizacionales</b>	<b>Criterios</b>
Realización	Está basado en las competencias del personal, que son determinantes para alcanzar el éxito.
Conformidad	Se fundamenta en reglas y normas de comportamiento del personal en función de otras organizaciones.
Dominio	Tiene como base el poder, obtención de estatus, control sobre las personas y los recursos del mercado.
Bienestar del empleado	Se fundamenta en promover satisfacción del personal, sobre todo su calidad de vida.
Tradicón	Mantiene las costumbres y prácticas de la empresa.
Prestigio organizacional	Está basado en buscar el prestigio e influencia en la sociedad por la calidad de sus productos/servicios.
Autonomía	Tiene como fundamento el perfeccionamiento constante mediante la valorización de la creatividad, experiencia, competencias y curiosidad.
Preocupación por la colectividad	Se basa en las relaciones que mantiene la organización con los individuos y con la comunidad.

*Nota.* Adaptado de Inventario de perfiles de valores organizacionales (Oliveira y Tamayo, 2004).

Por todo lo anteriormente expuesto, los valores organizacionales no solo son la base o los principios, son, también, la plataforma para la identidad y el entendimiento entre los trabajadores. Constituyen la raíz de la organización y generan un soporte para las personas y empresas que los ponen en práctica (Romero e Izarra, 2014).

González (2018) añade la importancia de empoderar a los líderes para que estos sean efectivos y promotores multiplicadores de la cultura organizacional. En ese sentido, la mejor estrategia es invertir tiempo y recursos que permitan

consolidarlos dentro de la cultura, donde participen todos los niveles de la organización a través de cuatro fases: (1) armonización gerencial, alineación de la alta gerencia con la cultura que identifica la visión, misión y valores; (2) traducción de valores en comportamientos: definen las conductas deseadas y esperadas para cada valor; (3) multiplicación y sensibilización: comunicación y puesta en práctica para toda la empresa; y (4) seguimiento y reforzamiento: acciones constantes y de impacto que reflejen los hábitos y aprendizajes de la vivencia de los valores.

#### ***2.1.4. Comunicación interna***

La comunicación organizacional es aquella que establecen las empresas o instituciones y forma parte de su cultura. Por ello, la comunicación deberá ser fluida entre el personal de los distintos niveles, jefes y subordinados, y directivos con el resto de la empresa (De Castro, 2014).

La comunicación corporativa es el eje que rige y facilita la obtención de las metas de las organizaciones (Apolo et al., 2017). Por lo tanto, la gestión estratégica de la misma es una pieza fundamental en las empresas. La comunicación interna ha pasado a ser un elemento dinámico y de soporte de las estrategias de cualquier empresa (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011). Esta facilita la transmisión de la identidad y de los valores de la organización (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2019). La personalidad corporativa se muestra a través de los actos de la organización y su estilo al comunicar, así como se relaciona con el público externo e interno (Costa, 2018).

Entonces, la eficaz comunicación interna consolida la reputación y crea experiencia de marca. Algunas de las tendencias en herramientas de comunicación interna son la implementación de intranet social, la gamificación, las redes sociales

para promover el compromiso y embajadores de la marca (Pintado y Sánchez, 2017). Además, son útiles las herramientas tradicionales, como las revistas internas y paneles de anuncios corporativos (Xifra, 2011).

Es necesario mencionar que la comunicación se encuentra en un proceso de transformación, dado que vivimos en la era donde la información es multimediática en la red (Puertas et al., 2020). La participación de los usuarios y la aparición de diversas plataformas digitales que soportan los procesos de comunicación interna, permiten un constante flujo de información para alcanzar la retroalimentación (Castelló, 2010).

Mazuela (2015) afirma que la comunicación está compuesta por distintos elementos durante el proceso, los cuales se detallan en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Elementos del proceso de comunicación*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Emisor	Persona que emite el mensaje
Receptor	Persona que recibe el mensaje
Mensaje	Información, sentimientos, ideas que se quieren transmitir de forma verbal o no verbal
Canal	Medio por el que se transmite el mensaje
Código	Lenguaje, gestos, idioma, entre otros, en el que se expresa la información
Retroalimentación	Respuesta del emisor
Ruido	Elementos que pueden distorsionar la comunicación

*Nota.* Adaptado de 10 herramientas de gestión organizacional (Mazuela, 2015).

Las organizaciones deben promover la comunicación, por lo que contar con los canales adecuados es imprescindible. Medios jerárquicos tradicionales (reuniones de trabajo, comunicados internos, entrevistas individuales y reuniones de intercambio); medios para facilitar la retroalimentación (encuesta de opinión,

buzón de sugerencias, entrevistas periódicas entre responsables del equipo y cada miembro); y otros medios (revista/periódico interno y circulares internos que informan cambios); dice Mazuela (2015)

### ***Plan Estratégico de Comunicación***

El Plan Estratégico de Comunicación marca las acciones para un determinado periodo. Tienen como esquema básico los objetivos, la estrategia y las acciones en que se desarrolla nueve aspectos: auditoría previa, estado inicial, objetivos de comunicación, estrategia, públicos, mensajes, canales, portavoces y cronograma de acciones (Molina, 2019).

#### **Tabla 10**

##### *Componentes del Plan Estratégico de Comunicación*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Auditoría previa	Consiste en el análisis cuantitativo que refleja los resultados obtenidos en comunicación, como número de apariciones en prensa, seguidores, <i>likes</i> , entre otros; y cualitativo, como las entrevistas con los públicos de interés.
Estado inicial	Es el punto de partida en el que se encuentra la organización al momento de iniciar el nuevo plan en el aspecto comunicativo, social y económico.
Objetivos de comunicación	Deben tener coherencia con los objetivos ya obtenidos, con el perfil de la organización, con los productos/servicios, ente otros.
Estrategia	Será establecida de acuerdo con los objetivos, el público al cual se dirigen y lo recabado en la auditoría previa.
Públicos	Es el público objetivo y de interés al cual será dirigida la comunicación.
Mensajes	Concuerta con los objetivos y público al que va dirigido. Pueden tener ligeras variaciones según los portavoces o los canales.
Canales	Cada mensaje que se transmita en los canales de comunicación debe aprovechar las características de cada uno de ellos.
Portavoces	Son las personas que ayudarán a transmitir los mensajes; pueden aplicar diferentes matices a estos según los públicos.

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Cronograma de acciones	Detalla las acciones a desarrollar a lo largo del periodo, las cuales se organizan de forma lógica y aprovechando acontecimientos del sector donde se realice.

*Nota.* Adaptado de Comunicación corporativa: guía de superveniencia (Molina, 2019).

### ***Identidad visual corporativa***

Dentro de la comunicación interna, es necesaria la identidad visual corporativa, dado que esta tiene como objetivo transmitir los intangibles de una organización mediante un conjunto lógico y planificado de diseños, los cuales deben ser mantenidos en el tiempo de acuerdo a una estrategia (Molina, 2019). Los elementos de la identidad visual están conformados por el logotipo, principal identificador de toda empresa (Chaves y Belluccia, 2003). Molina (2019) considera como elementos visuales al isotipo, al signo verbal o ícono, y al imagotipo, unión entre el isotipo y el logotipo.

#### ***2.1.5. Aprendizaje de adultos***

Los estilos de aprendizaje son los rasgos cognitivos y psicosociales que permiten al individuo auto referir la mejor forma de cómo aprender y cómo interactuar con un determinado ambiente de aprendizaje. Por eso, los estilos de aprendizaje pueden ser descritos como características estables de una persona, expresadas mediante su conducta, la cual es moderada, en cierta parte, por su personalidad (Granados y García, 2016).

Se debe tener en cuenta que los procesos de aprendizaje del adulto presentan algunas particularidades. Parten de su bagaje vital, ven el aprendizaje como un elemento útil para solucionar sus necesidades, tienen una motivación intrínseca relacionada con sus aprendizajes y con los roles desempeñados, y necesitan sentirse protagonistas de su aprendizaje (Pizarro, 2012; Undurraga, 2004). Es por eso que,

en esta sección, se presenta dos modelos de aprendizaje en adultos: el modelo de aprendizaje 70:20:10 y el modelo del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb.

### ***Modelo de aprendizaje 70:20:10***

Este modelo se origina a partir de la investigación empírica de McCall en 1988. Como resultado del trabajo, se identificó tres tipos de aprendizaje: experiencial, social y formal (Arets et al., 2018). En la tabla 11, se detalla cada uno de estos.

**Tabla 11**

#### *Tipos de aprendizaje del modelo 70:20:10*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Experiencial	El 70% del aprendizaje ocurre a través de tareas desafiantes basadas en el trabajo. Es un soporte casi en tiempo real, basado en fuentes de información, desafíos y aprendizaje situacional.
Social	El 20% del aprendizaje se origina en el apoyo entre pares, gerencial, tutoría y retroalimentación, <i>coaching</i> y <i>mentoring</i> .
Formal	El 10% del aprendizaje se desarrolla mediante programas de capacitación estructurados, cursos de formación y desarrollo, módulos de <i>e-learning</i> y lectura.

*Nota.* Adaptado de 70:20:10 into action (Arets et al., 2018).

Desde la perspectiva del modelo 70:20:10 (70:20:19 Institute, s.f.), este tipo de aprendizaje muestra que las personas aprenden en cualquier lugar y momento, principalmente en el trabajo (70 %) y de otros (20 %). Si bien el aprendizaje estructurado sigue siendo fundamental, no es la única ni la principal forma en que las personas alcanzan altos niveles de rendimiento. Entonces, el modelo tiene como propósito lograr una sinergia de las tres formas de aprendizaje para alcanzar un alto rendimiento.

### ***Modelo del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb***

Kolb, en 1984, diseñó un modelo reflexivo cíclico basado en su teoría de aprendizaje experiencial, en el cual lo define no como un producto, sino como un proceso. De esa manera, este es un planeamiento que se adecua a las situaciones de aprendizaje no formal con adultos (Rodrigo et al., 2008).

**Tabla 12**

#### *Etapas del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Experiencia concreta	Realizar una tarea asignada.
Observación reflexiva	Tiempo para pensar en lo que se ha experimentado, formulación de preguntas y discusión de lo acontecido con las otras personas que lo ha experimentado.
Conceptualización abstracta	Entender lo sucedido e interpretar los eventos y relacionarlos con los acontecimientos previos de la teoría estudiada, de otras personas expertas o involucradas, de observaciones previas o de otro conocimiento desarrollado anteriormente.
Experimentación activa	Plan de acción con predicciones de lo que se espera que pase y de las acciones que deben realizarse en consecuencia. Por último, poner en acción lo aprendido para ver su utilidad y que pueda ser recordado.

*Nota.* Adaptado de Kolb-Learning Styles (McLeod, 2013).

## **2.2. Investigaciones nacionales e internacionales**

En esta sección se presentan algunas investigaciones nacionales e internacionales relacionadas tema de estudio y al marco teórico presentado.

### ***2.2.1. Investigaciones nacionales***

Dávila et al. (2021) realizaron una investigación para determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa industrial durante el 2020. El estudio contó con una muestra de 316 trabajadores, a quienes se les aplicó instrumentos de clima laboral y de satisfacción laboral. Como principales hallazgos, identificaron que el 71 % de ellos percibe el clima organizacional como regular, mientras que un 81 % percibe la satisfacción laboral en un nivel regular. Con lo que concluyen que, la variable clima organizacional guarda relación de forma positiva, mediana y significativa con la variable satisfacción laboral.

Pezo-Águila et al. (2020) desarrollaron un estudio sobre la comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la salud. Su objetivo fue analizar cómo, la gestión de la comunicación interna en un centro de salud privado, es utilizada para promover la cultura organizacional de incentivar la salud de sus trabajadores. Actualmente esta cultura de salud no se incentiva. En consecuencia, es necesario otorgar un valor estratégico a la comunicación interna, que implica contar con especialistas que los asesoren. Asimismo, sugieren instaurar un área de comunicación para promover la cultura deseada.

Ellegren (2015) en su investigación, se propuso medir el clima organizacional. Para ello contó con una muestra de 502 trabajadores del Ministerio de Salud del Perú y utilizó el cuestionario de Clima Organizacional del mismo Ministerio de Salud. Confirmó que el clima organizacional tiene “vocación de continuidad”, dado que transformar la actitud de las personas requiere voluntad personal, tiempo, esfuerzo, constancia y apoyo institucional. Concluyó, además, que se debe seleccionar a personas con perfiles ideales para desempeñarse en un

sector donde sus habilidades motiven el sentido de la organización. Por ello, en el sector salud, se necesita personas con actitudes y aptitudes para manejar idóneamente las entidades y su organización. Asimismo, es indispensable reforzar las actividades del clima laboral que ayuden al trabajador a aumentar su desempeño y sentido de pertenencia para alcanzar los objetivos de la institución.

### **2.2.2. Investigaciones internacionales**

Brito-Carrillo et al. (2020), en Colombia, en su estudio por conocer la influencia del clima organizacional y el desempeño del personal desde las variables de liderazgo, toma de decisiones, motivación y control; concluyeron que la integración de las variables de control, seguimiento y liderazgo, es decisiva para la generación de un adecuado clima organizacional que influirá en el desempeño y la obtención de los objetivos organizacionales. Por otro lado, señalan que los planes y/o programas de acompañamiento deben contar con canales de comunicación efectivos que recopilen las inquietudes y sugerencias surgidas en la actividad diaria.

De Campos y Rueda (2017), en Brasil, estudiaron los efectos de los valores organizacionales sobre la calidad de vida laboral. La muestra estuvo constituida por 213 trabajadores brasileños de empresas distintos tamaños y sectores. Como resultado, comprobaron la hipótesis de que la calidad de vida laboral se ve afectada por la satisfacción respecto de los valores organizacionales.

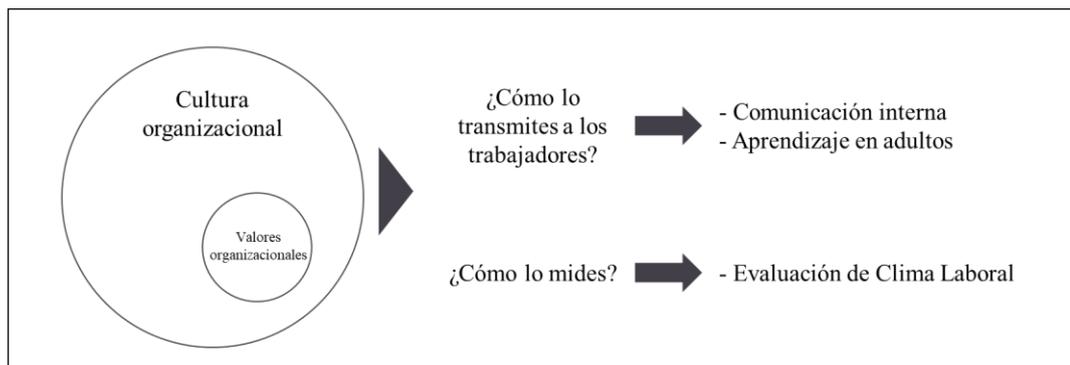
Tamayo (2020), en su trabajo de investigación reflexivo sobre la comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral, planteó que trabajar con seriedad la comunicación interna es trabajar en la mejora del clima organizacional. La seriedad también es abordar los criterios teórico-metodológicos sobre la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional y la

satisfacción laboral. Como resultado, concluyó que el sentido de pertenencia a la organización está influenciado por la percepción del sistema de comunicación. En consecuencia, un mensaje expresado con claridad, en un espacio y canal adecuado de comunicación, será convertido en acción. Así, la comunicación interna se convierte en una aliada para la obtención de objetivos estratégicos permitiendo lograr procesos de cambio. Por último, se debe tener en cuenta que la comunicación por si sola, no define el clima; sin embargo, es seguro que sin una gestión estratégica, se obtendrá un clima deficiente.

En conclusión, de acuerdo a lo revisado en el marco teórico, se puede observar que los cinco conceptos claves son necesarios para el presente trabajo y se encuentran enlazados, tal como se muestra graficado en la figura 2.

## Figura 2

### *Integración de conceptos claves del marco teórico*



*Nota.* Elaboración propia, 2022.

La cultura organizacional es la variable macro que al estar compuesta por distintos elementos, entre ellos los valores organizacionales, es necesario conocer y entender como el referente de las normas de actuación de los trabajadores dentro de una organización. Asimismo, los valores organizacionales, al ser considerados

las convicciones y actitudes que dirigen el actuar dentro de una empresa, deben ser estudiados antes de desarrollar el programa de fortalecimiento de los mismos.

Al tener los valores organizacionales claramente definidos y comprendidos, es básico comunicarlos, reforzarlos, validarlos; luego, lo más significativo, que estos sean realmente practicados por los trabajadores. La transmisión de los valores se vuelve crucial en el programa, la comunicación interna y el aprendizaje en adultos ayudarán a que este elemento cultural sea compartido e interiorizado por los trabajadores y se promueva la práctica de los mismos.

Por último, la encuesta de clima laboral como herramienta de medición, permite identificar cuál es la percepción de los trabajadores sobre la cultura organizacional, considerando el elemento valores, y cómo este les afecta; dando así, un marco de referencia a la empresa sobre cómo los trabajadores se sienten dentro de la organización y si se tienen una percepción favorable o no del clima.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Contextualización del problema

#### 3.1.1. Problema de estudio

La autora, sobre la base del conocimiento y la experiencia que tiene en la empresa estudiada en el presente trabajo narra que, la firma, fundada en 1990 con solo una unidad: Auditoría, al transcurrir de los años creció incrementando otras unidades de negocio: Consultoría Tributaria y Legal, Consultoría de Negocios y *Outsourcing*. Estas unidades de negocio fueron creadas en años distintos, cada una con líderes, normas, procedimientos y razones sociales independientes. Y cada una estuvo constituida por áreas administrativas y de recursos humanos propios, que no facilitaban el trabajo colaborativo entre ellas. En consecuencia, el desarrollo independiente de cada unidad impedía instaurar una sola cultura de la firma.

Los socios, en el año 2016, al formar el área Corporativa de Recursos Humanos, como se lee en el acta confidencial de unos de sus comités internos, plantearon instaurar una cultura corporativa para las cuatro unidades de negocio como uno de sus principales objetivos. En esta cultura se debía fortalecer la idea de, tener los mismos valores, ética, responsabilidades y normas; para mostrarse más sólidos, como una firma única en el mercado, generando mayor sinergia dentro de la firma y manteniendo un óptimo clima laboral.

Tras la decisión de los socios de consolidar una cultura corporativa única, se plantearon preguntas sobre el desafío: ¿Cómo lograr que este proceso sea exitoso? ¿Con qué eje cultural se debería iniciar? ¿Cuál sería la estrategia de comunicación más adecuada para difundir la cultura deseada y que sea fácil de identificar? ¿Qué tan instaurada está la misión, visión y valores de la firma?, entre

otras interrogantes. Por lo antes mencionado, se concluye que el problema de estudio fue desarrollar una primera estrategia para el 2017, que ayude a la firma a instaurar una cultura corporativa, soportada por una metodología sólida y un plan de comunicación que permita alcanzar el objetivo.

### ***3.1.2. Estrategias de evaluación y medición de la problemática***

Con el objetivo de contar con un diagnóstico de la firma, el área de Recursos Humanos, junto con los socios del comité de Recursos Humanos, decidieron aplicar una encuesta de clima laboral que permita conocer la percepción del personal sobre la gestión dentro de la organización. En el año 2016, se planificó la aplicación. Los resultados permitirían al área de Recursos Humanos reconocer las fortalezas y los aspectos por mejorar en la organización, además permitiría identificar qué aspecto de la cultura debería desarrollarse en el área Corporativa de Recursos Humanos.

La herramienta de evaluación, la *Encuesta de clima laboral* de Palma (2004), escala CL-PSC, permite analizar el clima a través de cinco factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; detallados en el marco teórico. Cada uno está compuesto por diez preguntas; por ello, 50 preguntas deben ser calificadas del 1 al 5 en la escala de Likert. El total de puntos es de 250, como máximo. Asimismo, cuenta con categorías diagnósticas para analizar la percepción del ambiente de trabajo (Palma, 2004). El detalle de la calificación se muestra en la tabla 13.

**Tabla 13**

*Categorías diagnósticas de la Escala clima laboral CL-PSC*

<b>Categorías diagnósticas</b>	<b>Puntaje por pregunta</b>	<b>Puntaje total</b>
Muy favorable	5	210-250
Favorable	4	170-209
Media	3	130-169
Desfavorable	2	90-129
Muy desfavorable	1	50-89

*Nota.* Escala clima laboral CL-SPC (Palma, 2004).

### **3.1.3. Procedimiento de la evaluación**

- **Diseño de la evaluación:** La muestra fue censal, dado que fue dirigida al personal de la firma (Hernández y Mendoza, 2018); conformada por 602 trabajadores de todas las posiciones jerárquicas.

- **Descripción de la población y muestra:** La población provino de las cuatro unidades de negocio, considerando las áreas, posiciones jerárquicas, género, tiempo de permanencia y edad. Como muestra final se obtuvo la participación del 76 % trabajadores, equivalente a 459 personas, siendo el 12 % del área administrativa, dedicada a dar soporte administrativo; 77 % del área operativa, dedicados a la ejecución de los servicios; 8 % fueron gerentes y un 3 % socios de la firma. El detalle se encuentra en la tabla 14.

**Tabla 14***Composición de la muestra final encuesta 2016*

<b>Unidad de Negocio</b>	<b>Área Administrativa</b>	<b>Área operativa</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Socios</b>	<b>Total</b>
Auditoría	14	82	12	6	114
Tax & Legal	7	16	8	2	33
Consultoría de Negocios	8	47	9	4	68
Outsourcing	24	210	8	2	244
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>355</b>	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>459</b>
<b>Total en porcentaje</b>	<b>12%</b>	<b>77%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

- **Criterios de inclusión y exclusión:** Como criterios de inclusión se consideró a toda la población de la firma para la aplicación de la encuesta, contando todas las unidades de negocio, posiciones jerárquicas, género, tiempo de permanencia y edad. Como criterios de exclusión se consideró a trabajadores con licencia por enfermedad, maternidad o paternidad y trabajadores que estén de vacaciones.

- **Instrumento:** La evaluación tuvo un enfoque cuantitativo, dado que lo que se examina son las unidades de análisis detectadas en las unidades de muestreo (Hernández y Mendoza, 2018). Para ello se aplicó la Escala clima laboral CL-SPC (Palma, 2004), ver anexo 1.

- **Procedimiento de la recolección de datos:** La Escala clima laboral CL-SPC (Palma, 2004), fue aplicada los días 5 y 6 de mayo del 2016 de manera virtual a través de la plataforma SurveyMonkey. Para ello, se realizó la difusión a través de los canales de comunicación de la organización, sobre todo por correo electrónico, donde se detallaron las instrucciones y plazos esperados, y se adjuntó

el enlace de la encuesta. Asimismo, los líderes cumplieron un papel relevante, dado que reforzaron en sus equipos la importancia de su participación.

En la fase de recolección de datos, el acopio de los resultados se centró en el área Corporativa de Recursos Humanos, encargada del procesamiento y análisis de los mismos.

- **Consideraciones éticas:** Para el desarrollo del estudio se consideró los siguientes principios éticos:

*Autonomía:* Para cumplir con el principio de autonomía, en la comunicación enviada por correo a los trabajadores sobre la aplicación de la encuesta, se señaló que la participación del personal era voluntaria.

*Confidencialidad:* La información obtenida de la encuesta fue anónima. Al recabar información no existió ninguna forma de identificar a los trabajadores que la respondieron y contó con la seguridad de reserva de la información en sus respuestas. La cláusula de confidencialidad se encontraba especificada en el comunicado de difusión de la encuesta.

*Justicia:* La comunicación sobre la aplicación del instrumento fue la misma para todos los participantes, buscando que todos puedan recibir los beneficios potenciales del estudio de manera igualitaria.

*Beneficencia:* Dado que el objetivo general fue fortalecer los valores organizacionales para mejorar el clima laboral en una empresa de servicio de profesionales en Lima, el principio de beneficencia fue para la organización estudiada, dado que se desarrolló el programa de fortalecimiento y se cumplió con los objetivos planteados.

*No maleficencia:* En la aplicación de la encuesta, no existió el riesgo de perjudicar la integridad física y mental de los participantes porque se aseguró que la aplicación no sea en situaciones o un tiempo donde el personal se sienta incómodo o sienta molestia. Asimismo, se aseguró de que la información brindada no sería utilizada de ninguna forma contra ellos.

#### ***3.1.4. Diagnóstico del problema***

Si bien el análisis de resultados de la encuesta está estructurado para que se realice la suma de los puntos alcanzados, los socios de la firma decidieron que se realice un conteo de los valores obtenidos por cada pregunta, dado que es la metodología que siempre utilizan al aplicar encuestas. Asimismo, decidieron que la escala de Likert a utilizar sería desde “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”. Detalle en la tabla 15.

Según lo mencionado en el párrafo precedente, se realizó el conteo de los totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Se realizó dicho cotejo con el objetivo de que al analizar los resultados de la encuesta, se observe en detalle la percepción del personal y la tendencia en cada dimensión y pregunta, favorable o no, y no se pierda información al analizar a través de la sumatoria. Por último, las categorías totalmente de acuerdo y de acuerdo fueron agrupados como opinión favorable. La categoría en desacuerdo, en total desacuerdo, en opinión desfavorable, se detalla en la tabla 15.

**Tabla 15***Actualización de categorías para el análisis de resultados*

Categorías CL-PSC	Escala utilizada	Escala para el análisis
Muy favorable	Totalmente de acuerdo	Opinión favorable
Favorable	De acuerdo	
Media	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	Opinión parcial
Desfavorable	En desacuerdo	Opinión desfavorable
Muy desfavorable	Totalmente en desacuerdo	

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Como resultado general de la encuesta realizada en el 2016, se identificó que el 52 % del personal tiene una opinión favorable sobre la gestión de la firma, mientras que un 32 % tiene una opinión parcial y un 16 % desfavorable. La dimensión con menor aceptación fue la de autorrealización con un 45 % de opinión favorable, y la que obtuvo mayor aceptación fue involucramiento laboral con un 61 %. La descripción se puede observar en la tabla 16.

**Tabla 16***Resultados de la Encuesta de clima laboral aplicada en el 2016*

	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable
Autorrealización	45 %	35 %	20 %
Involucramiento laboral	61 %	29 %	10 %
Supervisión	51 %	34 %	15 %
Comunicación	55 %	32 %	13 %
Condiciones laborales	53 %	31 %	16 %
Resultado general	52 %	32 %	16 %

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Cada una de las preguntas fueron analizadas de manera independiente. En estas se identificó que la pregunta referida de manera concreta a los elementos de la cultura mostraba una calificación con una aceptación regular por el personal. El enunciado fue el siguiente: Hay una clara definición de visión, misión y valores en

la firma. El 52 % tuvo una opinión favorable, el 31 % una opinión parcial y el 17 % mostró una opinión desfavorable.

Con el análisis de los resultados, se propuso que el primer eje cultural a desarrollar de manera corporativa sería el de los valores organizacionales. La primera razón es que los valores organizacionales son parte del plan estratégico de toda organización (Jaakson, 2010; Schein, 2004). En este caso los valores integran las fortalezas de la organización, de acuerdo al análisis FODA en la descripción de la empresa. La segunda es que, teóricamente, los valores organizacionales dirigen los comportamientos del personal dentro de una organización (Hassan, 2007). Los valores forman parte de la personalidad de la organización y orientan al personal a un objetivo común (Gonzales, 2018). Por último, según lo revisado en las investigaciones, la calidad de vida laboral es afectada por los valores organizacionales (De Campos y Rueda, 2017). Por ende, finalmente, se tomó la decisión de diseñar e implementar el Programa Fortalecimiento de Valores Organizacionales que logre un impacto positivo en el clima laboral de la empresa.

## **3.2. Intervención**

### ***3.2.1. Problema delimitado***

El problema de estudio fue desarrollar para el año 2017 una primera estrategia que les permita instaurar la cultura corporativa. Según el diagnóstico del problema, se requería diseñar e implementar un Programa Fortalecimiento de Valores Organizacionales que permita instaurar una cultura corporativa que genere un impacto positivo en el clima organizacional de la empresa.

Los valores a desarrollar dentro del programa fueron los provenientes de la casa matriz. Se consideró que el programa debía provocar un mismo impacto en

toda la firma local, es decir, en las cuatro unidades de negocio. Así, la elaboración y ejecución del programa fue liderado por el área Corporativa de Recursos Humanos. Además, fue validado y aprobado por los socios del Comité de Recursos Humanos, en el que un socio de cada unidad de negocio participaba. Asimismo, para la etapa de ejecución, se involucró a las áreas de Recursos Humanos de cada unidad de negocio para un mejor manejo del despliegue.

### ***3.2.2. Objetivos del Programa Fortalecimiento de Valores Organizacionales***

A continuación, se presenta los objetivos planteados para el Programa de Fortalecimiento de Valores Organizacionales.

#### ***Objetivo general***

- Fortalecer los valores organizacionales a través de un programa que genere un impacto positivo en el clima laboral en la firma

#### ***Objetivos específicos***

- Medir el Clima laboral a fin de conocer la percepción del personal posterior al programa
- Desplegar los valores organizacionales como parte de la cultura corporativa de la firma
- Promover la identificación de los valores a través del comportamiento e incentivar que el personal practique los valores de manera cotidiana mediante un plan de comunicación exitoso

### 3.2.3. Técnicas empleadas en el Programa de Fortalecimiento de Valores

#### *Organizacionales*

Para diseñar el Programa de Fortalecimiento de Valores Organizacionales, se consideraron las siguientes metodologías: identificación de los valores en el perfil desarrollado por Oliviera y Tamayo (2004), Plan Estratégico de Comunicación de Molina (2019) y aprendizaje en adultos 70:20:10, por Arets et al. (2018).

#### *Identificación de los valores*

La firma, de manera global, cuenta con cuatro valores organizacionales: compromiso con nuestros clientes, competencia profesional, integridad y objetividad, y respeto por nuestra gente. Para lograr un mejor entendimiento de los mismos, al diseñar el programa, se empleó el Inventario de perfiles de valores organizaciones de Oliviera y Tamayo (2004). Ver tabla 17.

**Tabla 17**

#### *Identificación del perfil de los valores organizacionales*

Valor organizacional de la firma	Perfil del valor	Detalle
Compromiso con nuestros clientes	Prestigio organizacional	Busca mantener el prestigio e influencia por la calidad de sus productos/servicios.
Competencia profesional	Realización	Está relacionado con las competencias profesionales y lo determinantes que son para alcanzar el éxito.
Integridad y objetividad	Tradición	Tiene el propósito de preservar las costumbres y prácticas de la empresa, que los caracteriza por ser íntegros y objetivos al brindar el servicio.
Respeto por nuestra gente	Bienestar del empleado	Su fin es promover la satisfacción del personal y su calidad de vida.

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Como se puede observar en la tabla 17, cada valor cuenta con un perfil distinto, por tanto, tienen objetivos particulares para el desarrollo de la cultura de la firma. Pero todos se relacionan con las fortalezas del análisis FODA: “compromiso con nuestros clientes” con la marca global y posicionamiento local, “competencia profesional” con la línea de carrera profesional, “integridad y objetividad” con el servicio excepcional al cliente, “respeto por nuestra gente” con el fomento del bienestar del personal. El tener claro el perfil de cada valor, permitió conocerlos a profundidad para el desarrollo del plan de comunicación del programa.

### ***Plan Estratégico de Comunicaciones***

La comunicación interna ayuda a transmitir la identidad y los valores de la organización (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2019). Además, permite consolidar la reputación y crear experiencia de marca (Pintado y Sánchez, 2017). Por ello, se diseñó un plan que contemple todos los elementos de comunicación para que el Programa de Fortalecimiento de Valores sea exitoso. En la tabla 18, se exponen los elementos considerados según Molina (2019).

### **Tabla 18**

#### *Partes del Plan de Comunicación del Programa Fortalecimiento de Valores*

Elemento	Detalle
Auditoría previa	Por la dinámica de la firma, se tiene conocimiento de que el canal principal y de mayor alcance es el correo electrónico. Sin embargo, las redes sociales utilizadas para la comunicación de la cultura permiten que el personal interactúe.
Estado inicial	De acuerdo con el análisis de resultados de la <i>Encuesta del clima laboral</i> del 2016, solo el 58 % del personal considera que existen suficientes canales de comunicación; por ello, en el plan, se proponen otros medios además del correo electrónico.

Elemento	Detalle
Objetivos de comunicación	Comunicar los valores organizacionales de manera que permitan la interiorización y adición como parte de la cultura de la firma.
Estrategia	Se trabajará de manera independiente cada uno de los valores a través de distintas acciones que permitan la interiorización de estos. Los primeros tres valores fueron desarrollados uno por mes, y el último fue desarrollado en tres meses, dado que se promueve desde las posiciones más altas. Además, se generará una actividad de cierre para consolidar todo lo realizado.
Públicos	El público objetivo lo conforma todo el personal de la firma.
Mensajes	Deben difundir la definición y los conceptos clave de cada uno de los valores organizacionales.
Canales	Se empleará el correo electrónico, los televisores de las oficinas, las activaciones presenciales y las redes sociales.
Portavoces	Si bien Recursos Humanos lidera la comunicación, se desea el involucramiento de socios, directores, gerentes y personas clave que ocupan distintas posiciones.
Cronograma de acciones	El programa se encuentra detallado en la tabla 20.

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

La identidad visual es importante dentro de la comunicación interna para ayudar a transmitir lo intangible y permanezca en el tiempo (Molina, 2019). Por esa razón, se diseñó un isotipo que permita la rápida identificación de los valores de la firma. El isotipo tiene la forma de un semáforo con cuatro luces, una por cada valor, ver figura 3. Se eligió realizar la similitud, dado que los semáforos guían la conducta de las personas y debe ser respetado por todos, al igual que los valores de la organización.

### Figura 3

#### *Isotipo de valores*



*Nota.* Firma Local, 2022.

#### ***Aprendizaje en adultos***

Para el desarrollo de comunicación y reforzamiento de los valores organizacionales, se consideró el modelo de aprendizaje 70:20:10, en el que se plantearon las acciones descritas en la tabla 19.

#### **Tabla 19**

##### *Aprendizaje de los valores organizacionales según el modelo 70:20:10*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Experiencial (70 %)	Se realizaron activaciones presenciales al desarrollar cada uno de los valores según el plan; a través del juego, se desea reforzar lo aprendido de manera formal.
Social (20 %)	Concurso de reconocimiento en el cual el personal pueda identificar a sus compañeros, pares, jefes, subordinados o cualquier persona que trabaje en la firma y que practique los valores organizacionales.
Formal (10 %)	Comunicados y videos para compartir la descripción del valor y conceptos generales relacionados al mismo.

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

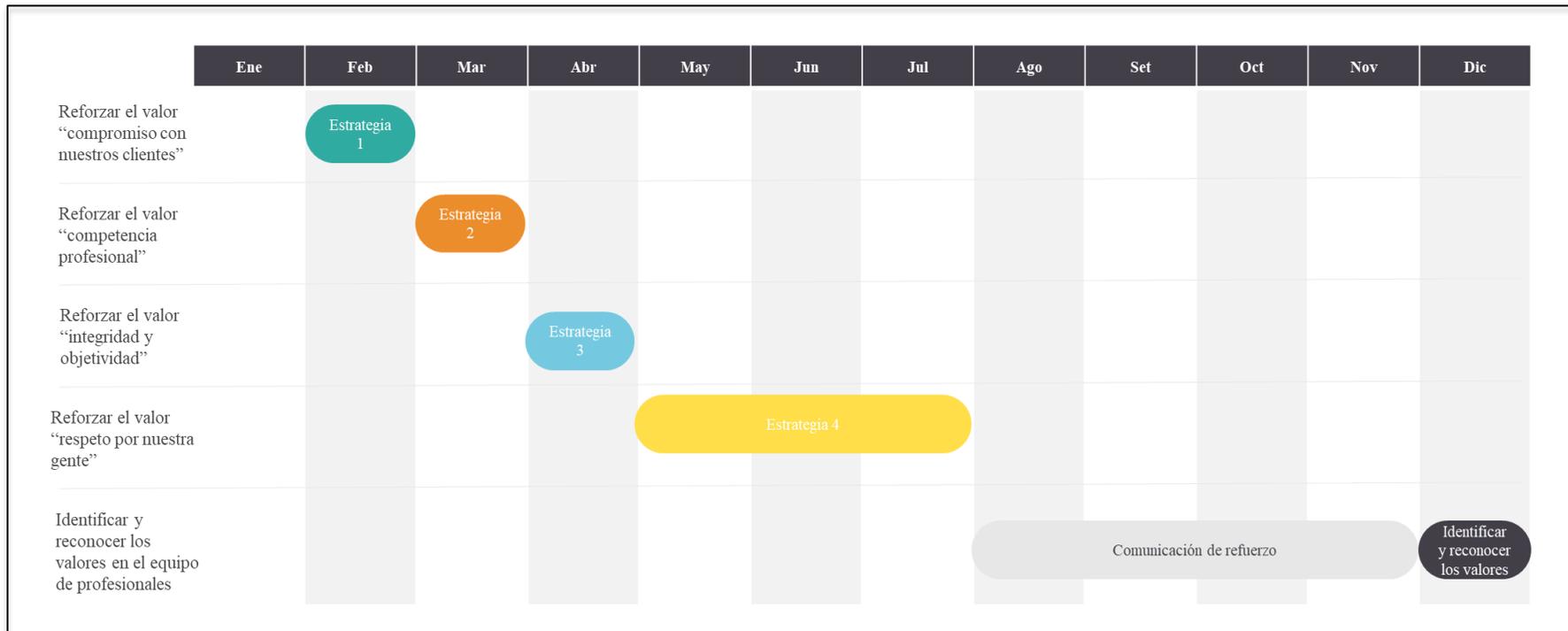
El punto de partida para cada una de las estrategias del cronograma de trabajo fue el elemento formal; este proporcionó los conceptos de los valores para realizar la difusión de los mismos. Por otro lado, el elemento experiencial permitió un mayor alcance para poner en práctica, a través de dinámicas, ejemplos y juegos, lo aprendido de manera formal. La práctica permitió al personal colocarse más en el contexto y haya un mayor entendimiento de las estrategias. Por último, el elemento social, el reconocimiento de valores, reforzó lo aprendido a través de la retroalimentación entre el personal de la firma. Todos podían reconocer a cualquier persona, sin importar la categoría, si consideraban que habían practicado los valores de la firma durante dicho año.

#### ***3.2.4. Ejecución: descripción del plan de intervención***

Sobre la base de las técnicas mencionadas, se diseñó un plan para el Programa de Fortalecimiento de Valores Organizacionales que se desarrolló en cinco estrategias. El propósito de las cuatro primeras fue reforzar cada uno de los valores en el personal de la firma a través de actividades que permitan consolidar el aprendizaje. La última estrategia consistió en consolidar todo lo aprendido a través del reconocimiento hacia el personal. El *road map* del cronograma de trabajo se encuentra en la figura 4; el detalle de las estrategias y acciones, en la tabla 20.

**Figura 4**

*Road map del cronograma de trabajo*



Nota. Elaboración propia, 2022.

**Tabla 20**

*Cronograma de trabajo*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Materiales</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Reforzar el valor compromiso con nuestros clientes</b>	Generar conciencia de lo que significa e implica el valor explicado desde la visión de los socios	1. Comunicación: elaborar comunicados y videos sobre el valor del mes. Difusión por correo corporativo y por los televisores de las oficinas.  2. Activación: visitar las oficinas y, mediante una dinámica, reforzar el valor del mes	— Cinco comunicados vía correo: uno definiendo el valor y cuatro que inviten a ver los videos  — Cuatro videos en los que los socios respondan qué es un valor para ellos y cómo lo practican  — Dinámica: tablero de juego con nueve casilleros y cada uno de estos tiene preguntas sobre el valor  — <i>Flyer</i> físico con información del valor  — Valorín (isotipo)	— Comunicación al 100 % del personal	1 mes
<b>Reforzar el valor competencia profesional</b>	Comunicar mediante ejemplos de buenas prácticas para vivir el	1. Comunicación: elaborar comunicados y videos sobre el valor del mes. Difusión	— Tres comunicados: Uno definiendo el valor y dos que inviten a ver los videos	— Comunicación al 100 % del personal	1 mes

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Materiales</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>
	valor de competencia profesional	por correo corporativo, por los televisores de las oficinas y por las redes sociales.	— Dos videos en los cuales los actores son trabajadores de la firma: video 1 hace referencia a la diligencia profesional y el video 2 a la confidencialidad y responsabilidad		
		2. Activación: visitar las oficinas y, mediante una dinámica, reforzar el valor del mes	— Dinámica: ritmo a gogo sobre competencias profesionales que observa en el personal de la firma — <i>Flyer</i> físico con información del valor — Valorín (isotipo)	— Realizar el 100 % las dinámicas	
<b>Reforzar el valor integridad y objetividad</b>	Comunicar la descripción del valor e involucrar al personal en la difusión del mismo	1. Comunicación: elaborar comunicados y videos sobre el valor del mes. Difusión por correo corporativo, en los televisores de las oficinas y por las redes sociales.	— Dos comunicados: uno definiendo el valor y otro que invite a ver el video — Un video de la activación en que una parte del personal es quien dirige la actividad y otra responde lo aprendido sobre el valor	— Comunicación al 100 % del personal	1 mes

Estrategia	Objetivo	Actividades	Materiales	Indicador	Tiempo
		2. Activación: visitar las oficinas y, mediante una dinámica, reforzar el valor del mes	— Dinámica: juego de roles. Recursos Humanos no lidera la activación, sino que es parte del personal, quien se encarga del desarrollo sobre la base de una pauta. — Flyer físico con información del valor — Valorín (isotipo)	— Realizar el 100 % las dinámicas	
<b>Reforzar el valor por nuestra gente</b>	Generar conciencia de la importancia del valor. Se inicia con las posiciones más altas de la firma	1. Taller con los socios, directores y gerentes  2. Comunicación: elaborar comunicado. Difusión por correo corporativo, en televisores de las oficinas y por las redes sociales.	— Taller de Líderes en el que los temas principales fueron la comunicación y escucha, y el desarrollo del valor — Un comunicado: difusión del decálogo de respeto elaborado en el Taller de Líderes.	— Asistencia del 95 % de los líderes  — Comunicación al 100 % del personal	3 meses
		3. Activación: visitar las oficinas y, mediante una	— Dinámica: uno de los participantes del taller lidera la activación y comparte su	— Realizar el 100 % las dinámicas	

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Materiales</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>
		dinámica, reforzar el valor del mes	experiencia del taller y cómo se estructuró el decálogo. — <i>Flyer</i> físico con información del valor — Valorín (isotipo)		
<b>Comunicación de refuerzo</b>	Reforzar lo aprendido en los últimos meses a través de acciones	1. Comunicados de refuerzo a través de los distintos canales de comunicación. Difusión por correo corporativo, en los televisores de las oficinas y por las redes sociales 2. Uso del isotipo en otras actividades para reforzar los valores	— Varios comunicados que difundan los valores, los describan y se reutilice el material ya elaborado  — Valorín (isotipo) impreso en tamaño persona	— Comunicación al 100 % del personal	4 meses
<b>Identificar y reconocer los valores en el equipo profesionales</b>	Consolidar todo lo aprendido mediante el reconocimiento a las personas que practican los valores organizacionales	1. Concurso de reconocimiento: el personal es el que nombra a sus compañeros, pares, jefes, subordinados u otras	— Cinco comunicados: intriga, lanzamiento, recordatorios y resultados del concurso  — Pin Valorin para colocar en el <i>fotocheck</i> a los ganadores	— Participación mínima del 35%	1 mes

Estrategia	Objetivo	Actividades	Materiales	Indicador	Tiempo
		<p>personas que trabajen en la firma.</p> <p>2. Comunicación:</p> <p>comunicados que ayuden a promocionar el concurso.</p> <p>Difusión por correo corporativo, en los televisores de las oficinas y por las redes sociales.</p>			

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Las cuatro primeras estrategias buscaron reforzar cada uno de los valores: compromiso con nuestros clientes, competencia profesional, integridad y objetividad, y respeto por nuestra gente; y se difundieron mediante diversos comunicados, activaciones y uso del isotipo. Sin embargo, para el valor “respeto por nuestra gente” se realizó un taller con los líderes de la firma, socios y gerentes, con el objetivo de generar un espacio exclusivo para ellos, donde se refuerce el valor de respeto y además sean artífices del decálogo de respeto de la firma. El detalle se encuentra en la tabla 21. Posterior a ello, se continuó reforzando los valores a través de distintos comunicados.

**Tabla 21**

*Taller: Valor de Respeto por nuestra gente*

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
Convocatoria	Todos los líderes de la firma, socios y gerentes
Duración	4 horas
Expositor	Coach externo, con la asistencia de la Coordinadora Corporativa de Recursos Humanos
Programa general	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinámica rompe hielo</li> <li>2. Comunicación y escucha (percepción, observador, comunicación, lenguaje y escuchar)</li> <li>3. Respeto por nuestra gente (reflexión y desarrollo del decálogo)</li> <li>4. Compromisos de los asistentes</li> </ol>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

La última estrategia consistió en realizar un reconocimiento de valores en el equipo de profesionales mediante una dinámica, detallada en la tabla 22.

**Tabla 22***Detalle del Reconocimiento de Valores*

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
Convocatoria	Todo el personal fue invitado a nominar de manera voluntaria
A quién podían nominar	Compañeros, pares, jefes, subordinados u otra persona que trabaje en la firma que considere que ha practicado los valores organizacionales durante dicho año
Plataforma de nominación	Formulario digital en plataforma interna de la firma
Tiempo	1 semana de nominaciones
Reconocimiento	Personas con más nominaciones son denominados los representantes de los valores en dicho año
Validación de socios del comité de Recursos Humanos	Los socios, previo a la publicación de resultados, validan la lista de los que serán denominados los representantes de valores y dan el visto bueno final

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Para realizar la nominación, el personal ingresó a la plataforma digital donde se encontraba detallado los valores organizacionales con acciones que les permitían identificar los comportamientos de sus compañeros al momento de hacer la nominación. Este glosario realizado por el área Corporativa de Recursos Humanos y validado por los socios del comité de Recursos Humanos se ve en la ficha de nominación en el anexo 2.

El reconocimiento a los representantes de los valores del año 2017 fue en una ceremonia interna. Se les felicitó y el pin de valores se les colocó en la cinta de su *fotocheck* para ser reconocidos e identificados por sus compañeros como los representantes de los valores de la firma.

### **3.2.5. Indicadores de logro**

Se plantearon dos indicadores, los cuales permitieron medir si se cumplió o no se cumplió los objetivos planteados.

**Tabla 23***Indicadores de logro*

<b>Indicador</b>	<b>Medición</b>	<b>Objetivo al que responde</b>
Resultados de la <i>Encuesta de clima laboral 2018</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento mínimo del 5 % de la opinión favorable del clima laboral entre el 2016 y 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo general: Fortalecer los valores organizacionales a través de un programa que genere un impacto positivo en el clima laboral en la firma</li> <li>Objetivo específico: Realizar la medición del Clima laboral a fin de conocer la percepción del personal posterior al programa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento mínimo del 5 % en la pregunta específica de valores: “Hay una clara definición de visión, misión y valores en la firma”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo específico: Desplegar los valores organizacionales como parte de la cultura corporativa de la firma</li> </ul>
Participación en Reconocimiento de Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación mínima del 35 % del personal en el reconocimiento de valores, el cual fue un evento de participación voluntaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo específico: Promover la identificación de los valores a través del comportamiento e incentivar que el personal practique los valores</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

El primer indicador corroboró si los valores organizacionales están siendo identificados o no identificados como parte de la cultura corporativa, así como ayudó a determinar si la opinión favorable del clima laboral mejoró o no mejoró posteriormente al Programa de Fortalecimiento de Valores Organizacionales. Por otro lado, el porcentaje de participación en el Reconocimiento de Valores validó

que los trabajadores identifiquen en sus compañeros comportamientos basados en los valores organizacionales y que se incentive la práctica de los mismos, dado que es una nueva forma de evaluar el desempeño del personal.

### 3.2.6. Monitoreo y evaluación del Programa Fortalecimiento de Valores

Para monitorear y evaluar el avance del Programa de Fortalecimiento de Valores se establecieron ciertas pautas, las cuales tuvieron como finalidad generar información para la toma de decisiones oportunas que garanticen los resultados esperados.

**Tabla 24**

*Monitoreo y evaluación del programa*

	<b>Monitoreo</b>	<b>Evaluación</b>
Objetivo	Cumplimiento de las actividades planificadas según el cronograma elaborado	Información sobre la llegada y participación del personal con la información compartida
Tipos de indicadores	Porcentaje de cumplimiento según lo planificado	Porcentaje de alcance del personal en las activaciones y reconocimiento
Aspectos a considerar	Algunas de las actividades dependen del material por elaborar con los voceros. Por ello, algunos podrían retrasarse, ya que se requiere coordinar la disponibilidad del vocero.	El porcentaje de las activaciones es referencial, pues gran parte del personal trabaja desde el cliente. Por eso, el indicador de mayor consideración para medir fue la participación en reconocimiento, dado que todos podían participar y era visible para realizar una evaluación 360° de los valores.

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo, se presenta los resultados obtenidos del Programa de Fortalecimiento de Valores y el impacto en el clima laboral alcanzado. Asimismo, se realiza una reflexión sobre la experiencia del programa.

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Descripción de los resultados hallados

A continuación, se presenta los resultados del Programa de Fortalecimiento Valores Organizacionales sobre la base de los indicadores de logros planteados en la tabla 23, los cuales son los resultados de la Encuesta de clima laboral 2018 y la participación en Reconocimiento de Valores.

##### *Indicador: resultados de la Encuesta de clima laboral 2018*

Se aplicó la escala CL-PSC a todo el personal, el cual contó con el siguiente procedimiento de evaluación:

- **Diseño de la evaluación:** La muestra fue censal y estuvo conformada por 597 trabajadores, considerando todas las posiciones jerárquicas.
- **Descripción de la población y muestra:** Se consideró las cuatro unidades de negocio, con la población, conformada por 597 trabajadores de todas las áreas, posiciones jerárquicas, género, tiempo de permanencia y edad. La muestra final fue con la participación del 91 % de trabajadores, 542 personas, siendo el 8 % del área administrativa, 83 % del área operativa, 6 % gerentes y un 3 % socios de la firma. La composición de la muestra es similar a la aplicada en el 2016; presentando una pequeña disminución en el área administrativa, dado que se redujeron algunas posiciones; y un aumento en el área operativa, dado que estuvo

en crecimiento en los últimos años. El detalle de la muestra se encuentra en la tabla 25.

**Tabla 25**

*Composición de la muestra final encuesta 2018 vs 2016*

Unidad de Negocio	Área Administrativa		Área operativa		Gerentes		Socios		Total	
	2016	2018	2016	2018	2016	2018	2016	2018	2016	2018
Auditoría	14	16	82	126	12	8	6	6	114	156
Tax & Legal	7	10	16	41	8	13	2	5	33	69
Consultoría de Negocios	8	13	47	266	9	6	4	3	68	288
Outsourcing	24	3	210	17	8	7	2	2	244	29
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>355</b>	<b>450</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>459</b>	<b>542</b>
<b>Total en porcentaje</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>77%</b>	<b>83%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

- **Criterios de inclusión y exclusión:** Como criterios de inclusión se consideró a toda la población de la organización para la aplicación de la encuesta, teniendo en cuenta a todas las unidades de negocio, posiciones jerárquicas, género, tiempo de permanencia y edad. Como criterios de exclusión se consideró a trabajadores que estén con licencia por enfermedad, maternidad o paternidad y trabajadores que estén de vacaciones.

- **Instrumento:** Se aplicó la Escala clima laboral CL-SPC (Palma, 2004). La misma que fue aplicada en el 2016, ver anexo 1.

- **Procedimiento de la recolección de datos:** El instrumento fue aplicado los días 11 y 12 de junio del 2018 de manera virtual a través de la plataforma SurveyMonkey. La difusión fue a través de los canales de comunicación de la firma, sobre todo por correo electrónico, donde se detallaron las instrucciones y plazos

esperados, y se adjuntó el enlace de la encuesta. Además, los líderes reforzaron en sus equipos la importancia de su participación.

Finalmente, la recolección de los resultados se centró en el área Corporativa de Recursos Humanos, la cual se encargó del procesamiento y análisis de los mismos.

- **Consideraciones éticas:** Se tuvieron las mismas consideraciones éticas aplicadas en el 2016.

*Autonomía:* En la comunicación enviada por correo a los trabajadores sobre la aplicación de la encuesta, se señaló que la participación del personal era voluntaria.

*Confidencialidad:* La información obtenida fue de manera anónima. No existió ninguna forma de identificar a los trabajadores que la respondieron y contó con la seguridad de la información de sus respuestas. La cláusula de confidencialidad se encontraba especificada en el comunicado de difusión de la encuesta.

*Justicia:* La comunicación sobre la aplicación del instrumento fue la misma para todos los participantes, buscando que todos puedan recibir los beneficios potenciales del estudio de manera igualitaria.

*Beneficencia:* Dado que el objetivo general fue fortalecer los valores organizacionales para mejorar el clima laboral en una empresa de servicio de profesionales en Lima, el principio de beneficencia fue para la organización estudiada, ya que desarrolló el programa de fortalecimiento y se cumplió con los objetivos planteados.

*No maleficencia:* En la aplicación de la encuesta no existieron riesgos de perjudicar la integridad física y mental de los participantes, porque se aseguró que la aplicación no sea en situaciones o un tiempo donde el personal se sienta incómodo o sienta alguna molestia. Asimismo, se aseguró de que la información brindada no sería utilizada de ninguna forma contra ellos.

Por otro lado, cabe mencionar que en el análisis solo se consideró la variable demográfica de permanencia para diferenciar la percepción del personal que ingresó a la firma antes del 2016, el cual pudo participar de la encuesta de clima laboral del 2016 y del desarrollo del Programa de Fortalecimiento de Valores realizado en el 2017. Para ello, el grupo analizado fue el del 2018 que tenían tres años a más de permanencia en la firma, siendo un 56 % del personal que participó en el 2016. El detalle se encuentra en la tabla 26.

**Tabla 26**

*Personas que participaron en el 2016 y en el 2018*

<b>Unidad de Negocio</b>	<b>2016 Total de la muestra</b>	<b>2018 Permanencia de 3 años a más</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Auditoría	114	77	68 %
Tax & Legal	33	24	73 %
Consultoría de Negocios	68	40	59 %
Outsourcing	244	115	47 %
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>256</b>	<b>56 %</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Dentro del análisis no se está considerando la discriminación de resultados por género, edad y permanencia a detalle, dado que el objetivo era realizar un programa general, aplicable a todo el personal; sin embargo, a nivel informativo se presenta los resultados obtenidos en el 2018 por dichas variables demográficas en el anexo 3.

Para analizar los resultados y la variación en la opinión favorable sobre el clima laboral, la encuesta aplicada en el 2018 fue comparada con la del 2016. En el contraste se identificaron cuatro hallazgos importantes.

Hallazgo 1: se incrementó en un 6 %, de manera general, la opinión favorable del personal. Este resultado refleja que, la gestión realizada del Programa de Fortalecimiento Valores en el 2017, impactó positivamente en el clima laboral de la firma. En la tabla 27, se detalla esta información.

**Tabla 27**

*Comparación de resultados generales 2016 vs. 2018*

Dimensiones	2016			2018			Incremento de la opinión favorable
	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	
Autorrealización	45 %	35 %	20 %	52 %	33 %	15 %	<b>7 %</b>
Involucramiento laboral	61 %	29 %	10 %	66 %	27 %	7 %	<b>5 %</b>
Supervisión	51 %	34 %	15 %	55 %	33 %	12 %	<b>4 %</b>
Comunicación	55 %	32 %	13 %	59 %	31 %	10 %	<b>4 %</b>
Condiciones laborales	53 %	31 %	16 %	57 %	30 %	13 %	<b>4 %</b>
Resultado general	52 %	32 %	16 %	58 %	31 %	11 %	<b>6 %</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Por otro lado, se puede apreciar que todas las dimensiones tuvieron un incremento mínimo del 4 %. La dimensión de “autorrealización”, donde se analiza la percepción del personal sobre las posibilidades de desarrollarse de manera personal y profesional, logró un mayor impacto con un 7 %. La segunda dimensión con mayor incremento en la opinión favorable fue el “involucramiento laboral” con un 5 %, la cual analiza la identificación con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa.

Hallazgo 2: se incrementó en un 4 % la opinión favorable del personal con tres años a más en la firma. El análisis permitió visualizar el impacto generado en las personas que se encontraban trabajando en la firma, antes de que el Programa de Fortalecimiento de Valores sea realizado. En la tabla 28 se detalla la información.

**Tabla 28**

*Comparación de resultados 2016 vs personas con tres años a más en el 2018*

Dimensiones	2016			2018 (3 años a más)			Incremento de la opinión favorable
	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	
Autorrealización	45%	35%	20%	51%	33%	17%	<b>6%</b>
Involucramiento laboral	61%	29%	10%	63%	30%	7%	<b>2%</b>
Supervisión	51%	34%	15%	53%	34%	13%	<b>2%</b>
Comunicación	55%	32%	13%	56%	33%	11%	<b>1%</b>
Condiciones laborales	53%	31%	16%	55%	33%	12%	<b>2%</b>
Resultado general	52%	32%	16%	56%	32%	12%	<b>4%</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Todas las dimensiones tuvieron un incremento favorable, siendo “autorrealización” la que tuvo una mayor puntuación, con un incremento del 6 %, y Comunicación una menor puntuación, con un incremento del 1 %.

Hallazgo 3: se incrementó en 13%, de manera general, la percepción de que existe una clara definición de la visión, misión y valores de la firma, ver tabla 29. Se incrementó en 9 % en el grupo con permanencia de tres años a más en la organización, ver tabla 30. Es un personal que ahora tiene un mejor entendimiento de la definición y esto le permitirá identificar los valores en su propio comportamiento y en el de sus compañeros.

**Tabla 29***Resultado sobre la clara definición de los valores 2016 vs 2018*

Pregunta	2016			2018			Incremento de la opinión favorable
	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	
Hay una clara definición de visión, misión y valores en la firma.	52 %	31 %	17 %	65 %	26 %	9 %	<b>13 %</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.**Tabla 30***Resultado sobre la clara definición de los valores 2016 vs personas con 3 años a más en el 2018*

Pregunta	2016			2018 (3 años a más)			Incremento de la opinión favorable
	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	
Hay una clara definición de visión, misión y valores en la firma.	52 %	31 %	17 %	61 %	27 %	12 %	<b>9 %</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Hallazgo 4: las preguntas que están enfocadas en la gestión de valores, de manera general, lograron un incremento del 3 % al 13 %; y un incremento del 1 % al 13% en el personal que tiene de tres años a más trabajando en la firma, ver tabla 31. Aquí se analizó, de manera minuciosa la encuesta en cada una de sus preguntas con el objetivo de relacionar el impacto de la gestión de los valores con cada ítem.

Referente al valor “compromiso con nuestros clientes”, en el resultado se observa que, de manera general, el personal se siente comprometido con la firma y el éxito de la misma, ya que su percepción se incrementó de un 6 % y 4 % respectivamente; sin embargo, en el grupo de tres años a más de permanencia, hubo un incremento del 1%. Asimismo, los resultados muestran que, de manera general, más personas se sienten orgullosas de trabajar en la organización, pues hubo un

6 % de incremento; y en el grupo de tres años a más de permanencia, hubo un incremento del 4 %. Por otro lado, en cuanto al valor “competencia profesional”, hubo un incremento en la percepción del personal acerca de la promoción de capacitación, la existencia de normas y procedimientos, guías de trabajo. Por ejemplo se identificó si los trabajadores se preocupan de manera personal por su crecimiento en la firma, entre otros intereses. “La generación de ideas creativas e innovadoras” obtuvo el mayor incremento con un 13 %, tanto de manera general, como para el grupo de tres años a más en la firma.

En cuanto al valor “integridad y objetividad”, se observa el incremento de la percepción sobre el trato justo y humano en la firma y la percepción si ésta es una buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral si los objetivos son retadores y si internamente se promueve el desarrollo del personal. Tanto de manera general, como para el grupo de tres años a más de permanencia en la firma, existe una mejor visión sobre la gestión honrada y justa de la firma. Por último, en cuanto al valor “respeto por nuestra gente”, hubo un incremento significativo del 11 % de manera general respecto de la percepción de reconocimiento de logros en el trabajo, y un 8 % de incremento en el grupo de tres años a más de permanencia en la firma.

Se puede observar que, si bien en el grupo de tres años a más de permanencia hubo un incremento en la opinión favorable, el porcentaje de percepción favorable fue menor a la percepción general de la firma.

**Tabla 31**

*Resultado del impacto de los valores en preguntas específicas*

Valor relacionado	Dimensión	Pregunta	2016			2018			Incremento de la opinión favorable	2018 (3 años a más)			Incremento de la opinión favorable
			Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	2016 vs 2018	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	2016 vs 2018 (3 años a más)
Compromiso con nuestros clientes	Autorrealización	La firma hace partícipe al personal en la definición de los objetivos y las acciones para alcanzarlos.	45 %	38 %	17 %	56 %	32 %	12 %	<b>11 %</b>	49 %	36 %	15 %	<b>4 %</b>
	Involucramiento laboral	El personal está comprometido con la firma.	62 %	31 %	7 %	68 %	26 %	6 %	<b>6 %</b>	63 %	32 %	5 %	<b>1 %</b>
	Involucramiento laboral	Se siente comprometido con el éxito en la organización.	63 %	29 %	8 %	67 %	27 %	6 %	<b>4 %</b>	64 %	30 %	6 %	<b>0 %</b>
	Involucramiento laboral	Me siento orgulloso de trabajar en la firma.	70 %	23 %	7 %	76 %	21 %	3 %	<b>6 %</b>	74 %	23 %	3 %	<b>4 %</b>
Competencia profesional	Autorrealización	Los socios promueven la capacitación que se necesita.	43 %	33 %	24 %	46 %	33 %	21 %	<b>3 %</b>	43 %	33 %	24 %	<b>0 %</b>
	Autorrealización	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	45 %	35 %	20 %	58 %	30 %	12 %	<b>13 %</b>	58 %	29 %	13 %	<b>13 %</b>
	Involucramiento laboral	Cada trabajador se preocupa por su crecimiento en la firma.	57 %	35 %	8 %	64 %	29 %	7 %	<b>7 %</b>	57 %	36 %	7 %	<b>0 %</b>
	Supervisión	La firma mejora continuamente los métodos de trabajo.	37 %	43 %	20 %	47 %	39 %	14 %	<b>10 %</b>	42 %	42 %	16 %	<b>5 %</b>
	Supervisión	Existen normas y procedimientos, como guías de trabajo.	54 %	32 %	14 %	60 %	29 %	11 %	<b>6 %</b>	55 %	32 %	13 %	<b>1 %</b>

Valor relacionado	Dimensión	Pregunta	2016			2018			Incremento de la opinión favorable 2016 vs 2018	2018 (3 años a más)			Incremento de la opinión favorable 2016 vs 2018 (3 años a más)
			Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable		Opinión favorable	Opinión parcial	Opinión desfavorable	
	Supervisión	El trabajo se realiza en función a estrategias, métodos y/o procesos establecidos.	55 %	35 %	10 %	62 %	31 %	7 %	<b>7 %</b>	57 %	33 %	10 %	<b>2 %</b>
Integridad y objetividad	Autorrealización	La firma promueve el desarrollo del personal.	43 %	36 %	21 %	52 %	33 %	15 %	<b>9 %</b>	48 %	34 %	18 %	<b>5 %</b>
	Involucramiento laboral	La firma es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	49 %	36 %	15 %	56 %	31 %	13 %	<b>7 %</b>	53 %	34 %	13 %	<b>4 %</b>
	Supervisión	Existe un trato justo y humano en la firma.	53 %	31 %	16 %	58 %	28 %	14 %	<b>5 %</b>	57 %	28 %	15 %	<b>4 %</b>
	Condiciones laborales	Los objetivos de trabajo son retadores.	67 %	28 %	5 %	74 %	23 %	3 %	<b>7 %</b>	71 %	26 %	3 %	<b>4 %</b>
Respeto por nuestra gente	Autorrealización	Se reconocen los logros en el trabajo.	36 %	36 %	28 %	47 %	33 %	20 %	<b>11 %</b>	44 %	30 %	26 %	<b>8 %</b>
	Comunicación	Los jefes/supervisores escuchan los planteamientos que se proponen.	58 %	31 %	11 %	62 %	29 %	9 %	<b>4 %</b>	62 %	28 %	10 %	<b>4 %</b>

Nota. Elaboración propia, 2022.

***Indicador: Participación en Reconocimiento de Valores***

Con la finalidad de evaluar el Programa de Fortalecimiento de Valores, se realizó, a modo de cierre, el Reconocimientos Valores 2017, en el cual el personal pudo nominar a cualquier persona de la firma, su compañero, par, jefe, subordinado u otro que trabaje en la organización que considere que puso en práctica los valores organizacionales. Esta actividad fue voluntaria, por lo que las personas tenían la libertad de decidir nominar o no a algún trabajador de la firma. En total, participó el 41 % del personal, por lo que se convirtió en una de las actividades no obligatorias con mayor participación en el año.

A continuación, en la tabla 32, se presenta los indicadores de logros alcanzados y el impacto en el clima organizacional, posteriores a la ejecución del Programa de Fortalecimiento de Valores Organizacionales, teniendo en cuenta que el objetivo buscaba un impacto positivo general en el personal de la firma; por lo que, se puede apreciar que superó el objetivo. El cuadro presenta a nivel informativo, la percepción del personal que cuenta con una permanencia de tres años a más en la firma, el cual estuvo trabajado en la organización antes del desarrollo del programa.

**Tabla 32**

*Resultados de los indicadores de logro alcanzados*

<b>Indicador</b>	<b>Medición</b>	<b>Resultado General esperado</b>	<b>Resultado a detalle Personal de 3 años a más de permanencia</b>
Resultados de la <i>Encuesta de clima laboral 2018</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Incremento mínimo del 5 % de la opinión favorable del clima laboral entre el 2016 y el 2018</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Incremento del 6 %</li><li>Incremento del 13 %</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Incremento del 4 %</li></ul>

<b>Indicador</b>	<b>Medición</b>	<b>Resultado General esperado</b>	<b>Resultado a detalle Personal de 3 años a más de permanencia</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento mínimo del 5 % en la pregunta específica de valores siguiente: Hay una clara definición de visión, misión y valores en la firma</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del 9 %</li> </ul>
Participación en Reconocimiento de Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación mínima del 35 % del personal en el reconocimiento de valores, el cual fue un evento de participación voluntaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>41 % de participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se utilizaron variables demográficas</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Por otro lado, en cuanto al monitoreo, permitió cumplir con lo planificado en el cronograma de trabajo, pues se realizó el 100 % de las actividades propuestas en el plan. Cabe mencionar que algunas de las acciones fueron realizadas posterior a la fecha planificada. Por ejemplo, la grabación de videos con los voceros, dada la disponibilidad de los socios, algunas tuvieron que ser postergadas; sin embargo, todas se ejecutaron.

#### **4.1.2. Análisis de los resultados encontrados con fuentes**

Los resultados obtenidos del Programa de Fortalecimiento valores fueron satisfactorios, puesto que se lograron alcanzar todos los objetivos planteados. Como se presentó en la tabla 32, la opinión favorable del personal incrementó un 6 %, un 1 % más sobre la métrica esperada de manera general; e incrementó en 4 % en los trabajadores con tres años a más de permanencia en la firma. Por ello, el personal, en el 2018, tuvo una opinión más favorable del clima laboral, en comparación al año 2016, que respondió al objetivo general del programa. Estos resultados

refuerzan lo afirmado por Kumar et al. (2013), dado que los valores organizacionales forman parte de la cultura y son los que definen el comportamiento del personal dentro de una organización, y el clima es la percepción de dicho comportamiento. En consecuencia, el programa tuvo un impacto directo en el clima organizacional de la firma.

En cuanto a los objetivos específicos, la medición del clima laboral, permitió validar si hubo un incremento en la opinión favorable del personal al finalizar la ejecución programa. Asimismo, la firma se propuso desplegar los valores como parte de la cultura corporativa. En los resultados, se observó un incremento general del 13 % respecto a que sí existe una clara definición de los valores organizacionales y un incremento del 9 % en los trabajadores que tenían tres años a más de permanencia en la firma. El logro fue alcanzado usando el Plan Estratégico de Comunicación , por lo que se puede afirmar lo señalado por Álvarez-Nobell y Lesta (2011), que la comunicación corporativa es un elemento dinámico clave y de soporte para implementar las estrategias de cualquier empresa.

Por otro lado, se planteó promover la identificación de los valores a través del comportamiento, mediante un plan de comunicación exitoso. Aquí los resultados fueron alcanzados, dado que se contó con la participación del 41 % de los trabajadores en el Reconocimiento de Valores, superando en 6 % el objetivo. El personal tuvo que identificar la práctica de los valores en sus compañeros para nominarlos, analizando el comportamiento en base a los valores de la firma. La forma de aprendizaje y comunicación interna fue importante para la transmisión de los valores organizacionales, ya que de acuerdo a la teoría del aprendizaje 70:20:10 (Arets et al., 2018) las personas aprenden principalmente en cualquier lugar y

momento (70 %), durante las activaciones; y también de otros (20 %), mediante el programa de reconocimiento.

Asimismo, la comunicación del programa permite ratificar lo señalado en el marco teórico por Pintado y Sánchez (2017), donde afirman que la comunicación interna es utilizada para crear la experiencia de marca, en este caso los valores; y que, a través de la identidad visual corporativa, el isotipo de los valores, se puede transmitir los intangibles de la organización para que sean preservados en el tiempo (Molina, 2019). Además, se propuso que el personal practique los valores de manera cotidiana, incentivado por el Reconocimiento de Valores; siendo esta herramienta una nueva forma de medir el desempeño del personal, incentivó a que los trabajadores pongan en práctica los valores de manera diaria, dado que serían medidos y reconocidos por la práctica de los mismos.

Se puede concluir que el Programa de Fortalecimiento de los Valores Organizacionales fue exitoso, no solo porque incrementó la opinión favorable del clima; sino que, además, permitió que los valores regulen el comportamiento y se normalicen a través del tiempo, permitiendo su interiorización en el personal como parte de una cultura que vivencia los valores definidos.

## **4.2. Reflexión de la experiencia**

### ***4.2.1. Limitaciones encontradas en el proceso de intervención***

A continuación, se exponen algunas de las limitaciones al desarrollar el programa.

- Hubo poca disponibilidad de los voceros, principalmente socios, para la grabación de los videos. Debido a sus agendas con actividades programadas, las fechas planificadas para la grabación y publicación de los videos fueron

modificadas. A pesar de ello, se desarrollaron todas las acciones planificadas en el cronograma de trabajo.

- Las activaciones de los valores fueron, en algunas ocasiones, aplazadas de acuerdo con lo coordinado con cada unidad de negocio. Esto se realizó de manera estratégica para contar con la mayor participación del personal, puesto que, en ciertas oportunidades, las fechas planificadas coincidieron con la alta carga laboral.

- En las activaciones, no se contó con la participación de todo el personal debido a que, por la dinámica de trabajo de la firma, parte del personal se encontraba trabajando directamente desde las oficinas de los clientes. Sin embargo, todo el contenido realizado en las activaciones fue compartido vía correo electrónico con todo el personal.

- La actividad de reconocimiento, al ser de libre de participación, no contó con la asistencia masiva del personal. Es necesario que esta práctica se vaya consolidando en la firma para que el personal desarrolle la capacidad de reconocer las conductas relacionadas con los valores y premiar el esfuerzo por practicarlas cotidianamente.

#### ***4.2.2. Impacto en la institución con los resultados hallados***

El impacto en la firma fue positivo. En primer lugar, hubo un incremento en la opinión favorable del clima laboral del 6 %, el cual, de acuerdo con investigaciones, como la realizada por Brito et al. (2020), generó un impacto positivo en el desempeño del personal. En segundo lugar, se inició la consolidación de una cultura corporativa a través del Programa de Fortalecimiento de Valores, en el que se difundió el concepto y la práctica de los mismos a todo el personal. Por ello, es una de las fortalezas de la firma revisadas en el análisis FODA (tabla 1), y

es uno de los principales requerimientos de trabajo del área Corporativa de Recursos Humanos. En tercer lugar, como se pudo revisar en la tabla 31, el personal se siente más comprometido con la firma y su éxito. Consideran que la organización promueve el desarrollo del personal, que es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral, que mejora de manera continua su desarrollo personal, entre otros desarrollos. La promoción permitió que el personal se sienta más identificado con la organización y tenga una percepción más favorable sobre la gestión de los directivos respecto al capital humano.

Por otro lado, es importante mencionar que aún hay aspectos por trabajar para mejorar el clima organizacional. En la encuesta, se pudo observar que del 2016 al 2018 no hubo un cambio en la percepción sobre el soporte que reciben de los jefes/supervisores para superar obstáculos, preparación necesaria o definición clara de responsabilidades para el trabajo, integración de los equipos, entre otras percepciones no favorables. Dichos aspectos no se desarrollaron en el programa de fortalecimiento de valores debido a que no fueron considerados dentro del enfoque. No obstante, se sugiere implementar acciones para mejorar la gestión de las personas en la organización. Es por ello que, en esta primera línea base, los resultados reflejan que se ha mantenido esta percepción; sin embargo, en las próximas encuestas, se debe realizar preguntas complementarias para indagar y explicar a detalle estos aspectos, y seguir construyendo mejores prácticas organizacionales a futuro.

#### ***4.2.3. Aporte en el área psicológica y en el contexto***

El trabajo valida los estudios anteriormente realizados, los cuales señalan que la cultura define los comportamientos de las personas dentro de una

organización (Kumar et al., 2013). El Programa de Fortalecimiento de Valores permitió dar inicio a la consolidación de la cultura corporativa y esta guio los comportamientos de los mismos dentro de la firma. Así se pudo observar los resultados de la encuesta en el 2018. Por otro lado, se confirmó, también, que la variable del clima organizacional tiene relación directa con la satisfacción laboral (Dávila et al., 2021).

A partir del Programa de Fortalecimiento de Valores como parte de la cultura, hubo recepción y mayor visibilidad de los valores de la firma. De manera interna, tuvo un impacto en el comportamiento del personal; de forma externa, logró un impacto como marca reputacional, ya que fue compartido en las redes sociales de la firma.

Las personas son el reflejo constante de lo que pasa dentro de una organización; al tener visibilidad del comportamiento a través de los valores, se puede evaluar las conductas deseadas y no deseadas dentro de una empresa. Esta evaluación permite regular las empresas a través de los valores definidos como guías de comportamiento. Actualmente, por eso, los líderes cuentan con una nueva herramienta definida e interiorizada que les permite evaluar el comportamiento de las personas que integran sus equipos.

Asimismo, al existir buenas prácticas en valores, se genera un impacto positivo en la percepción favorable del clima organizacional. De esa manera, se promueve un entorno seguro para brindar un buen servicio, el cual es percibido por el cliente final a través del desempeño óptimo de los trabajadores. Así, se genera una buena reputación para las empresas.

La transmisión de los valores desde las líneas superiores es fundamental. Por ello, se desea el involucramiento de los líderes durante todo el despliegue. Si las generaciones que ocupan posiciones de liderazgo, los que tienen más tiempo en la organización, no practican los valores ni enseñan con el ejemplo, no obtendrán el impacto esperado en los equipos que lideran. Los líderes en las empresas cumplen un papel significativo en la gestión de la cultura organizacional.

#### ***4.2.4. Demandas profesionales requeridas***

Este tipo de programas, en los cuales se desea difundir intangibles organizacionales como son los valores, requiere profesionales que cuenten, principalmente, con competencias de liderazgo, adaptación al cambio, comunicación efectiva, empatía, creatividad y eficacia. De esa manera, facilitarán una gestión adecuada del programa y permitirán adaptarlo de manera rápida ante posibles cambios que surjan durante el desarrollo del mismo. Además, estos profesionales deben tener conocimientos técnicos en cultura, clima organizacional, comunicación interna, comunicación digital y capacitación en adultos. De ese único modo, podrán desarrollar el plan de manera efectiva con sustento teórico, usando indicadores que ayuden a medir los objetivos planteados. Cabe mencionar que muchas personas pueden ser competentes para gestionar este tipo de programas; pero si no han interiorizado los valores como eje principal del comportamiento, la cultura los terminará expulsando.

Para el diseño y ejecución del programa, no se realizó una capacitación específica para el personal involucrado. Sin embargo, cabe mencionar que se contó con un equipo multidisciplinario conformado por perfiles y conocimientos diferentes que permitieron agregar valor al programa y complementar todo lo

requerido para lograr un impacto positivo en el clima laboral. El equipo estuvo liderado por la gerente de Recursos Humanos y *Marketing*, y dirigido por la coordinadora Corporativa de Recursos Humanos, con la asistencia del resto del equipo para alcanzar los objetivos planteados.

#### ***4.2.5. Autoevaluación y autocrítica personal e institucional***

Uno de los aprendizajes más relevantes fue la importancia de tener valores consolidados e identificados por los trabajadores. Los valores generan un impacto significativo en el comportamiento del personal que afecta en el desempeño organizacional. Otro aprendizaje fue reconocer que, el involucramiento de los líderes de la organización es clave para el desarrollo del programa, permite mostrar al personal que es un trabajo que está liderado por los altos cargos de la firma y que no solo es un programa del área de Recursos Humanos. El liderazgo permitió reflejar la importancia que otorga la alta dirección a la gestión de la cultura, y evidenció que los valores son practicados también por ellos. Este comportamiento debe ser un ejemplo a seguir por los trabajadores para dar sostenibilidad a la firma.

Por otro lado, el aprendizaje a través del juego e identificación con el isotipo permitió que el personal pueda recordar, de manera más fácil, los valores organizacionales. El isotipo, durante el año, formó parte de todas las actividades de integración, por ejemplo el campeonato deportivo tenía como eslogan “Llevemos los valores a la cancha”.

Se considera que el desempeño de quien suscribe fue adecuado, dado que midió de manera constante el avance del programa. Además, de acuerdo con el análisis, realizó los ajustes necesarios para que todas las acciones planificadas puedan ser implementadas. No obstante, pudo haberse manejado de mejor manera

los plazos, sobre todo si se conocía el tiempo de respuestas y la dificultad en la disponibilidad de los voceros. La grabación de los videos fue una de las actividades más difíciles de realizar, dado que los trabajadores no cuentan con experiencia en actuación. Las tomas, en algunos casos, fueron repetidas varias veces hasta obtener el material adecuado para la versión final.

Los logros más importantes fueron el incremento general del 6 % en la opinión favorable del clima, un 4% en los trabajadores que tenían de tres a más años de permanencia; y el incremento del 13 % y 9 % en la percepción de que existe una clara definición de los valores, de manera general y en el grupo de tres años a más de permanencia respectivamente. Asimismo, otro logro fue la alta participación en el cierre del programa, Reconocimiento de Valores. Estos indicadores evidencian que el programa de fortalecimiento tuvo un impacto positivo en los trabajadores y en la firma.

Si se desea buscar que el programa tenga un mayor alcance, como más participación del personal en el Reconocimiento de Valores, se debe lograr el involucramiento de todos los líderes, de modo que ellos sean los principales promotores de la práctica de los valores de la firma. Actualmente, existe un número reducido de líderes que, por la naturaleza de su labor, priorizan otro tipo de actividades, porque consideran que las acciones vinculadas con los valores organizaciones pueden delegarse. Sin embargo, se espera que, más adelante, se pueda lograr que más socios participen activamente del programa, reconociendo la importancia e impacto que tendría su involucramiento.

## RECOMENDACIONES

Como principales recomendaciones, se propone las siguientes.

- En la evaluación del clima laboral, se sugiere utilizar una herramienta de medición que facilite a la empresa realizar la comparación sus resultados con otras que existen en el mercado y en su rubro, como el *Great Place to Work*. Esto le permitirá contar con un marco de referencia sobre sus resultados de clima laboral, para saber si están dentro del promedio, por encima o por debajo del mismo en comparación con otras empresas. También, se recomienda que, además de utilizar una herramienta cuantitativa, se pueda complementar el estudio con herramientas cualitativas, como entrevistas personales, *focus group* y observación en el ambiente natural. De esa manera, se profundizará en algunos aspectos que no hayan quedado totalmente claros o que se deseen indagar más.

- En cuanto al diagnóstico, se recomienda, en este tipo de empresas con unidades de negocio, y variables demográficas, como edad, género, áreas, entre otros; se pueda realizar un análisis específico de cada una de estas. Por otro lado, dado que existen subculturas y subclimas, el Programa de Fortalecimiento de Valores pudo haber planteado acciones generales, como las presentadas en el trabajo, y acciones específicas de acuerdo a los resultados de cada una de las unidades de negocio y otras variables.

- En la ejecución del programa, si bien se contó con el apoyo de los socios que conforman el Comité de Recursos Humanos, no hubo un total involucramiento de todos los socios que conforman la firma. Por ello, se recomienda generar un plan previo al programa, que exponga de manera tangible a los socios, los beneficios y los resultados que tendrían en su gestión y en sus equipos si es que promueven los

valores organizacionales dentro de la empresa. De esa manera, su participación en el desarrollo del programa será mayor, ya que comprenderán el impacto que tendrá en la organización.

- Se sugiere que todos los años se siga realizando el reconocimiento de valores, dado que permite que los trabajadores puedan identificar la práctica de los valores en sus compañeros en base a la observación de comportamientos; asimismo, incentiva la puesta en práctica, ya que es una nueva forma de evaluar el desempeño del personal.

- Como parte del reconocimiento anual de valores que existe en la empresa, se sugiere incluir una sección en la cual se cuenten las experiencias del personal que haya puesto en práctica los valores en momentos clave de su desarrollo profesional: conflictos de interés, mala praxis, entre otros. Ayudará a que los trabajadores se sientan identificados con situaciones similares y puedan estar más preparados para afrontar eventos donde los valores organizacionales sean clave para actuar de forma ética.

- Al realizar el análisis de los resultados en el 2018, posterior al desarrollo del Programa de Fortalecimiento de Valores, se observó que las personas que continuaban trabajando desde el 2016 en la firma eran un 56 % de la muestra final. Evidencia de que la organización tiene una alta rotación de personal, sobre todo en las unidades de negocio de *Outsourcing* y Consultoría de negocios, como se aprecia en la tabla 26. Por lo que se recomienda realizar acciones específicas de identidad y compromiso para disminuir la rotación del personal en la empresa.

- Para contar con un análisis a detalle de los resultados de las personas que participaron en la encuesta en el 2016 y 2018; se sugiere codificar a las personas en

ambas aplicaciones utilizando la misma serie, a fin de identificar la variación en la percepción del clima laboral posterior al programa, manteniendo así el criterio ético de confidencialidad al momento de la aplicación y análisis de resultados.

- Asimismo, se sugiere que se analice a detalle al personal con tres años a más de permanencia que participó en la encuesta de clima del 2018, con la finalidad de conocer la distribución demográfica de las personas que incrementaron su opinión favorable frente al clima y los que no tenían una opinión favorable, en comparación a los resultados del 2016. Se podría indagar con otras herramientas cualitativas los motivos por los cuales no aumentó la opinión favorable y realizar planes de acción específicos para estos grupos.

- Por otro lado, se recomienda que, al diseñar los nuevos planes estratégicos de la organización, se analice los valores organizacionales, ya que estos deben soportar la estrategia futura de toda empresa.

- Por último, se recomienda que dentro del Programa de Fortalecimiento de Valores se puedan generar más talleres, dirigidos sobre todo a líderes de la organización, socios y gerentes. De esa manera, podrán interiorizar mucho más cada uno de los valores y los aplicarán de manera cotidiana, como un ejemplo para el resto de trabajadores de la empresa.

## CONCLUSIONES

- Los valores organizacionales forman parte de la cultura en las empresas, según lo revisado en el marco teórico, son considerados elementos que guían las actitudes que dirigen los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones. Por eso, son un elemento estratégico en la dinámica de las empresas, lo cual se ha visto reflejado en el contexto de la empresa y en el diagnóstico, dado que se convirtió en el primer elemento elegido por los socios para consolidarlos como cultura corporativa.

- Es necesario mencionar que en el diagnóstico se encontraron otros ejes de mejora en la organización, como la gestión de los supervisores, capacitaciones al personal, comunicación entre las unidades de negocio, entre otros; los cuales tienen un impacto en el clima laboral y no fueron desarrollados en el programa. Por lo que, se sugiere que también sean desarrollados mediante otros programas que ayuden a mejorarlos, y permitan así incrementar la opinión favorable del clima laboral en el personal.

- Al diseñar el Programa de Fortalecimiento de Valores fue necesario realizar la identificación de los valores corporativos, dado que estos han sido desarrollados por la casa matriz. Tener un entendimiento claro fue beneficioso al momento de realizar el despliegue en el personal. Además, el plan de comunicación estructurado con diferentes herramientas, canales, voceros e isotipo, permitió la fácil identificación del personal con los valores organizacionales. Otro elemento necesario al diseñar el programa fue la forma de aprendizaje en adultos. Permitted emplear distintas herramientas que facilitaron la interiorización de los valores en el personal.

- Los resultados mostraron que existe una relación entre la gestión de los valores organizacionales y el clima laboral en una empresa. Al realizar la encuesta de clima, luego de desarrollar el Programa de Fortalecimiento de Valores, hubo un incremento del 6 % de manera general en la opinión favorable del clima y de 4% en el personal que estuvo trabajando antes de la ejecución del programa.

- El instrumento aplicado para la medición del clima laboral, CL-SPC de Sonia Palma, fue dirigido a todo el personal en la firma en el año 2016 y 2018 dado que se buscaba comparar la percepción del clima bajo una misma prueba posterior al desarrollo del programa. Al analizar los resultados, se detalló los obtenidos en el grupo que cuenta con tres años a más en la firma, grupo que participó en el diagnóstico y en el desarrollo del programa de fortalecimiento de valores. Por lo que, se concluye que el instrumento no es una variable contaminante, ya que, se puede analizar de manera independiente el cambio de percepción del clima laboral en este grupo que estuvo desde el inicio de la investigación. Asimismo, cabe mencionar que la escala CL-PSC cuenta con una alta confiabilidad, 0.97 y 0.90 en los métodos de Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman respectivamente.

- Asimismo, se observó que incrementó un 13 % de manera general y un 9 % en el grupo que estuvo trabajando en la organización antes del desarrollo del programa, la percepción de que existe una clara definición de la visión, misión y valores de la firma. Las preguntas de la encuesta de clima laboral que están impactadas por la gestión de los valores tuvieron un incremento hasta del 13 %. Además, se observó que la actividad Reconocimiento de Valores superó en 6 % el objetivo trazado de participación del personal al no ser obligatoria.

- Dado al análisis realizado en el porcentaje de participación en la encuesta aplicada en el 2018 y las personas que tienen más de tres años en la firma, se concluye que la rotación en la organización es alta ya que en el 2018 la muestra estaba conformada solo por el 56 % de los que participaron en diagnóstico realizado en el 2016. Por lo que, se deberían desarrollar acciones específicas para disminuir el porcentaje de rotación, sobre todo en las unidades de negocio de Consultoría y *Outsourcing*.

- Por lo anteriormente presentado, y de acuerdo a la retroalimentación positiva de los socios del comité de Recursos Humanos en una reunión interna, se puede concluir que el Programa de Fortalecimiento de Valores fue de mucha utilidad para en la empresa de servicios profesionales en Lima. El programa cumplió con el objetivo de fortalecer los valores organizacionales y generó un impacto positivo en el clima laboral de la firma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez-Nobell, A. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14(1), 11-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177>
- Arets, J., Jennings, C. y Heijnen, V. (2018). *70:20:10 into action*. 702010 Institute. <https://702010institute.com/wp-content/uploads/2018/11/Primer-702010-into-action.pdf>
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage.
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R. y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- De Campos, M. I. y Rueda, F. J. M. (2017). Effects of Organizational Values on Quality of Work Life. *Paidéia*, 27(67), 65-75. <https://www.scielo.br/j/paideia/a/y5kWHv63XhX7czSfpVLzMWN/?lang=en>

- Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*. Editorial Club Universitario.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El Profesional de la Información*, 28(5), 1-13.  
<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.sep.18/46135>
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Paidós.
- Chávez-Hernández, N. (2019). Análisis cuantitativo del Modelo de Valores en Competencia en pequeñas instituciones educativas de nivel superior en el municipio mexiquense de Coacalco de Berriozábal. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 15(2), 97-112.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.  
<https://ebooks724.upc.elogim.com:443/?il=9350>
- Clissold, G. (2006). Psychological Climate: What is it and what Does it Look Like? En H. De Cieri, A. Bardoel, R. Barrett, D. Buttigieg, A. Rainnie, y K. McLean (Eds.), *Socially Responsive, Socially Responsible Approaches to*

- Employment and Work: Proceedings of the ACRW/KCL Conference* (pp. 1-25). Events Management Office, Monash University.
- Costa, J. (2018). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y palabra*, 22(1\_100), 356-373. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160/pdf>
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B. y De Costanza, A. H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9420-y>
- Dávila, R. C., Agüero, E., Ruiz, J. L. y Guanilo, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(5), 663-677.
- Dickson, M. W., Resick, C. J. y Hanges, P. J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351-364. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.351>
- Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances en Psicología*, 23(1), 87-102. <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/174>
- Firma Global (13 de diciembre de 2021). *BDO announces financial results 2021*. <https://www.bdo.global/en-gb/news/2021/bdo-announces-financial-results-2021>

- Firma Global (s.f.). *One Organisation – Globally Connected*.  
<https://www.bdo.global/en-gb/about/our-global-network>
- Firma Local. (s.f. -a). *Estadísticas globales 2021*. <https://www.bdo.com.pe/es-pe/conozcanos/%C2%BFpor-que-bdo/bdo-en-cifras>.
- Firma Local. (s.f. -b). *Organización en el Perú*. <https://www.bdo.com.pe/es-pe/conozcanos/%c2%bfquienes-somos/organizacion-en-el-peru>
- Firma Local. (s.f. -c). *Quiénes somos*. <https://www.bdo.com.pe/es-pe/conozcanos/%c2%bfquienes-somos>
- Firma Local. (s.f. -d). *Visión y misión*. Recuperado de web de la firma local.  
<https://www.bdo.com.pe/es-pe/conozcanos/%c2%bfquienes-somos/vision-y-mision>
- Firma Local. (s.f. -e). *Valores*. <https://www.bdo.com.pe/es-pe/conozcanos/%c2%bfquienes-somos/valores>
- Firma Local. (25 de marzo de 2021). Estos son los Valores de la Firma, los cuales destacan en la cultura de BDO. ¡Practiquémoslos siempre! Facebook.  
<https://www.facebook.com/Inbdo/posts/2955340744697706>
- González, A. (2018). Todo es asunto de valores organizacionales. *Debates IESA*, 23(1), 25-28.
- González, M. y Olivares, S. (2015). *Psicología del trabajo*. Grupo Editorial Patria.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/39406?page=133>
- Granados, H. y García, C. L. (2016). El modelo de aprendizaje experiencial como alternativa para mejorar el proceso de aprendizaje en el aula. *Ánfora*, 23(41),

37-54.

<https://publicaciones.autonoma.edu.co/index.php/anfora/article/view/140>

Great Place to Work (s.f. -a). *Quiénes somos*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos>

Great Place to Work (s.f. -b). *Estudio anual de ambiente y cultura organizacional*.  
<https://www.greatplacetowork.com.pe/encuesta-de-clima/estudio-anual-de-ambiente-y-cultura-organizacional>

Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.  
<https://doi.org/10.1108/03090590710772631>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hudrea, A. y Tripon, C. (2016). Organizational Culture of the Public Sector. A Study of Romanian Public Organizations. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 53, 97-113.

Jaakson, K. (2010). Management by values: are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29(9), 795-806.  
<https://doi.org/10.1108/02621711011072504>

Jáuregui, K. y Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. Pearson Education.

Kumar, A. (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(4), 14-18.  
[https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume16/3-Redefined-and-Importance.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume16/3-Redefined-and-Importance.pdf)

- Kumar, U., Budhwar, P. y Bamel, N. (12-14 de diciembre de 2013). *Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application*. 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management. Indian Institute of Management, Ahmedabad, India.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Mazuela, A. (2015). *10 herramientas de gestión organizacional: 2º parte*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/48394?page=43>
- McLeod, S. (2013). *Kolb - Learning Styles*. Simply Psychology.  
[http://cei.ust.hk/files/public/simplypsychology\\_kolb\\_learning\\_styles.pdf](http://cei.ust.hk/files/public/simplypsychology_kolb_learning_styles.pdf)
- Molina, J. (2019). *Comunicación corporativa: guía de supervivencia* (2.ª ed.). Grupo 5.
- Oliveira, A. y Tamayo, A. (2004). Inventario de perfiles de valores organizacionales. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Cartolan.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pezo-Ávila, A., Vargas-Sardón, J. L. y Gallardo-Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la salud: la visión de los promotores peruanos de salud. *Fonseca: Journal of Communication*, (20), 125-142.
- Pintado, T. y Sánchez, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial.

- Pizarro, T. (2012). De la pedagogía a la andragogía en la educación superior. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 3, 1-31.
- Puertas, R., Yaguache, J. y Altamirano, V. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional. *Fonseca: Journal of Communication*, (20), 7-11.
- Revilla, E. (2013). *Los valores organizacionales. El caso de un instituto pedagógico público de Lima* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://bit.ly/2GAp9gm>
- Rodrigo, M. J., Máiquez, M. L., Martín, J. C. y Byrne, S. (2008). *Preservación familiar: un enfoque positivo para la intervención con familias*. Pirámide.
- Rodríguez A. (23 de abril de 2019). *¡La gente es lo más importante! ¿Qué tan cierto es? Una mirada estratégica a la labor de gestión humana*. Great Place to work Perú. <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/blog-peru/la-gente-es-lo-mas-importante-que-tan-cierto-es-una-mirada-estrategica-a-la-labor-de-gestion-humana>
- Romero, A. T. e Izarra, K. (2014). Valores organizacionales de la responsabilidad social empresarial en las empresas del sector inmobiliario en el Municipio Maracaibo. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 6(1), 30-41. <https://bit.ly/2vx2QGh>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass. <http://bit.ly/2J7lXty>
- Schneider, B. y Barbera, K. M. (2014). Introduction: The Oxford handbook of organizational climate and culture. En B. Schneider y K. M. Barbera (Eds.),

*The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 3-20).  
Oxford University Press.

Schneider, B. y Hall, D. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447-455. <https://doi.org/10.1037/h0033756>

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

70:20:10 Institute (s.f.). *Bring learning closer to business with the 70:20:10 model*.  
<https://702010institute.com/702010-model/>

Tamayo, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, 24(3), 208-217.

Undurraga, C. (2004). *¿Cómo aprenden los adultos?* Universidad Católica de Chile.

Van-Marrewijk, M. (2004). The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 1-14.

Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Tecnos.  
[https://www.academia.edu/37758599/JORDI\\_XIFRA\\_MANUAL\\_DE\\_RELACIONES\\_PUBLICAS\\_E\\_INSTITUCIONALES](https://www.academia.edu/37758599/JORDI_XIFRA_MANUAL_DE_RELACIONES_PUBLICAS_E_INSTITUCIONALES)

## ANEXOS

### **Anexo 1. Escala de clima laboral CL-SPC**

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea con cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

N°	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la organización.					
2	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
3	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
4	El personal está comprometido con la organización.					
5	Los jefes / supervisores brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
6	Los Socios se interesan por el éxito del personal.					
7	En la organización la información fluye adecuadamente.					
8	Los objetivos de trabajo son retadores.					
9	Cada trabajador se preocupa por su crecimiento en la organización.					
10	La organización mejora continuamente los métodos de trabajo.					
11	La organización hace partícipe al personal en la definición de los objetivos y las acciones para alcanzarlos.					
12	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
13	El personal tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					

14	El personal se considera factor clave para el éxito de la organización.					
15	La retroalimentación (feedback) que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	En la organización existen suficientes canales de comunicación.					
18	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
19	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
20	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
21	Los jefes / supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
23	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
24	En la organización se hacen mejor las cosas cada día.					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	En la organización se afrontan y superan los obstáculos.					
28	Existe una adecuada administración de los recursos.					
29	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal.					
30	Se dispone de un proceso / sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
31	Los Socios promueven la capacitación que se necesita.					
32	La organización fomenta y promueve la comunicación interna.					
33	La remuneración es atractiva en la organización.					
34	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					

35	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
36	La organización promueve el desarrollo del personal.					
37	Los jefes / supervisores escuchan los planteamientos que se le hacen.					
38	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la organización.					
39	Me siento orgulloso de trabajar en la organización.					
40	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
42	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas o grupos de trabajo.					
43	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
44	Hay una clara definición de visión, misión y valores en la organización.					
45	El trabajo se realiza en función a estrategias, métodos y/o procesos establecidos.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	Se conocen los avances en otras áreas o grupos de trabajo de la organización.					
48	La remuneración está de acuerdo a las funciones del puesto que se desempeña.					
49	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
50	Existe un trato justo y humano en la organización.					

## Anexo 2. Ficha de nominación: Reconocimiento de Valores

### Ficha de reconocimiento | Valores Organizacionales

**Antes de empezar, debes tener en cuenta las siguientes consideraciones:**

- Nomina a tu compañero, par, jefe subordinado u otra persona que trabaje en la empresa que consideres que ha practicado los Valores Organizacionales durante este año.
- No es necesario que nomines en todos los valores. Nomina en los valores que consideres que alguien de la empresa los haya practicado.
- Puedes reconocer a la misma persona en distintos valores siempre y cuando consideres que los haya practicado durante este año.
- No puedes auto nominarte. La finalidad es reconocer al otro.

**1. Coloca tus nombres y apellidos:**

---

**2. Indica la Unidad de Negocio a la que perteneces:**

- Auditoría
- Tax & Legal
- Consulting
- Outsourcing

**Sección 1: Compromiso con nuestros clientes**

## COMPROMISO CON NUESTROS CLIENTES

**“Porque estamos convencidos de que la proximidad con el cliente es un factor de éxito; tenemos una especial sensibilidad para conocer y comprender sus necesidades. Porque en la empresa el trato personalizado no es solo una promesa, sino un estilo de trabajo”.**

**ACCIONES**

- Mantiene una comunicación clara y amable con el cliente.
- Escucha de manera atenta para encontrar la mejor solución.
- Responde de manera rápida al cliente, atendiendo sus correos, llamadas y requerimientos que solicite.
- Se prepara (estudia e investiga) para atender de manera adecuada a los clientes.
- Es reconocido por la empresa y por el cliente por siempre cumplir con sus compromisos.
- Se preocupa por brindar un servicio excepcional al cliente.

Coloca el nombre completo (nombre y apellido) de la persona que deseas nominar:

---

Indica la Unidad de Negocio a la que pertenece la persona nominada:

- Auditoría
- Tax & Legal
- Consulting
- Outsourcing

## Sección 2: Competencia profesional

# COMPETENCIA PROFESIONAL



*"Porque creemos que el éxito y el crecimiento de nuestros clientes se respalda en el desarrollo y la excelencia de nuestro equipo profesional".*

### ACCIONES

- Valora y emplea su conocimiento y competencias profesionales como su activo principal.
- Se autocapacita, buscando siempre la actualización de sus conocimientos.
- Se desenvuelve de manera activa y enérgica en todas las actividades que realiza, siendo eficaz y eficiente.
- Plantea oportunamente propuestas adecuadas para generar mejoras y anticiparse ante diferentes situaciones.
- Mantiene una conducta constante y resistente que está presente en todas las actividades que realiza a pesar de los obstáculos.
- Cooperar y se preocupa en ayudar al equipo, siendo amable, colaborativo y flexible.

Coloca el nombre completo (nombre y apellido) de la persona que deseas nominar:

---

Indica la Unidad de Negocio a la que pertenece la persona nominada:

- Auditoría
- Tax & Legal
- Consulting
- Outsourcing

## Sección 3: Integridad y objetividad

# INTEGRIDAD Y OBJETIVIDAD



**ÍNTEGRO**  
*Persona recta, honrada, intachable.*

**OBJETIVO**  
*Con la capacidad de controlar emociones, ver las cosas sin suponer, manteniendo la racionalidad.*

### ACCIONES

- Orienta su vida y su trabajo basado en sus valores.
- Establece relaciones con el cliente sobre la base de sus principios y el respeto.
- Sus acciones son congruentes con lo que dice.
- Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la Firma como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- Actúa de manera objetiva, dejando de lado sus sentimientos y emociones.
- No toma las cosas de manera personal, se centra en los objetivos y los cumple.

Coloca el nombre completo (nombre y apellido) de la persona que deseas nominar:

---

Indica la Unidad de Negocio a la que pertenece la persona nominada:

- Auditoría
- Tax & Legal
- Consulting
- Outsourcing

#### Sección 4: Respeto por nuestra gente

## RESPECTO POR NUESTRA GENTE



### ACCIONES

- 1 SALUDAMOS, PEDIMOS POR FAVOR Y DAMOS LAS GRACIAS**  
Una sonrisa abre las puertas a una mejor comunicación.
- 2 BUSCAMOS LA EXCELENCIA, EXIGIMOS CON RESPETO**  
Trabajamos enfocados en los objetivos de la Firma, respetando las ideas ajenas y el ritmo de los demás.
- 3 FELICITAMOS EN PÚBLICO, LLAMAMOS LA ATENCIÓN EN PRIVADO**  
No recordarán lo que les dijiste, sino lo que les hiciste sentir.
- 4 SOMOS PUNTUALES Y RESPETAMOS EL TIEMPO DE LOS DEMÁS**  
El tiempo es valioso para todos y el tiempo perdido no se recupera.
- 5 RESPETAMOS LOS DERECHOS DE LOS DEMÁS**  
Cada derecho implica un deber. Respetar a los otros como quieres que te respeten a ti.
- 6 NOS COMUNICAMOS ASERTIVAMENTE**  
Nuestra comunicación debe ser clara, objetiva, transparente y honesta; escuchando siempre con atención.
- 7 SOMOS ORDENADOS**  
El orden y la limpieza son necesarios para mantener una buena convivencia.
- 8 HACEMOS BUEN USO DE LOS AMBIENTES COMPARTIDOS**  
Control del volumen de voz y consideración a los demás en el staff, cafetería, salas de reunión, entre otros.
- 9 PROCURAMOS SER SIEMPRE COHERENTES**  
Coherencia entre lo que piensas, dices y haces.
- 10 SEGUIMOS LAS REGLAS Y AYUDAMOS A HACERLAS RESPETAR**  
El cumplimiento de las reglas es parte de una sana convivencia.

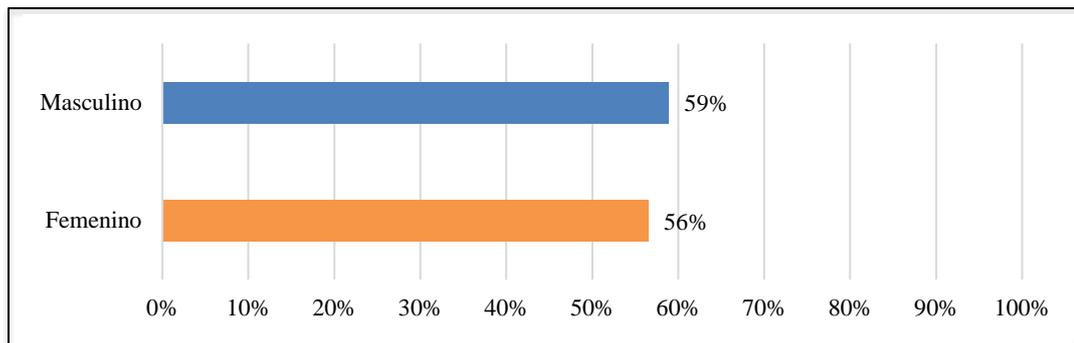
Coloca el nombre completo (nombre y apellido) de la persona que deseas nominar:

Indica la Unidad de Negocio a la que pertenece la persona nominada:

- Auditoría
- Tax & Legal
- Consulting
- Outsourcing

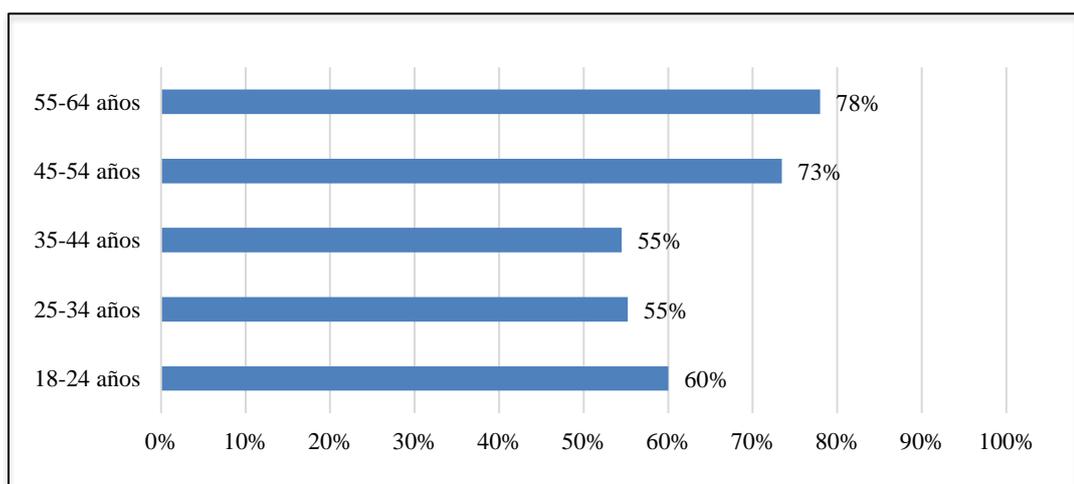
### Anexo 3. Análisis complementario de variables demográficas 2018

Figura 1. Encuesta de Clima Laboral 2018, resultado general por género



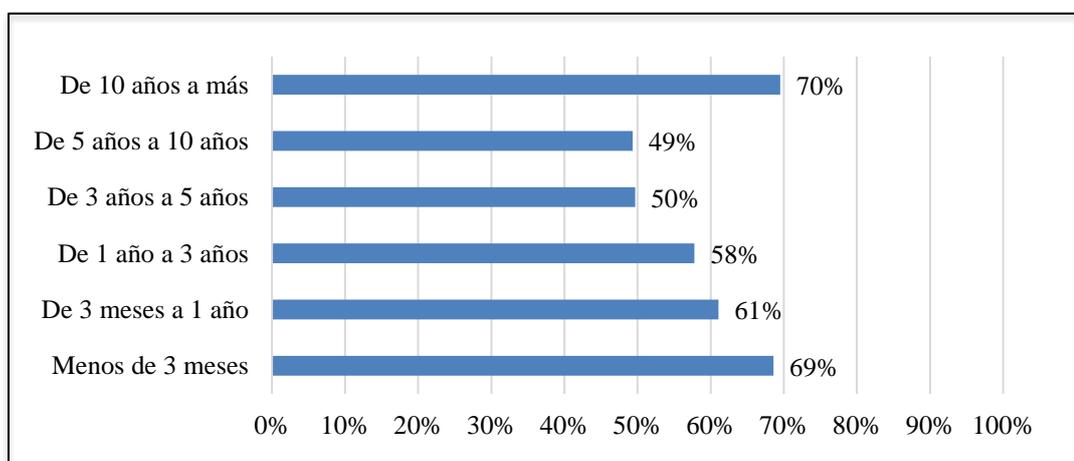
Nota. Elaboración propia, 2022.

Figura 2. Encuesta de Clima Laboral 2018, resultado por edad



Nota. Elaboración propia, 2022.

Figura 3. Encuesta de Clima Laboral 2018, resultado por permanencia



Nota. Elaboración propia, 2022.

Como se puede ver en la figura 1, el género masculino muestra un 3 % más en la opinión favorable sobre el clima laboral a diferencia del personal femenino que muestra un 56 % de opinión favorable del clima. Para ello, es importante mencionar que la muestra está conformada por un 53 % de personal femenino y un 47 % masculino; por lo que, el resultado general no se ve impactado por ninguno de los dos géneros como con una variable dominante.

En cuanto a la variable edad, figura 2, se muestra que los más jóvenes (18 a 24 años) tienen un nivel de opinión favorable del clima por encima del resultado general, mientras que los de mediana edad (25 a 44 años) tienen un nivel más bajo, y los que tienen mayor edad (45 años a más) muestran un nivel mayor a los más jóvenes y mediana edad. Se debe tener en cuenta que la personas que pertenecen al grupo de mayor edad, la mayoría de ellos ocupan posiciones de liderazgo en la firma, con poder de decisión y manejo de grandes equipos, por lo que su perspectiva de la firma es distinta a la de los otros grupos.

Por último, en la figura 3 se muestra a detalle el tiempo de permanencia del personal en la firma. Similar a la variable edad, existe una tendencia de menor opinión favorable al tener más años en la organización; sin embargo, las personas que tienen de 10 años a más la percepción de ellos es favorable. Esto se debe a que, por lo general, los que tienen más tiempo en la organización ocupan posiciones de liderazgo, por lo que su criterio de evaluación de la gestión de la firma es distinto.