

**CARACTERIZACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS EN LA  
FINANCIERA COMULTRASAN.**

**CLAUDIA PATRICIA MONTAGUT ORTEGA**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**2009**

**CARACTERIZACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS EN LA  
FINANCIERA COMULTRASAN**

**Claudia Patricia Montagut Ortega**

**Trabajo de grado:**

**En la modalidad de pasantía como requisito para optar por el título de psicóloga**

**Asesor**

**Mg. Doris Amparo Barreto Osma**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**2009**

NOTA DE ACEPTACIÓN: \_\_\_\_\_

PRESIDENTE DEL JURADO: \_\_\_\_\_

JURADO 1: \_\_\_\_\_

JURADO 2: \_\_\_\_\_

FLORIDABLANCA, \_\_\_\_\_

A Dios y a cada una de las personas que de una u otra forma motivaron constantemente a la ejecución y desarrollo efectivo de este proceso; sin lugar a duda, existe especial dedicatoria a mis amigos, mi familia y la pareja que desde hace casi seis años me acompaña, apoya y confía permanentemente en mí.

A Financiera Comultrasan, excelente empresa que me brindó la oportunidad de explorar las habilidades, competencias y capacidades personales, profesionales y laborales importantes para el crecimiento y desarrollo integral como psicóloga y colaborador.

CLAUDIA PATRICIA MONTAGUT ORTEGA

## **AGRADECIMIENTO**

*“En lugar de ser un hombre exitoso busca ser un hombre valioso: Lo demás llegará naturalmente” Albert Einstein.*

Al finalizar este trabajo quiero expresar mis más sinceros agradecimientos principalmente a Dios por brindarme la vida, la salud, mi familia, amistades verdaderas y el poder de la libre elección, por permitir a través del tiempo acercarme cada vez más a su mandato, aceptar sus designios y reconocer que sin Él no hay triunfo alguno.

Agradezco a mis padres quienes con esfuerzo, sacrificio y amor me brindaron la educación superior, la formación y desarrollo personal en valores y nunca desfallecen ante los obstáculos, reflejando con su ejemplo de vida perseverancia y amor, respetando mi elección de libre albedrío por la profesión que llena mi ser de satisfacción y felicidad.

De igual manera agradezco a mis compañeros de trabajo por compartir sus conocimientos, anécdotas y experiencias empresariales importantes para el desarrollo del proyecto, y sobre todo por brindarme su amistad, en especial a Yaneth por sus continuas sugerencias, confidencialidad, apoyo y seguimiento, a Dotty, por el soporte tecnológico y empeño frente al diagnóstico de los valores, a Mónica y Ana Victoria por sus palabras motivadoras, al departamento de comunicación por su continuo e incondicional apoyo.

A mis amigas Claudia Alexandra, Francisbell, Lyda, Laura y Lilitiana, agradezco por estar presentes con sus consejos, sugerencias y escucha, las cuales permitieron no desfallecer en el camino, y continuar trabajando en pro del fortalecimiento empresarial, académico y profesional.

A Fernando, por su tolerancia, apoyo y confianza, por brindarme una voz de aliento cuando más lo necesitaba, por vivir como propios mis pasos, triunfos, aprendizajes y oportunidades de desarrollo, por convertirse en el confidente y protagonista de mis más profundos pensamientos, emociones y proyectos, por enseñarme que la humildad, la tolerancia y el no egoísmo son las herramientas claves para disfrutar la vida y comprender que después de una gran tormenta, siempre llega la calma y al final se encontrará un sendero luminoso que permitirá vislumbrar el camino hacia la felicidad.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Objetivo General</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Objetivos específicos</b>	<b>21</b>
<b>4. REFERENTE CONCEPTUAL</b>	<b>22</b>
<b>4.1. Financiera Comultrasan: Ubicación Institucional</b>	<b>22</b>
<b>4.2. Cultura Organizacional</b>	<b>23</b>
<b>4.3. Valores Corporativos</b>	<b>25</b>
<b>5. PROCEDIMIENTO DESARROLLADO</b>	<b>28</b>
<b>5.1. Fase 1. Diagnóstico de los valores.</b>	<b>29</b>
<b>5.2. Fase 2. Preselección de Valores – Encuentro Grupo Focal.</b>	<b>33</b>
<b>5.3. Fase 3. Conceptualización de valores.</b>	<b>35</b>
<b>5.4. Fase 4. Declaración de conductas.</b>	<b>36</b>
<b>6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>37</b>
<b>6.1 Resultados. Fase 1. Diagnóstico de valores Test de Rokeach.</b>	<b>38</b>
<b>6.1.1 Resultados Valores Existenciales.</b>	<b>38</b>
<b>6.1.2 Resultados Valores Existenciales por planta de personal.</b>	<b>39</b>
<b>6.1.3 Resultados Valores Existenciales por región.</b>	<b>40</b>
<b>6.1.4 Resultados Valores de Competencia.</b>	<b>40</b>
<b>6.1.5 Resultados Valores de Competencia por planta de personal.</b>	<b>41</b>
<b>6.1.6 Resultados Valores de Competencia por región.</b>	<b>42</b>
<b>6.2 Resultados Fase 2. Preselección de Valores-Encuentro Grupo Focal.</b>	<b>42</b>
<b>6.3 Resultados Fase 3. Conceptualización de Valores Preseleccionados.</b>	<b>44</b>
<b>6.3.1 Definición Valores de los Colaboradores.</b>	<b>47</b>
<b>6.3.2 Definición Valores de la Institución.</b>	<b>48</b>
<b>6.3.3 Definición Valores del Producto.</b>	<b>49</b>
<b>6.4 Resultados fase 4: Declaración de Conductas de los Valores.</b>	<b>49</b>

<b>6.4.1 Declaración de Conductas Valores de los Colaboradores.</b>	<b>50</b>
<b>6.4.2 Declaración de Conductas Valores de la Institución.</b>	<b>52</b>
<b>6.4.3 Declaración de Conductas Valores del Producto.</b>	<b>53</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>57</b>
<b>9. REFERENCIAS</b>	<b>58</b>
<b>10. ANEXOS</b>	<b>61</b>
<b>10.1 Anexos Tablas</b>	

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Desgloso de Misión y Visión Financiera Comultrasan.	61
Anexo 2: Campaña de Expectativa.	64
Anexo 3: Test Rokeach utilizado en la fase 1: Diagnóstico de Valores.	66
Anexo 4. Instrumento utilizado en la fase 2: Talleres Grupo Focales.	80
Anexo 5. Invitación Taller Caracterización de los Valores Corporativos.	85
Anexo 6. Instrumento utilizado en la Definición de los Valores Corporativos.	86
Anexo 7. Conceptualización valores preseleccionados por la alta dirección.	89



## LISTA DE TABLAS

### **TABLAS FASE 1: DIAGNÓSTICO DE VALORES**

Tabla 1. Test diagnóstico valores existenciales o terminales por cargo.	96
Tabla 2. Test diagnóstico valores existenciales o terminales por región.	97
Tabla 3. Test diagnóstico valores de competencia por planta de personal.	98
Tabla 4. Test diagnóstico valores de competencia o instrumentales por región.	99

### **TABLAS FASE 2: PRESELECCIÓN DE VALORES – GRUPO FOCAL.**

Tabla 5. Encuentros focales ítem 1, Competencia de Trabajo en Equipo.	100
Tabla 6. Encuentros focales ítem 2, Competencia de Iniciativa.	101
Tabla 7. Encuentros focales ítem 3, Competencia de Autocontrol.	102
Tabla 8. Encuentros focales ítem 4, Competencia de Conocimiento y Experiencia Técnica.	103
Tabla 9. Encuentros focales ítem 5, Competencia de Orientación al Cliente.	104
Tabla 10. Encuentro focales ítem 6, Valores de la Institución como tal.	105
Tabla 11. Encuentro focales ítem 7, Valores del Producto.	106
Tabla 12. Encuentro focales, Valores de los Colaboradores	107
Tabla 13. Encuentro focales, Lista de Valores que permiten cumplir Con la misión y la visión de la empresa.	108

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** CARACTERIZACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS EN FINANCIERA COMULTRASAN

**AUTOR:** CLAUDIA PATRICIA MONTAGUT ORTEGA

**FACULTAD:** PSICOLOGIA

**DIRECTOR:** DORIS AMPARO BARRETO OSMA

### RESUMEN

La caracterización de los valores corporativos en la Cooperativa de ahorro y crédito Financiera Comultrasan, es un estudio exploratorio generado por la necesidad de fortalecer su cultura organizacional y planeación estratégica; encontrando también que con ellos se contribuye a mejorar procesos, disminuir costos, aumentar la productividad e importantes para asumir y enfrentar los nuevos cambios generados dentro de la empresa como lo es el hecho de modificar su estructura; con ello, se espera fundamentar un comportamiento organizacional orientado en valores colectivos que permitan guiar la labor de la empresa, de sus colaboradores y productos ofrecidos a la comunidad. Como resultado se obtuvo la identificación, conceptualización y declaración de conductas representativas ante tres tipos de valores: de los colaboradores, de los productos y de la institución como tal. En este proyecto participó un porcentaje considerable de la organización teniendo en cuenta toda la planta de personal (apoyo, profesionales, media dirección y alta dirección), buscando no solo el criterio de la Gerencia General, el Departamento de Planeación o de Gestión Humana, sino haciendo partícipes activos a cada uno de los miembros que la conforman, con el fin de efectuar un acercamiento a la realidad de la Cooperativa, pues la apropiación y aporte de cada uno de los colaboradores finalmente permitió la caracterización de 10 valores corporativos: de los colaboradores: Honestidad, Respeto, Responsabilidad y Sencillez o Humildad; de la Institución: Servicio, Confianza y Compromiso, de los productos: Innovación, Oportunidad y Calidad, éstos son totalmente coherentes con la ética, ideología, misión, visión y orientación estratégica de la empresa, lo cual es indispensable para continuar trabajando por ser la Cooperativa modelo del país con actividad financiera.

**PALABRAS CLAVES:** Caracterización, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Financiera Comultrasan, Planeación Estratégica, Valores Corporativos, Valores de los Colaboradores, Valores de la Institución y Valores del Producto.

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

**TITLE:** CHARACTERIZATION OF THE CORPORATE VALUES IN FINANCIAL COMULTRASAN

**AUTHOR:** CLAUDIA PATRICIA MONTAGUT ORTEGA

**FACULTY:** PSICOLOGY

**DIRECTOR:** DORIS AMPARO BARRETO OSMA

### ABSTRACT

The characterization of corporate values in the Savings and Credit Cooperative Financiera Comultrasan is an exploratory study generated by the need to strengthen its organizational culture and strategic planning, finding them also helps to improve processes, reduce costs, increase productivity and important to deal with and face the new changes generated within the company as is done to change its structure, thus, is expected organizational behavior oriented base on shared values that help guide the work of the company, its employees and products offered to the community. The result was the identification, conceptualization and declaration of representative to conduct three types of values: from partners, products and the institution as such. This project involved a considerable percentage of the organization, taking into account all plant staff (support, professional, middle management and top management), seeking not only the criterion of General Management, the Department of Planning and Human Management, but actively involving each of the members comprising that, in order to make them closer to the reality of the Cooperative, as the appropriation and contribution of each of the partners finally allowed characterization of 10 corporate values: collaborators : Honesty, Respect, Accountability and Simplicity and humility, of the Institute: Service, Trust and Commitment, products: Innovation, Opportunity and Quality, these are fully consistent with the ethics, ideology, mission, vision and strategic direction of the company , which is indispensable to continue working for being the model cooperative of the country with financial activity.

**KEYWORDS:** Characterization, Organizational Behavior, Organizacional Culture, Financiera Comultrasan, Strategic Planning, Values Corporate, Partners Values, Products Values, Institution Values.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hablar sobre valores se ha estandarizado en el tema cotidiano a nivel mundial, pero trabajar por ellos, y con base en ellos, se está convirtiendo en un tema fundamental para la solidez de cualquier institución bien sea educativa, política, social, familiar o empresarial, por ello, en los últimos años han surgido muchos interrogantes, tal vez varios de ellos sin respuesta alguna, pero con algo en común: son indispensables para producir cambios a favor del progreso aunque éstos se desarrollen en condiciones muy complejas.

Según Blanchard y O`Connor (1997) la economía contemporánea pide un enfoque amplio y novedoso, iniciando por su filosofía, lo cual hace de una organización eficiente: a saber, su misión y sus valores. Más que nunca, hoy día las organizaciones deben tener claro realmente lo que representa y los principios que la guiarán. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no solo se convierten una elección filosófica interesante: hoy es un imperativo para la supervivencia. Una vez que se tenga clara la misión, visión y los valores que la representan, la empresa contará con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados.

Autores y consultores claves del comportamiento y desarrollo organizacional como Peters y Waterman Jr. (1982) , demuestran la importancia de los Valores Corporativos en el éxito empresarial.

Lo anterior se sustenta en el libro: “En Búsqueda de la Excelencia”, como lo destacan diversos autores, se trata de uno de los libros más exitosos sobre management de todos los tiempos, demostrado así en la venta de más de 5 millones de ejemplares, este compendio contiene 8 características de empresas exitosas, las cuales se dieron como resultado de la investigación y seguimiento realizado a 43 empresas más grandes de Norteamérica, dentro de las que se encontraban: IBM, Mc Donald’s, Du Pont, Procter and Gamble, Apple Computer, General Motors, Pepsico, Ford Motors, Hewlett-Packard y Domino’s Pizza (por citar solo algunas) ; estas empresas se seleccionaron de un listado emitido por la revista “Fortune 500”.

El criterio utilizado para la selección era contar con un crecimiento y retorno financiero por encima del promedio durante un plazo razonablemente largo (más de 20 años), el crecimiento de los activos y del patrimonio, el cociente entre el valor del mercado y el valor libro del patrimonio, el retorno sobre el capital y el retorno sobre las ventas de la empresa, además de tener reconocimiento en el mercado – dentro de su sector industrial – por innovación continua. El estudio se llevó a cabo a través de entrevistas a profundidad, aplicadas a la dirección superior y personas que participan activamente en el proceso de organización de cada una de ellas.

En la investigación, se consideraron variables que comúnmente dentro del proceso organizacional están fuera de lo formal como por ejemplo la intuición, lo irracional, lo informal, sin darle tanta relevancia a aspectos comunes que tienen todas las empresas, como el organigrama, el presupuesto, el balance general, gráficos de control, manual de procedimientos y procesos, descripción de funciones y responsabilidades, pues estos procesos tienen mayor relación con el planeamiento y control, el peso de la administración por sobre la promoción y comercialización para conseguir más ingresos, y el esquema racional de estas técnicas y herramientas por lo general dan origen a una cultura de baja experimentación y riesgo, y lo que se necesitaba determinar eran aquellas variables que apuntan al éxito empresarial teniendo siempre en cuenta la importancia de lidiar con un contexto turbulento que era superable como consecuencia de fuerzas innovadoras.

Dentro de las características distintivas de las empresas u organizaciones exitosas se encuentra que las empresas exitosas privilegian los valores , encontrando que combinaban armónicamente y de modo simultáneo el control fuertemente centralizado, para la protección de los valores esenciales de la compañía, sugiriendo que los valores corporativos posiblemente sea la única variable que tiene mayor peso en la marcha hacia la excelencia en el largo plazo; las empresas exitosas no se centran en éxitos “cuantitativos” como utilidades, productividad, entre otros, sino que se encargan de desarrollar valores organizacionales y trasladarlos a toda la organización creando toda una cultura alrededor de los mismos . No dudan en ser los mejores en lo que hacen, ofrecen y sirven.

Las personas que dirigen la organización trabajan muy duro en mantener los valores organizacionales y dedican mucho tiempo a ello durante sus conversaciones con el resto del personal. Dan muestras concretas de alto involucramiento en los procesos organizacionales

relevantes (desarrollo, ventas, servicio, entre otros) exhibiendo como debe hacerse las cosas.

Este tipo de estudios demuestra la importancia de los valores corporativos dentro de una organización, pues éstos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dados por sus características competitivas, las condiciones de su entorno y las expectativas de los clientes y propietarios; siendo de esta forma los valores de una organización conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos y pensamientos esenciales que la empresa asume como normas o principios, que se propone tener como una característica distintiva de su posicionamiento. (Mejía, 2004).

En varias ocasiones, los valores lamentablemente son tomados como palabras; sin embargo, no hay duda de que las “palabras” que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, no solo a nivel personal sino a nivel de empresa.

## **2. JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para el profesor de la Universidad de Michigan Milton RoKeach, los valores son “Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o su finalidad existencial contraria”.

García y Dolan (1997), frente a esta posición acentúan que los valores “son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas”.

Por ello, se afirma que los valores corporativos representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una institución y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

En Latinoamérica son las entidades financieras, las organizaciones que más trabajan en la apropiación por parte de sus clientes internos y externos de los valores corporativos, CITIBANK, por ejemplo proyecta el recurso humano sobre principios éticos como integridad, transparencia, honestidad, sana competencia y responsabilidad. (AFIN S.A, 2007).

En Colombia FOGAFIN (Fondo de garantías de Instituciones Financieras, 2004) ha establecido dentro de sus valores corporativos la lealtad, transparencia, equidad, diligencia y prudencia, acción estratégica que ha dado fortaleza a la institución proyectando un personal interno altamente competente, capacitado y comprometido con las tareas encomendadas en la entidad.

En el área financiera, existen cooperativas que se rigen por los principios del cooperativismo, sin embargo establecen valores corporativos, para construir parte de la identidad de la empresa, como planeación estratégica y fortalecimiento de la cultura organizacional. Por ejemplo, Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), es una cooperativa española, que hoy en día ocupa el primer grupo empresarial del País Vasco y ocupa el séptimo lugar en el ranking de las principales empresas españolas, con plantas productivas en cuatro continentes. En la actualidad existen 80.000 trabajadores dentro de MCC agrupando a 120 cooperativas, de las cuales ochenta y siete son cooperativas industriales, una es de ahorro y crédito, otra es de consumo, cuatro son cooperativas agrícolas, los centros educativos lo componen ocho cooperativas, siendo la más importante la Universidad Mondragón con sus tres facultades en Ingeniería, Ciencias Económicas y Pedagogía y Humanidades y Empresa. También existen once Centros de Investigación y Desarrollo especializados en los sectores que estamos trabajando, y disponen también de ocho cooperativas de servicios.

La filosofía de MCC, además de guiarse por los principios del cooperativismo, también se centra en los valores corporativos: La Cooperación, la Participación, la *Innovación* y la Responsabilidad Social, los cuales van acorde al movimiento cooperativista, pero que distingue su identidad empresarial.

Asimismo, se tiene el caso de la Cooperativa Financiera de Empresas Publicas (COOFINEP), establecimiento de crédito con el carácter de Cooperativa Financiera conforme a lo dispuesto por la ley, persona jurídica de derecho privado, empresa solidaria sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, regida por la constitución, la ley, los principios y doctrina del cooperativismo, los valores corporativos: confianza, responsabilidad social, respeto, tolerancia, honestidad, se encuentra en la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, República de Colombia.

De igual manera, encontramos a la Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA), La Cooperativa Financiera De Antioquia, CFA, surge el 6 de abril del año 2000 como resultado de la fusión de las cooperativas DONMATIAS y COOBANCOQUIA y se convierte en la primera Cooperativa Financiera del país en los términos de la Ley 454 de 1998, que creó y definió este tipo de entidades como organismos cooperativos especializados, cuya función principal consiste en adelantar la actividad financiera, quien se rige por los valores corporativos: excelencia, ética y compromiso.

Coopcentral se basa en los valores corporativos de: Eficiencia, Lealtad, Democracia, Equidad, Solidaridad, Compromiso, Pertenencia, Tolerancia, Respeto y Trabajo en Equipo.

Dentro de las mismas, se encuentra COOMEVA Cooperativa Financiera, quien además de regirse por los principios básicos del cooperativismo, establece valores corporativos que hacen parte de su cultura organizacional: Solidaridad, Honestidad, *Servicio, Trabajo en Equipo*, Cumplimiento de Compromisos y *Confianza*.

Estas cooperativas que tienen como base, no solo los principios y valores del cooperativismo, sino que percibieron la necesidad de identificar y dar a socializar los valores propios de la empresa, no se desligan de la economía solidaria, ni se oponen a la filosofía del cooperativismo, sólo que se desea establecer un punto de diferencia, una referenciación individual como cooperativas financieras, y al mismo tiempo fortalecimiento del plan estratégico y de la cultura organizacional, cultura que es única y propia de cada entidad.

La Fundación Mundial de la Mujer está orientada por los siguientes valores corporativos: *Honestidad*, Respeto, Lealtad, Responsabilidad.

Red Davivienda Bancafé se orienta por los valores de: Respeto, Transparencia, Cooperación, Responsabilidad.

Banco de Santander apropia como valores corporativos: Dinamismo, Fortaleza, Liderazgo, Innovación, Orientación Comercial, Etica Profesional.

Grupo Banco Popular se identifica con los valores corporativos: Espíritu de trabajo en equipo, cultura de servicio al cliente, respeto a las personas, iniciativa y compromiso, flexibilidad y disposición al cambio, desarrollo del talento.



Bancolombia tiene identificado los valores de: Integridad, Transparencia, Respeto, Responsabilidad, Actitud, Trabajo, alto desempeño, Orientación al Cliente, Actitud Positiva y Confianza.

A nivel Santander la mayoría de empresas son pequeñas y medianas, las organizaciones de mayor proyección son las de la industria textil y zapatería junto con entidades financieras, las cuales según la cámara de comercio de Bucaramanga (2008), en este momento se encuentran en un período de transición, acoplándose a los procesos de acreditación (Sistema de gestión de calidad ISO 9000, 14000, entre otros), situación que está cambiando la mentalidad de los empresarios, quienes empiezan a asumir la importancia de la cultura organizacional, que se crea y aprende al interior de las instituciones (Pariente, 2001).

En relación a la Cooperativa Financiera Comultrasan, se ha detectado que está se encuentra enmarcada por los principios generales del cooperativismo, implícitos dentro del funcionamiento de cualquier cooperativa, los cuales son: a) membrecía abierta y voluntaria., b) gestión democrática por parte de los asociados c) participación económica de los asociados, d) autonomía e independencia, e) educación, entrenamiento e información a sus miembros, empleados y público, f) cooperación entre cooperativas, y g) responsabilidad por la comunidad.

A su vez, Financiera Comultrasan reconoce que las cooperativas se basan los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de la cooperativa creen en los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.

Sin embargo, en Financiera Comultrasan se percibe la necesidad de identificar, documentar y consolidar los valores ya existentes de manera formal, pues no existe explícitamente valores corporativos propios y distintivos que aporten al fortalecimiento de la identidad de Financiera Comultrasan como empresa, situación que la pone en una clara desventaja frente a otras entidades financieras, puesto que los valores corporativos contribuyen a mejorar procesos, disminuir costos y aumentar la productividad; además, de permitir establecer un punto de diferencia entre cooperativas y demás entidades financieras.

Así mismo los valores corporativos permitirán apuntar a la fidelización de los colaboradores, aportando un elemento importante del plan estratégico de la empresa y de su cultura organizacional, específicamente del sistema de Gestión del Talento: Nivel Estratégico (Plan estratégico), Nivel Tácito (Cultura Organizacional) y Nivel Operativo, continuando con el fortalecimiento y adecuación para “el mejor sitio para trabajar”; aportando a la cohesión y sentido de pertenencia, fortaleciendo la identidad corporativa y estableciendo compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios, protegiendo a la organización de amenazas externas. (Peters, 2002).

Peters (1999), asegura que los valores corporativos son considerados como factores que distinguen a las empresas excelentes, se señala que para obtener una cultura organizacional de alto desempeño, es indispensable relacionar las recompensas con los comportamientos y además contar con los valores que promuevan la superación en forma sostenida y continua, frente a lo anterior, es importante recordar que la Cooperativa en su planeación estratégica plantea 6 Objetivos Estratégicos, de los cuales los numerales 4 y 5 apuntan a los objetivos del proyecto planteado.

1. Garantizar el mantenimiento de un buen gobierno corporativo fortaleciendo el trabajo con la comunidad donde la cooperativa hace presencia.
2. Asegurar un sistema de Administración Financiera, basado en Riesgos que involucre todos los procesos de la organización, acorde con las normas nacionales e internacionales.
3. Desarrollar y comercializar productos y servicios que generen valor agregado, satisfaciendo oportunamente las necesidades de nuestro mercado objetivo.
4. Asegurar el alineamiento, desarrollo estratégico y mejoramiento continuo institucional dentro de las mejores prácticas que permitan responder en forma adecuada y oportuna a las exigencias internas y del mercado.
5. Propiciar el desarrollo integral del talento Humano buscando su fidelización y flexibilización como motor de cambio en la consecución de nuevos retos.

6. Propiciar los cambios y el desarrollo institucional mediante el aprovechamiento de la tecnología, como motor básico de la optimización de la cadena de valor en la satisfacción de asociados, clientes y funcionamiento de la cooperativa.

De igual manera, los valores corporativos aportan al fortalecimiento de parámetros y criterios para la toma de decisiones (promociones internas, selección de personal, entre otros), fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma (comportamiento organizacional).

Finalmente, se deduce que la identificación de valores corporativos en Financiera Comultrasan debe ser un trabajo alineado con las políticas establecidas de la organización; de tal manera, que se establecerán unos valores coherentes con la ética, la ideología de la empresa y su orientación estratégica junto con unos códigos deontológicos de autorregulación, sin olvidar el contenido social y el desarrollo del cooperativismo.

De lo anterior se percibe, que al establecer valores corporativos para la Cooperativa ésta resultaría beneficiada no solo a nivel interno, sino también a nivel externo, en la imagen y confianza que proyecta al público, lo que le daría un mayor margen de acción en el mercado.

Así mismo es propicio que esta labor sea llevada a cabo por una persona formada en el área de psicología, puesto que de esta manera se daría no solo una caracterización en valores con base en proyecciones de competitividad comercial, sino también en relación a los intereses del capital humano, dando a largo plazo mayor solidez a la entidad.

El estudio realizado por Espinosa A. (1999) en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, sobre valores corporativos de la Cooperativa de Militares en Retiro de Santander, expone que desde el área de psicología es enriquecedor llevar a cabo trabajos, investigaciones y/o intervenciones dentro de las empresas, pues la labor que se hace frente a temas relacionados con cultura organizacional y más aún cuando el elemento a trabajar son los valores corporativos, tiene en todo su proceso un enfoque integral, ya que el psicólogo es un profesional que se encuentra en plena capacidad de trabajar sobre las conductas, costumbres y comportamientos que forman la base de los valores de los trabajadores y de la identidad de una empresa; habilidad que profesionales en campos

como el trabajo social, la ingeniería y la contaduría, entre otros, no tienen fortalecida a través de una formación académica.

Por este motivo, y teniendo presente la necesidad expresada por el área de recurso humano de la organización, sobre el deseo de trabajar en el tema de los valores corporativos de Financiera Comultrasan, es conveniente realizar inicialmente la caracterización de los valores corporativos; es decir, la identificación, definición y emisión de las conductas frente a los valores elegidos para la organización.

Aunque no son muchas las investigaciones sobre valores, el estudio realizado por Mendoza (2005) en la Universidad de Las Américas, en Puebla – Escuela de Negocios-, Análisis de los Valores en los Estudiantes de la Escuela de Negocios Durante su Formación Profesional en el UDLA, basa su método en la teoría de Rokeach, quien estipula una escala de valores compuesta por 36 valores, el cual se divide en 18 valores instrumentales y 18 valores terminales, los primeros de ellos hacen referencia a los modos de conducta y los segundos a los estados deseables de la misma, quienes logran establecer los valores preponderantes en cada una de los participantes del estudio, obteniendo como resultados la mayor apropiación de valores centrados en la persona.

Asimismo, el estudio realizado por Manso y Sánchez (1998), en un grupo de estudiantes de Servicio Social, que tuvo como fin explorar si los valores relevantes en ellos corresponden a aquellos que enfatiza la carrera que estudian, se enfoca en la teoría de Rokeach y al igual que en el estudio anterior, se analizan los valores terminales e instrumentales de cada uno de los participantes, obteniendo que los estudiantes de servicio social dan una alta importancia a los valores terminales con foco en la persona, en tanto que respecto de las formas de conducta que estiman deseables dan una alta importancia a aquellas de naturaleza interpersonal.

Como antecedente investigativo, se realiza el análisis de la propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales emitida por Linares (2004), quien es Asesora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba, y brinda al presente proyecto lineamientos importantes a tener en cuenta a la hora de su planeación y ejecución, pues la emisión de su artículo brinda un esquema específico de los factores a tener en cuenta para una caracterización real de los valores empresariales, todo ello, como producto de la

experiencia en el trabajo metodológico y de asesoría realizado en diferentes Organismos de la Administración Central del Estado y Consejos de Administración de Cuba, desde el período 2000-2003.

Linares (2004) afirma que la declaración de los valores corporativos, depende de cada una de las organizaciones y forma parte del diseño estratégico de cada organización, por tanto, éste debe ser liderado por la alta dirección y definirse con procesos participativos.

Ante los cuales emite los cuatro pasos siguientes:

1. Diagnóstico de los valores existentes en la organización.
2. Conceptualización de Valores
3. Definición de modos de conducta asociados a los valores organizacionales.
4. Evaluación de los modos de actuación.

Todo este procedimiento se sustenta en un proceso de mejora continua a través de una Estrategia de Comunicación de los Valores organizacionales.

### **3. OBJETIVOS**

#### *3.1 Objetivo General*

Caracterizar los valores corporativos en la Financiera Comultrasan, en pro del fortalecimiento de su cultura organizacional.

#### *3.2 Objetivos Específico*

Identificar y describir los valores corporativos que la Financiera Comultrasan espera proyectar ante sus clientes como entidad financiera.

Identificar y describir los valores corporativos que se espera proyectar de los productos financieros (ahorro y crédito) que la empresa brinda a todos sus asociados.

Identificar y describir os valores corporativos que los trabajadores de la Financiera Comultrasan han adoptado como pautas que rigen su comportamiento al interior de la entidad.

Apoyar laboralmente el departamento de gestión humana de la financiera Comultrasan, en lo referido a funciones del área de desarrollo humano: procesos de reclutamiento y selección de personal (reclutamiento de hojas de vida por medio de anunciadores web,

periódicos locales y nacionales, análisis de hojas de vida, verificación laboral, análisis de centrales de información –data crédito y CIFIN-), aplicación y calificación de pruebas psicotécnicas, entrevistas laborales colectivas y comerciales, documentación de ingreso laboral (organización de documentos de ingreso en hoja de vida), contratación por bolsa de empleo (Gente Útil Y Organización Servicios y Asesorías), así como en actividades de apoyo en procesos de capacitación y evaluación de nuevos funcionarios.

#### **4. REFERENTE CONCEPTUAL**

##### **4.1 Financiera Comultrasan**

Inicialmente es fundamental dilucidar que Financiera Comultrasan es una cooperativa de ahorro y crédito, cuya misión expone: “Nuestra pasión mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras”. Como visión plantea: “Su confianza y nuestro compromiso nos inspira a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera”(PAME).

Los antecedentes de Financiera Comultrasan yace a partir del 23 de noviembre del año de 1962, cuando un grupo de hombres con visión empresarial, pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero que funcionara paralelamente a la Unión de Trabajadores de Santander: Utrasan UTC, en este proceso, 33 asociados hicieron un aporte de \$350 de capital social consolidando su meta.

Con el transcurrir del tiempo se crearon diversas cooperativas de confecciones, servicios asistenciales y educación, creciendo la idea de crear una sola de carácter multiactiva; proyecto que se consolida durante una Asamblea Extraordinaria ejecutada el 21 de septiembre de 1979, adoptando como nombre: Cooperativa Multiactiva De Trabajadores De Santander “COOMULTRASAN”.

Después de 38 años, el 26 de julio de 2000, la Multiactiva y la Financiera se separaron por motivos estrictamente legales acordes con la ley 454 de 1998, en donde se exigía una especialización de actividades.

Luego de 38 años de funcionamiento, por motivos netamente de orden legal, específicamente por la ley 454 de 1998 la cual exige una especialización de actividades, la

Cooperativa Multiactiva y la Financiera se escindieron, de tal forma que a partir del 01 de agosto del 2000 Financiera Comultrasan se consolida como Cooperativa de Ahorro y Crédito.

En el año 2003, Financiera Comultrasan es catalogada por un estudio de Ascoop-Asociación de Cooperativas de Colombia- como la primera cooperativa del país en número de asociados y la primera en activos y patrimonio entre las cooperativas de ahorro y crédito; gracias al compromiso que tiene con la gente, a su respaldo económico, al buen nombre que tiene en el mercado, al grado de importancia dado al asociado gracias a sus líderes quienes le apuestan al bienestar de sus funcionarios y al de la región en donde se encuentra. (PAME).

Actualmente la Cooperativa se encuentra en cambio de estructura organizacional; sin embargo, aún se mantienen las cuatro gerencias de área: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial, Gerencia Financiera y Gerencia de Riesgos, de las cuales se desprenden jefaturas, coordinaciones, profesionales y colaboradores de apoyo.

La planta de personal está dividida en 4 grandes sesiones: 1. *Alta Dirección*, conformada por: Gerente General, Gerentes de Área, Secretaria General; 2. *Media Dirección*, conformada por: Gerentes de agencia, Directores de Departamento, Jefes de Sección y Coordinadores; 3. *Profesionales*: Profesionales de departamento y personal de 4. *Apoyo*, conformado por: Asistente, Asesor, Auxiliar, Aprendices (Practicantes Universitarios y SENA).

#### **4.2 Cultura organizacional**

Actualmente la cultura al interior de las organizaciones cuenta con un espacio preponderante dentro de los planes de acción y proyección de las entidades, constituyéndose en si misma en un micro escenario sociocultural y un filtro mediante el cual llegan a los clientes internos de las organizaciones muchas de las tradiciones, costumbres y valores que son típicos de su contexto empresarial. A través de su influencia la mente de sus integrantes apropia contenidos y procedimientos que llevan en su interior la impronta de la cultura en la que han surgido

Autores como Schein (1984) conceptualizan la cultura organizacional como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó al interior de una organización, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Asimismo, la cultura organizacional es vista como el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar en una institución en concordancia con los objetivos y metas, en otras palabras la cultura es la conducta que manifiesta las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, lo cual refleja la imagen de la organización. (González; 2000)

Por su parte, Ríos (1999) además de conceptualizar la cultura organizacional como el de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento, adicionalmente presenta una visión sobre estos tres elementos inherentes a la cultura de una entidad:

Elemento uno –la norma: aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos lo integrantes de la misma.

Elemento dos -el hábito: para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. .

Elemento tres- el valor: no existe una concordancia en cuanto a una definición única sobre valor, pero sí se puede destacar varios elementos comunes que aparecen en la mayoría de las definiciones: a) los valores hacen referencia a conceptos o creencias acerca de estados o comportamientos deseados b) estos conceptos o creencias trascienden situaciones específicas, c) los valores guían y evalúan la selección de comportamientos y eventos, d) los valores se desarrollan a través de la influencia social, cultural y de la personalidad misma del individuo. (Arciniegas & González, 2002).

Finalmente, Hernández (2006) afirma que, la cultura organizacional es una característica propia de toda empresa, que la distingue de la demás, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, influyendo directamente en las percepciones y la imagen que los agentes.



Por otra parte Serrano (2005) menciona que, en la cultura organizacional convergen cuatro puntos relevantes que son:

**Clima organizacional:** es la percepción individual de la empresa y su entorno por parte del trabajador que puede motivarle o no en su desempeño laboral (Toro, Ochoa, Vargas; 2004 citando a Goncalves; 1997), es un fenómeno interviniente que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente conducta. Esta conducta tiene implicaciones sobre la productividad y competitividad de la organización.

**Estilo gerencial:** es la forma particular de de realizar el proceso estructural y administrativo de una organización. (Miranda; 2003).

**Reglas de juegos entre empleados:** corresponde al establecimiento de límites, funciones, responsabilidades, derechos y deberes establecidos implícita y explícitamente entre y a los trabajadores. (Mejía 2004).

**Valores corporativos:** que pueden ser de: a) de la empresa: son valores que se refieren a la empresa como institución; b) de sus empleados: son valores que corresponden específicamente a normas de conducta que deben definir el comportamiento de los empleados de la entidad, c) del producto o el servicio: son valores relacionados con el producto y su desarrollo. (Mejía 2004).

En síntesis la cultura organizacional es un tema que ha generado un marcado interés en los últimos años por parte de la administración del recurso humano que esta siendo considerado como prioridad para el fortalecimiento empresarial. Dentro de esta cultura se encuentran los valores corporativos, empresariales o de la identidad, que son características que se desarrollan como ventajas competitivas, que se corresponden con la misión, visión, política y objetivos de la empresa.

### **4.3 Valores corporativos**

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dados por sus características competitivas, las condiciones de su entorno y las expectativas de los clientes y propietarios; siendo de esta forma los valores de una

organización conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos y pensamientos esenciales que la empresa asume como normas o principios, que se propone tener como una característica distintiva de su posicionamiento. (Mejía, 2004).

Los valores corporativos representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una institución y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Según Costa, (1992) , sociólogo, e investigador de la comunicación visual, en su artículo “Identidad Corporativa y estrategia de empresa”, afirma que no existe un único método para realizar la caracterización de los valores de una organización, sin embargo la psicología social recomienda efectuar el análisis de la situación tanto a nivel interno como externo de la empresa, para ello se debe proceder a definir el perfil de personalización corporativa (PIC), que permitirán lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización.

Para el proyecto de caracterización de los valores corporativos en Financiera Comultrasan, se tiene en cuenta la teoría expuesta por García & Dolan (1999), la cual expone que la palabra *valor* tres acepciones:

1) *Etico-estratégica*: La cual hace referencia a las *elecciones preferenciales*: Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas.(Rokeach).

2) *Económica*: en términos de *la Valía*: Es el alcance de la significación o importancia de una cosa (personas, ideas, objetos, sentimientos, actos o hechos); en este sentido, los valores son criterios utilizados para evaluar las cosas en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés.

3) *Psicológica*: en términos de *la Valentía*: Cualidad moral que mueve a cometer resueltamente grandes empresas ya afrontar sin miedo los peligros (arrojo a ausencia de miedo). (García y Dolan, 1999).

Según lo anterior, se toma a Mejía (2004) para la categorización de los valores a identificar obteniendo 3 dimensiones, éstas son de suma importancia señalando Villafañe (2006): que la dimensión axiológica configura el pensamiento organizacional y en tanto pautas de conducta, constituyen la guía u orientación primaria de los miembros de la misma, determinando en gran medida, el comportamiento corporativo:

1. Valores De la Empresa: Se refieren a la empresa como institución, expresan una ideología corporativa, ante esto, Villafañe (2006) expresa que son los valores de la cultura que explican el comportamiento de una organización, tanto interna como externamente, pues serán pautas de actuación de la mayoría de sus miembros para proyectarlas a la sociedad y sus asociados.

2. Valores De sus Empleados: Corresponden a normas de conducta o maneras de actuación de sus empleados y según Villafañe (2006) contribuye al mantenimiento positivo de un clima organizacional y constituyen los factores determinantes de la empatía con la empresa.

3. Del Producto: Características relacionadas con el producto y su desarrollo, lo que Villafañe (2006) expresa sobre la calidad de la oferta comercial y la gestión empresarial para brindar un producto atractivo, coherente y satisfactorio con las necesidades del cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, y afianzando con la definición expuesta por Alles (2004), se da inicio al planteamiento de la metodología para el proyecto, recordando que la autora expone que los valores de una empresa serán aquellos que permitiéndole cumplir con la misión y la visión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización.

## 5. Procedimiento Desarrollado:

El procedimiento desarrollado es consta de los pasos que a continuación se expone:



Figura 1. Esquema de procedimiento para el trabajo con los valores

Es importante recordar que el proyecto se da a conocer en primera instancia a la Gerencia General, en donde se ratifica la importancia de llevar el proyecto a un comité de gerencia y tener en cuenta las apreciaciones frente al mismo, tal comité de gerencia se efectúa emitiéndose así un acta del encuentro con las apreciaciones frente al proyecto y la aprobación para efectuarlo en la empresa.

Seguidamente se realiza el trabajo del desglose de la misión y la visión de la empresa, con el fin de dar a conocer a toda la organización el mismo, a través de medios interactivos, pues era necesario antes de la aplicación del Test Diagnóstico recordar el significado de la misión y la visión organizacional, con el fin de recordar elementos indispensables de la filosofía de la Cooperativa. (Ver Anexo 1).

Posterior a esto, se realiza un trabajo en conjunto con el Departamento de Comunicación para llevar a cabo la campaña de expectativa frente a la caracterización de los valores corporativos, tal intervención constante y efectiva, hace de esta fase del proceso un recorrido interdisciplinar en pro del aporte empresarial, pues se envía a través de medios interactivos de la organización imágenes que apuntan a los valores a identificar, siendo los actores principales de dicha campaña, miembros de la institución que aparecen en imágenes corporativas ya conocidas por toda la empresa a nivel nacional, acompañadas de frases sugestivas que aducen a la cultura organizacional y los valores corporativos. Las imágenes se emiten semanalmente en un periodo no superior a un mes previo a la aplicación de la primera fase del proyecto. (Ver Anexo 2).

Los tipos de valores a identificar en el proceso que según Mejía (2004) están representados en 3 categorías:

De la Empresa: Se refieren a la empresa como institución.

Ejemplo: transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa, liderazgo ante la comunidad, códigos de buen gobierno.

Del Producto: Características relacionadas con el producto y su desarrollo.

Ejemplo: Conceptos tales como: marca, tecnología empleada, la calidad, la oportunidad, el precio, la diversidad de medios de distribución, el cumplimiento, los procesos certificados, excelente servicio post venta.

De sus Colaboradores: Corresponden a normas de conducta o maneras de actuación de sus empleados.

Ejemplo: Confidencialidad, lealtad, trabajo en grupo, honestidad, responsabilidad.

Seguido a este trabajo se ejecuta la primera fase del proyecto:

### ***5.1 Fase 1. Diagnóstico de los valores.***

Objetivos:

Identificar la percepción de los miembros sobre los valores que actualmente están presentes en ellos y en la organización.

Jerarquizar en orden de importancia los valores, descubriendo los valores interiorizados y estableciendo prioridades para la organización (Valores Instrumentales, Valores Terminales; Rokeach).

Ejecución:

Se desarrolló a través de la aplicación del test de valores de Rokeach, en donde participó gran porcentaje de los colaboradores de la cooperativa, y cuyo aplicativo fue dado a través de la herramienta tecnológica adquirida por el departamento de Gestión Humana, herramienta que facilitó el cubrimiento a toda la organización.

A través de la herramienta tecnológica, se presenta la primer lista conformada por los 18 valores terminales, en donde se realiza la solicitud a los participantes de seleccionar cuantitativamente, de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene para cada uno los valores presentes que orientan su vida personal; posterior a esta se presenta los 18 valores restantes pertenecientes a los valores instrumentales realizando la siguiente solicitud: Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional. (Ver Anexo 3).

Ficha Técnica:

Fecha de realización: Abril 16 de 2009

Población: Todos los funcionarios que se encuentran contratados directamente por la Cooperativa (a excepción de quienes se encuentran disfrutando período de vacaciones y en incapacidad)

Funcionarios participantes: 500 (Alta Dirección, Media Dirección, Profesionales y Personal de Apoyo)

Valores Explorados: Existenciales (Terminales) y de Competencia (Instrumentales) (Rokeach). El Test de Rokeach (Forma E) (Rokeach, 1973): Es un test que ha servido para

diversos estudios académicos, dentro de organizaciones e instituciones de distinta actividad económica, consta de 18 Valores Finales o Existenciales, y 18 Valores Instrumentales o de Competencia. En cuanto a la confiabilidad de la Encuesta de Valores, estudios realizados en diferentes contextos (Alzate et al, 1973; Feather, 1974; Gunther, 1981; Manso, 1989; Rokeach, 1973) han reportado una apropiada evidencia.

Los valores a explorar se toman del autor Rokeach, quien expone dos tipos de valores:

*Los Valores Terminales:* Son los que el individuo desea lograr a lo largo de su vida, expresan una meta final, un objetivo en la vida, representan estados deseables de existencia. (Objetivos existenciales).

*Los Valores Instrumentales:* Representan modos de conducta que se estiman adecuados o necesarios para lograr los valores terminales o llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales. Pueden ser tanto de “naturaleza moral” - cuando tienen un foco interpersonal - o de naturaleza “personal” - cuando están orientados hacia un comportamiento autorreforzante. (Modos de conducta ínter e intrapersonales).

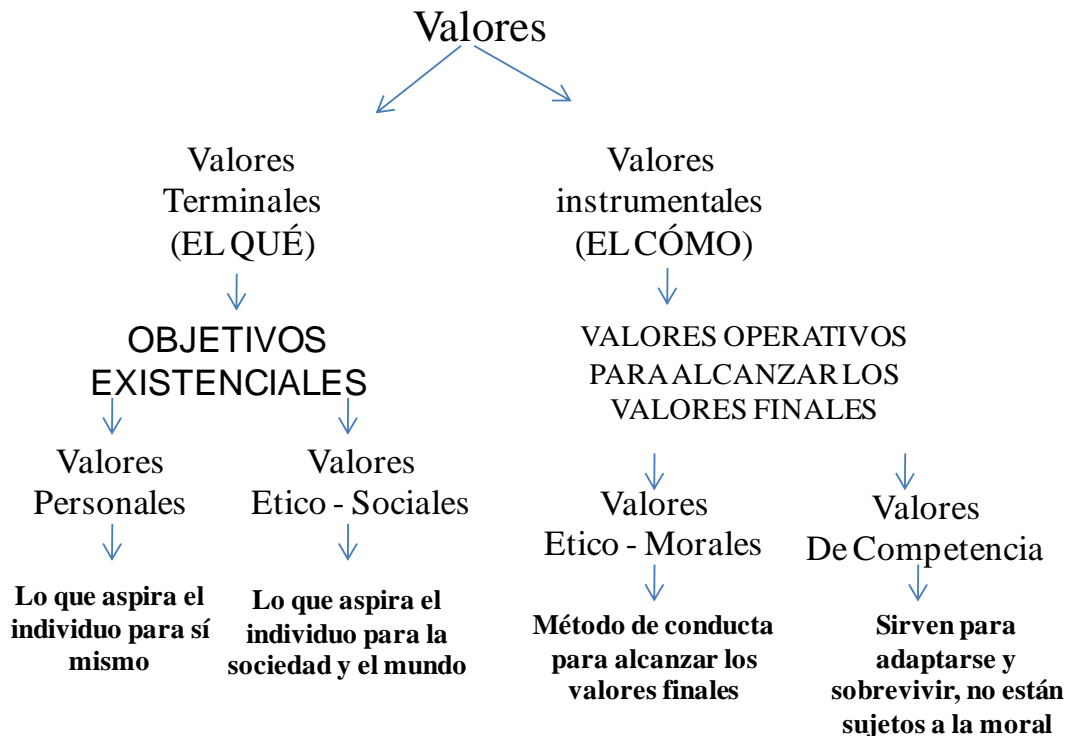


Figura 2. Esquema de Valores de Rokeach, según García y Dolan (1999).

Según García y Dolan (1999), la escala de valores de Rokeach permite indagar en cada una de las personas, el sistema de valores presente y la importancia de los mismos, asimismo, los valores pueden considerarse creencias relativamente estables que hacen a una conducta aceptable socialmente, los cuales utiliza el sujeto y la organización para la autoevaluación y evaluación de situaciones. Los valores planteados por Rokeach, dan respuesta a los cuestionamientos que se relacionan en la siguiente tabla:

<b>VALORES TERMINALES</b> (Objetivos Existenciales)	
Valores Personales (¿Qué es para usted lo más importante en la vida?)	Vivir, felicidad, salud, <<Salvación>>, familia, éxito, realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc.
Valores Etico – Sociales (¿Qué quiere usted para el mundo?)	Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, etc.
<b>VALORES INSTRUMENTALES</b> (Medios Operativos para Alcanzar los Objetivos Finales o Existenciales)	
Valores Etico – Morales (¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodea?)	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, etc.
Valores de Competencia (¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?)	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, etc.



Figura 2. Esquema de la definición de la Escala de Valores de Rokeach según García y Dolan (1999).

### ***5.2 Fase 2. Encuentro Grupo Focal***

Objetivos:

Determinar cuáles son los valores que permiten alcanzar las competencias institucionales.

Determinar cuáles son los valores de los colaboradores, de los productos y de la empresa como institución.

Identificar los valores de mayor relevancia que según el criterio de los colaboradores de la empresa, se debe instaurar como valores corporativos.

Ejecución: Primer Semestre de 2009

Encuentro Grupo Focal

Fecha de realización: Segundo semestre de 2009

Valores evaluados: Colaboradores, Productos, Institución y de Competencia.

Población: Seleccionada a conveniencia por cargos y agencias:

Funcionarios participantes: 106 (Alta Dirección, Media Dirección, Profesionales y Personal de Apoyo)

1-Grupo Base del área metropolitana: Profesionales de Microcrédito, Asesores Comerciales, Asesores Integrales, Auxiliar de Servicios Generales.

2-Grupo Base fuera del área metropolitana: Profesionales de Microcrédito, Asesores Comerciales, Asesores Integrales, Auxiliar de Servicios Generales. (Playón, San Alberto, Lebrija, San Gil y Barrancabermeja)

3-Asistentes de Agencia Área Metropolitana: Lebrija, Piedecuesta, Floridablanca, Cañaveral, Cumbre, Girón, San Francisco, Cabecera, Carrera 11, Calle 35, Centenario y Kennedy.

4-Gerentes y Directores de Agencia Área Metropolitana: Lebrija, Piedecuesta, Floridablanca, Cañaveral, Cumbre, Girón, San Francisco, Cabecera, Carrera 11, Calle 35, Centenario y Kennedy.

5-Grupo de Profesionales del Edificio Administrativo: Gerencia General, de Riesgos, Gerencia Financiera y Gerencia Administrativa.

6-Jefes y Coordinadores de Sección: Gerencia General, de Riesgos, Gerencia Financiera y Gerencia Administrativa.

7-Directores de Departamento: Gerencia General, de Riesgos, Gerencia Financiera y Gerencia Administrativa.

8-Agencia de Valledupar: Participación total de la agencia.

9-Agencia de Socorro: Participación total de la agencia.

Inicialmente se les invitó con antelación al taller (Ver anexo 5), la primer fase del taller es de sensibilización frente a la importancia de la ejecución del proyecto, se exponen temas como Cultura Organizacional, se aclara sobre los valores corporativos, el beneficio de su caracterización y se da explicación al tipo de valores que se explorarán, se recuerda la misión y la visión de la empresa con el fin de alinear los valores de la empresa.

Posteriormente, Se entrega a los participantes una hoja de trabajo que contiene 10 ítems distribuidos de la siguiente manera: los cinco primeros ítems apuntan específicamente a las competencias organizacionales de la empresa con el fin de dar a conocer los valores que permiten alcanzar o potenciar este tipo de competencias (Trabajo en Equipo, Iniciativa, Autocontrol, Conocimiento y Experiencia y Orientación al cliente), los ítems 6 y 7 indagan los valores de la empresa y de los productos y los ítems 8, 9 y 10, son preguntas abiertas que indagan los tres tipos de valores a identificar: Del producto, de los colaboradores y de la empresa, para calificar los valores se aplica una escala de 1 al 5, siendo 1 mayor y 5

menor para determinar el nivel en que cada uno de ellos se encuentra presente en la organización, es importante aclarar que cada uno de los ítems tenía un espacio en blanco, para que el participante plasme con tranquilidad, si considera la existencia de otros valores a los ya mencionados (Ver anexo 4).

### ***5.3 Fase 3. Conceptualización de valores.***

Objetivo:

Elegir los valores preseleccionados, dando a cada uno de ellos el significado correspondiente, con el fin de garantizar el entendimiento de cada uno de ellos el cual debe ser comprensible por todos los miembros de la organización.

Ejecución: Segundo Semestre de 2009

Encuentro Comités de Gerencia

Fecha de realización: Segundo semestre de 2009

Valores evaluados: Colaboradores, Productos, Institución.

Población: Miembros de la Alta Dirección y Comité de Gerencia

Funcionarios participantes: 8 (Alta Dirección, Revisoría Fiscal, Planeación, Director de Gestión Humana).

Se convoca a un comité de gerencia con el fin de socializar los resultados obtenidos de las fases anteriores, realizando minuciosamente la exposición de los mismos, quienes representan el sentir de los colaboradores de la organización, ante esto, se solicita a cada uno de ellos continuar con el proceso de caracterización, para lo cual es indispensable ordenar por rangos o jerárquicamente los 14 valores más representativos para los colaboradores, siendo el número 1 el valor de mayor importancia y el número 14 el valor de menor importancia para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa. (Ver Anexo 6)

Posterior a esto, se solicita que de la lista de valores previamente jerarquizada en orden de importancia, se tome los 7 primeros elegidos y según el criterio de cada cual, deberían

ser los que enmarquen el direccionamiento de la cultura de Financiera Comultrasan; consecutivamente, se debe construir la definición considerada pertinente para cada uno de los valores elegidos; para ello, se facilitó material escrito que sirvió como guía en la definición (definición de los valores bajo el Diccionario de la Real Academia Española, definiciones frente a la teoría y artículos representativos).

Para llevar a cabo esta actividad, se les presenta con antelación un resumen ejecutivo de las fases realizadas hasta el momento, junto con el material mencionado anteriormente, se da un tiempo prudencial para su ejecución, y finalmente se analiza los resultados de las respuestas otorgados por cada uno de ellos, emitiendo los valores más representativos en el grupo

En un segundo comité de gerencia, se socializa los siete valores más representativos, y se argumenta sobre los mismos encontrando que varios de ellos pueden ser similares, por tanto se puede ampliar el espacio para otro valor representativo para la organización, encontrando también la necesidad de enfocar los valores hacia los productos.

El gerente general, realiza la apreciación frente a la importancia de anclar el presente proyecto al trabajo de prospectiva que se lleva a cabo en la organización, siendo relevante éste para el fortalecimiento empresarial, por tanto se conforma un comité nombrado: Comité Redactor de Valores, para que en él, representantes de la Gerencia Comercial, Gerencia Financiera y la Secretaría General por parte de los Asociados de la Cooperativa, tomen determinaciones asertivas frente al tema de Valores Corporativos.

En los posteriores encuentros con el comité se emite la definición de los valores propuestos, teniendo en cuenta las definiciones propuestas por cada uno de los miembros, se sintetiza la información y finalmente se define cada uno de los valores.

#### ***5.4. Fase 4. Declaración de Conductas.***

Objetivo:

Definir los modos de conducta, como formas voluntarias de actuar que apuntan al cumplimiento de cada valor conceptualizado.

Estas declaraciones de conducta se realizan a través de un análisis de los estatutos y el Manual de Conducta, establecido en la cartilla normativa de la organización, a su vez se hace un proceso reflexivo mediante el cual se eligen comportamientos generalizados que permiten el cumplimiento cabal de los valores preestablecidos.

## **6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados de la primera fase, que hace referencia al Test Diagnóstico de Rokeach, fueron analizados en el paquete estadístico SPSS versión 17.0.

En primer lugar se realizó un análisis factorial exploratorio, método de extracción de componentes principales, para detectar estructuras latentes en las series de valores instrumentales y terminales, se corrió un procedimiento de análisis factorial para cada lista de valores. Se obtuvieron estructuras factoriales estadísticamente significativas para ambas listas de valores, Valores Terminales  $\chi^2 = 2060.531$  ( $p < 0.001$ ); Valores Instrumentales  $\chi^2 = 2629.302$  ( $p < 0.001$ ), con capacidad de explicación de varianza de 61.194% y 53.371% respectivamente.

Las soluciones factoriales obtenidas fueron rotadas mediante el método Varimax para facilitar la interpretación de los factores obtenidos. De las estructuras resultantes se tomaron para analizar los factores las cargas factoriales superiores a .4 y dado caso que alguno de los valores superara este valor de carga factorial en dos o más de los factores se mantuvo únicamente en el de mayor valor. En segundo lugar, se efectuaron análisis de conglomerados mediante el método de k medias para cada uno de los factores obtenidos en la solución factorial. Este procedimiento tiene la finalidad de clasificar los casos en k número de grupos ( $k = 2$ ) asegurando diferencia entre los casos que son clasificados en ambos grupos.

Los resultados obtenidos en estos dos procedimientos fueron analizados simultáneamente mediante tablas de contingencia, agrupando los resultados por nivel de cargo y región, para obtener de esta manera los perfiles de valores para cada una de estas variables.

## **6.1 Resultados y discusión. Fase 1. Diagnóstico de Valores Test de Rokeach**

### **6.1.1 Valores Existenciales**

Según la exploración, se tiene identificado 6 factores importantes para los valores existenciales los cuales se clasifican en la siguiente tabla:

<b>FACTORES</b>	<b>VALORES EXISTENCIALES O TERMINALES</b>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placer: Una vida divertida y con suficiente tiempo libre.</li> <li>• Reconocimiento Social: Respeto por parte de los otros, ser admirado.</li> <li>• Una Vida Emocionante: Una vida activa, llena de emociones.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonía Interna: Libre de conflictos internos</li> <li>• Felicidad: Estar contento, satisfecho.</li> <li>• Respeto de sí mismo: Autovalorarse, conciencia de la dignidad personal.</li> <li>• Seguridad Social y Familiar: Amor y cuidado por parte de los seres queridos.</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amor pleno: Amor maduro, intimidad espiritual y sexual.</li> <li>• Libertad: Independencia, libertad de elección.</li> <li>• Salvación: Vida eterna, encuentro con Dios.</li> <li>• Un Mundo Bello: Belleza de la naturaleza y de las creaciones artísticas.</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amistad Verdadera: Relaciones profundas, compañerismo.</li> <li>• Sentido del cumplimiento: Autorrealización, logros personales duraderos.</li> <li>• Una Vida Confortable: una vida con todas las comodidades necesarias para alcanzar el bienestar, prosperidad y calidad de vida.</li> </ul>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad: Fraternidad, igualdad de oportunidades para todos.</li> <li>• Seguridad Nacional: Protección frente a posibles ataques.</li> </ul>
<b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Mundo de Paz: Un mundo en paz (libre de guerras y conflictos).</li> <li>• Sabiduría: Comprensión madura de la vida, encuentro del sentido de la vida.</li> </ul>

--	--

### ***6.1.2 Resultados Valores Existenciales por planta de personal***

El porcentaje de mayor puntuación fue el factor 2, conformado por los siguientes valores: Armonía Interna, Felicidad, Respeto de sí mismo, Auto valorarse, Seguridad Social y Familiar, demostrando en un 96.6% que de los 18 valores existenciales éstos son los que orientan la vida de los colaboradores de la empresa, los cuales hacen referencia a las esferas del hombre: Personal, Familiar y Social, lo cual indica que los colaboradores son de un corte humanista, elemento que es completamente alineado con una de los ideales de la empresa que es propender por el desarrollo social; de igual manera este dato es importante para proyectos posteriores que se presenten en la Cooperativa, por ejemplo, éste puede ser útil como punto de partida para la formulación de un sistema de reconocimientos y/o beneficios efectivo, pues probablemente, se pueden orientar el proyecto con mayor precisión, logrando satisfacer necesidades y o deseos existenciales reales por parte de los colaboradores.

Los porcentajes más bajos en comparación a los demás fue el factor 1, conformado por los valores: Placer, Reconocimiento Social y Una Vida Emocionante, aquellos valores que denotan el lado hedonista o búsqueda del placer por parte de la persona alcanzando un 68.8%; sin embargo, el porcentaje que puntuó mas bajo, incluso con un 33.3%, se presenta en la Alta Dirección, muy probablemente, no se tiene este factor como altamente significativo, porque debido a su reconocimiento y trayecto laboral se le ha permitido explorar estas facetas de la vida y adquirir los valores previamente mencionados, a diferencia del personal de apoyo que con un 70.1% indica que en ellos de una u otra forma, si se despierta gran interés por alcanzar aquellos valores que le posibilitan una vida placentera.

De igual manera se detecta el crecimiento de intereses hacia este factor por parte de los profesionales con un 69.9% y de la media dirección con un 56.7%. De igual manera, es representativo analizar que las puntuaciones de los factores en la alta dirección son muy equilibradas y alineadas, pues se observa que las puntuaciones manejadas son similares

para cada uno de ellos, obteniendo un 100% en los factores 2, 3, 4 y 5 en casi todos los factores explorados. (Ver Tabla 1)

### **6.1.3 Resultados Valores Existenciales por región:**

No se muestra una diferencia realmente significativa entre las regiones; sin embargo, en la región del Atlántico se evidencia que el factor 4 conformado por los valores: Amistad Verdadera, Sentido del cumplimiento, Una Vida Confortable, puntea en un 52.2% y la región del Cesar con un 54.7%, denotan porcentajes más bajos en comparación de las demás regiones, lo cual es realmente importante a tener en cuenta, puesto que el sentido del cumplimiento es indispensable para la labor y la productividad de la Cooperativa, este dato diagnóstico, sirve como indicador para que se realice un trabajo especial en cuanto a la motivación frente a la orientación al logro, instauración de metas y por tanto consecución en resultados. (Ver Tabla 2)

### **6.1.4 Resultados Valores de Competencia**

Continuando con la exploración, se tiene identificado 4 factores importantes para los valores existenciales los cuales se clasifican en la siguiente tabla:

FACTORES	VALORES DE COMPETENCIA
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alegre: estado de ánimo grato y vivo producido por un motivo placentero, que por lo común se manifiesta con signos externos</li> <li>• Capaz: Capacidad de sentirse con la preparación necesaria para conseguir algo.</li> <li>• Limpio: Despojado de lo superfluo o inútil.</li> <li>• Lógico: Cualidad o método de lo razonable, lo que recobra un sentido común.</li> <li>• Magnánimo: Noble temperamento, grandeza de espíritu, comportamiento bondadoso y generoso.</li> <li>• Obediente: Acatar órdenes y Cumplir lo que se manda.</li> <li>• Valiente: Esforzado, decidido, vigoroso</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol: Capacidad de controlar o regular la propia conducta.</li> <li>• Cortés: Demostración o acto con que se manifiesta atención y respeto.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honrado: Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, respeto por las normas que se consideran adecuadas.</li> <li>• Intelectual: Que realiza actividades que requieren del empleo de las facultades del intelecto (comprender, razonar, entendimiento, inteligencia).</li> <li>• Tolerante: Demostración de respeto hacia las opiniones o prácticas de los demás.</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectuoso: Amable, amoroso, afable en su comportamiento</li> <li>• Responsable: Cumplimiento de sus obligaciones y presta cuidado y atención al hacer o decidir algo.</li> <li>• Imaginativo: representa idealmente una cosa, creatividad.</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambicioso: Deseo ardiente de conseguir poder, dinero, riquezas o fama.</li> <li>• Independiente: que no depende de otro, autónoma.</li> </ul>

### ***6.1.5 Resultados Valores de Competencia por planta de personal:***

El puntaje más alto, incluso con un 96.2% se obtuvo en el factor 2, conformado por algunos valores que relativamente van acorde con las competencias identificadas institucionalmente: Autocontrol (se maneja como competencia en la organización), Intelectual (Conocimiento y experiencia técnica), Tolerante (trabajo en equipo) Cortés, Honrado. De igual manera con porcentajes similares exactamente en un 94.4% los valores pertenecientes al factor 1 conformado por: Alegre, Capaz, Limpio, Lógico, Magnánimo, Obediente, Valiente, generan interés en los colaboradores, y que también son indicadores de las características de la empresa.

Según los porcentajes obtenidos en cada uno de los factores pertenecientes a los valores de Competencia, se puede inferir que en los colaboradores de la Cooperativa, se despierta mayor interés en los valores de competencia que los valores existenciales, de igual manera los porcentajes son relativamente altos para cada uno de los factores 96.2%, 94.4%, 85.4% y 73.6%. Datos representativos que se tendrán en cuenta para la preselección de los valores corporativos.

Los porcentajes más bajos se obtienen en el factor 4, que incluye: Ambicioso e Independiente, el porcentaje más bajo se presenta en la alta dirección con un 66.7%, muy probablemente porque se disminuyen este tipo de deseos debido a que ya se ha alcanzado parte de sus expectativas, metas profesionales y laborales, además son cargos que por su naturaleza demandan independencia, a diferencia del personal de apoyo que obtiene 75.8% mostrando en este último un interés representativo hacia la búsqueda de independencia y ambición, así mismo es importante analizar como el porcentaje en la media dirección es más elevado que los profesionales, su nivel de ambición e independencia es más representativo con un 71.7%, a diferencia de los profesionales que muestra un 68.8%, muy probablemente porque la gran mayoría de los profesionales han ejercido este cargo por meritocracia y ascenso. (Ver Tabla 3)

#### ***6.1.6 Resultados Valores de Competencia por región:***

Aunque los puntajes presentados son elevados en cada una de las regiones incluso 3 de ellas con puntuaciones de un 100% (Centro, Sur y Oriente de Santander, Norte de Santander y Atlántico), se encuentran tres regiones con las cuales sería importante iniciar ciertas estrategias de desarrollo de competencias, debido a la diferencia de porcentajes presentes entre las demás regiones que puntúan un 100%, pues se obtuvo el 89.3% en la región de Cundinamarca, 96.2% en el Cesar y el 97.9% en el Magdalena Medio, trabajo a llevarse a cabo con mayor énfasis en la región de Cundinamarca, con el fin de enfatizar y potencializar las competencias pertinentes para obtener una mayor productividad en la región.

En cuanto al factor 4, que fue el de menor puntuación e incluye: Ambiciosos e Independiente, sería benéfico trabajar con la región del Atlántico y del Centro, Sur y Oriente de Santander, en cuanto al manejo de la autonomía y planteamiento de metas personales y laborales, pues los porcentajes de estas regiones en comparación de los obtenidos en las regiones restantes son realmente bajos, puntuando con un 65.2% y 69.8% respectivamente. (Ver Tabla 4).

#### ***6.2 Resultados Fase 2. Preselección de Valores – Encuentro Grupos Focales***

**1-Grupo Base del área metropolitana:** Profesionales de Microcrédito, Asesores Comerciales, Asesores Integrales, Auxiliar de Servicios Generales.

**2-Grupo Base fuera del área metropolitana:** Profesionales de Microcrédito, Asesores Comerciales, Asesores Integrales, Auxiliar de Servicios Generales. (Playón, San Alberto, Lebrija, San Gil y Barrancabermeja )

**3-Asistentes de Agencia Área Metropolitana:** Lebrija, Piedecuesta, Floridablanca, Cañaveral, Cumbre, Girón, San Francisco, Cabecera, Carrera 11, Calle 35, Centenario y Kennedy.

**4-Gerentes y Directores de Agencia Área Metropolitana:** Lebrija, Piedecuesta, Floridablanca, Cañaveral, Cumbre, Girón, San Francisco, Cabecera, Carrera 11, Calle 35, Centenario y Kennedy.

**5-Grupo de Profesionales del Edificio Administrativo:** Gerencia General, de Riesgos, Gerencia Financiera y Gerencia Administrativa.

**6-Jefes y Coordinadores de Sección:** Gerencia General, de Riesgos, Gerencia Financiera y Gerencia Administrativa.

**7-Directores de Departamento:** Gerencia General, de Riesgos, Gerencia Financiera y Gerencia Administrativa.

**8-Agencia de Valledupar:** Participación total de la agencia.

**9-Agencia de Socorro:** Participación total de la agencia.

Los resultados de estos encuentros se obtienen por suma de medias de cada uno de los ítems y cada uno de los valores estipulados. A continuación se relaciona los valores de mayor puntuación en cada uno de los ítems:

TIPO DE VALOR	VALOR	PORCENTAJE
Trabajo en equipo	Compromiso	37.4%
Iniciativa	Calidad en el trabajo	36.4%
Autocontrol	Tolerancia	43.4%
Conocimiento y Experiencia	Aprendizaje Continuo	45.8%
Orientación al cliente	Servicio	70.1%
Valores de la Empresa	Confianza	39.3%
Valores del Producto	Cumplimiento	29.9%
Valores de los colaboradores	Servicio	9.7% Pregunta abierta

Es importante tener en cuenta que en la hoja de trabajo ofrecida a los participantes del taller contiene 10 ítems distribuidos de la siguiente manera: los cinco primeros ítems apuntan específicamente a las competencias organizacionales de la empresa con el fin de dar a conocer los valores que permiten alcanzar o potenciar este tipo de competencias (Trabajo en Equipo, Iniciativa, Autocontrol, Conocimiento y Experiencia y Orientación al cliente – Ver tablas 5, 6, 7, 8 y 9 respectivamente-), los ítems 6 y 7 indagan los valores de la empresa y de los productos (Ver tabla 10 y 11) y los ítems 8, 9 y 10, son preguntas abiertas que indagan los tres tipos de valores a identificar: Del producto, de los colaboradores (Ver tabla 12) y de la empresa, para calificar los valores se aplica una escala de 1 al 5, siendo 1 mayor y 5 menor para determinar el nivel en que cada uno de ellos se encuentra presente en la organización, es importante aclarar que cada uno de los ítems tenía un espacio en blanco, para que el participante plasme con tranquilidad, si considera la existencia de otros valores a los ya mencionados. al terminar esta hoja de trabajo se les facilita una hoja en blanco, con una numeración de 1 a 10, en donde se debe escribir 10 valores que permitirán cumplir con la misión y la visión de la organización, ésta lista debe estar en orden jerárquico, siendo 1 mayor y 10 menor según corresponda. (Ver tabla 13)

### 6.3 Resultados Fase 3. Conceptualización de Valores Preseleccionados

Teniendo en cuenta las fases anteriormente planteadas se realiza una lista que contiene 14 valores en calidad de preselección, con el fin de llevar a cabo la penúltima fase del proyecto, la cual hace referencia a la selección y definición de los valores corporativos, los cuales para manejo organizacional se tendrá en cuenta un número de 5 a 7 valores.

Para esto se llevó a cabo una reunión con el grupo de la Alta Dirección, en la que se realizó la definición de los valores y las declaraciones de conducta de cada uno de ellos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Honradez:</b> Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, respeto por las normas que se consideran adecuadas.</li> <li>• <b>Tolerancia:</b> Demostración de respeto hacia las opiniones o prácticas de los demás.</li> <li>• <b>Responsabilidad:</b> Cumplimiento de sus obligaciones y presta cuidado y atención al hacer o decidir algo.</li> </ul>
--	--

<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respeto:</b> Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía.</li> <li>• <b>Cortés:</b> Demostración o acto con que se manifiesta atención y respeto.</li> <li>• <b>Aprendizaje continuo:</b> Interés por la adquisición de conocimientos, especialmente en algún arte u oficio.</li> <li>• <b>Intelectual:</b> Que realiza actividades que requieren del empleo de las facultades del intelecto (comprender, razonar, entendimiento, inteligencia).</li> </ul>
<b>Productos y Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calidad:</b> Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.</li> <li>• <b>Oportunidad:</b> Ejecución de los procesos en el momento propicio y efectivo.</li> <li>• <b>Transparencia:</b> Que se deja vislumbrar o se muestra sin declararse o manifestarse.</li> </ul>
<b>Institución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Servicio:</b> Disposición continua para satisfacer y atender oportunamente a las necesidades del otro.</li> <li>• <b>Confianza:</b> Esperanza firme o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea.</li> <li>• <b>Compromiso:</b> Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato frente a los objetivos de la organización (hacerlos propios).</li> <li>• <b>Cumplimiento:</b> Realización efectiva de un deber o de una obligación en tiempos acordados.</li> </ul>

La conceptualización o definición de los valores preseleccionados se llevó a cabo a través de comités de gerencia en donde cada uno de los miembros participó activamente de las actividades necesarias para esta fase del proyecto, en la cual se pudo vislumbrar la cohesión y alineación estratégica por parte de la alta dirección (Ver Anexo 7), pues los 7 primeros valores preseleccionados se encontraban presentes en el criterio de cada uno de

los miembros casi que en el mismo orden o jerarquía, éstos se encuentran en la siguiente tabla:

No	Valores Preseleccionados
1	<b>Servicio:</b> 7 participantes
2	<b>Responsabilidad:</b> 7 participantes
3	<b>Transparencia:</b> 6 participantes
4	<b>Confianza:</b> 6 participantes
5	<b>Respeto:</b> 6 participantes
6	<b>Compromiso:</b> 5 participantes
7	<b>Honradez:</b> 4 participantes
8	<b>Aprendizaje Continuo:</b> 2 participantes
9	<b>Humildad:</b> 2 participantes
10	<b>Innovación:</b> 2 participantes
11	<b>Oportunidad:</b> 2 participantes
12	<b>Cumplimiento:</b> 1 participante
13	<b>Intelectual:</b> 1 participante
14	<b>Justicia:</b> 1 Participante
15	<b>Lealtad:</b> 1 participante
16	<b>Tolerancia:</b> 1 participante
17	<b>Aprendizaje Continuo:</b> 2 participantes

Luego de esta sesión, se realiza un próximo encuentro en el que se analiza los 7 primeros valores preseleccionados y se indica que los valores existentes en estos lugares poco apuntan a los productos, de igual manera se menciona que existen tres de ellos que pueden notarse como similares, el caso de responsabilidad y compromiso, transparencia y honradez, respeto y tolerancia; de tal forma, que éstos deben conformarse en un valor respectivo, finalmente la decisión se toma en el comité redactor obteniendo como resultado 10 valores preseleccionados cada uno de ellos con sus definiciones y modos de conducta correspondientes, de los cuales se sugiere se elijan un número igual o no superior a 7 valores, pues tras la importancia de este proyecto, el mismo se anclará a un estudio de

prospectiva organizacional, con tiempo probable de finalización en los últimos dos meses del presente año.

Miembros de la Alta Dirección sugieren que se realice un estudio con los proveedores con los cuales la Cooperativa tiene mayor contacto, pues desean explorar la percepción que se tiene desde la periferia, sobre la organización, y finalmente adoptar el número sugerido de los valores preseleccionados.

### **6.3.1. Definición valores de los colaboradores:**

**1. Honestidad:** Rectitud, consistencia e integridad entre el obrar, sentir, pensar y actuar de nuestros colaboradores; procediendo de manera honrada, veraz y éticamente en el ejercicio de las funciones, respetando los bienes materiales y morales de los demás conforme a las leyes, reflejando consistencia con los principios de la organización y el cumplimiento de las normas, siendo congruente con la confianza que despertamos como institución financiera.

**2. Respeto:** Somos una entidad que reconoce que está integrada por personas con deberes y derechos individuales, cada cual con características, criterios, ideas, origen, raza, género, creencias y expectativas diferentes; de esta forma se acepta la existencia de heterogeneidad en sus colaboradores, lo que permite la tolerancia, entendimiento y aprecio por las cualidades y diferencias de los demás, como también por sus derechos; actuando de manera justa y digna frente a los asociados, clientes, funcionarios y compañeros.

**3. Responsabilidad:** Nuestros colaboradores se comprometen a cumplir los compromisos, normas, acuerdos sociales y contractuales acordados por la persona en el desarrollo de las actividades asignadas, actuando de manera prudente y adecuada en todos sus frentes –económico, social, jurídico, ambiental, respondiendo por los actos propios frente a la institución, los asociados, autoridades de control y la comunidad en general, observando normas de buen gobierno y adquiriendo obligaciones frente a la responsabilidad social.

**4. Sencillez o Humildad:** Es el reconocer que tenemos errores y defectos sin hacer alarde de los logros y aciertos, nos permite aceptar que existen otros mejores que nosotros,

lo cual asiente que todos los días podemos crecer si así se propone, facilitando el buen clima laboral, el trabajo en equipo y la orientación al cliente.

### ***6.3.2. Definición valores de la institución:***

**5. Servicio:** La Cooperativa propende por su esfuerzo y disposición continua encaminada a satisfacer y atender con oportunidad, calidad, amabilidad y empatía las necesidades de sus asociados, en pro de la satisfacción de la sociedad, superando las expectativas de clientes internos y externos, lo cual permite promover en ellos fidelidad hacia la Cooperativa.

**6. Confianza:** orientación al afianzamiento, confiabilidad y credibilidad institucional en el entorno, generada por la actuación íntegra, honesta, transparente y comprometida con la misión de la organización y la satisfacción de los clientes que generan un sentimiento de seguridad, credibilidad, tranquilidad generado por la Cooperativa frente a sus asociados y público en general, en el manejo de los recursos como mediadora financiera de forma transparente, actuando con condiciones equitativas, acatando y respetando los derechos y deberes de sus asociados, haciendo el mejor esfuerzo con la convicción de estar aportando efectivamente a la consolidación y permanencia del negocio.

**7. Compromiso:** Responsabilidad conjunta para efectuar de manera óptima con los acuerdos pactados, haciendo el mejor esfuerzo para cumplir las expectativas de la institución, con la convicción de estar aportando efectivamente a la consolidación y permanencia del negocio siendo responsable con la calidad de trabajo, poniendo todo el empeño para mejorar constantemente y sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado con total cumplimiento, lealtad, honradez, iniciativa y aporte efectivo a los resultados, asumiendo el compromiso también como una promesa contractual, asegurando que toda operación que realice la Cooperativa estará enmarcada dentro del cumplimiento de normas legales que la rigen, encuadrando sus actuaciones dentro de los principios de la confidencialidad de la información, entrega por los asociados, cuidado y reserva de la información Institucional, sin omitir el cumplimiento de las normas referentes al lavado de activos o actos ilícitos que atenten con el buen nombre de la Entidad, logrando que nuestra Cooperativa tenga vigencia a perpetuidad.



### **6.3.3. Definición valores del Producto:**

**8. Innovación:** Pasión vital que despierta el interés por mejorar el desempeño y las tareas asignadas, llevando al entendimiento de las fronteras del entorno y su superación permanente, lo cual implica plantear soluciones o generar ideas nuevas y diferentes ante problemas, situaciones o necesidades requeridos por la exigencia del medio, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe, creando productos y servicios novedosos, rentables y coherentes a las necesidades actuales, satisfaciendo las expectativas de los usuarios.

**9. Oportunidad:** La Cooperativa vela por atender con efectividad en el tiempo y lugar propicio, frente a los productos, información o servicios solicitados por el cliente interno o externo, creando una ventaja competitiva y atractivo comercial en el mercado.

**10. Calidad:** Los productos ofrecidos por la Cooperativa, permiten compararlos de manera competitiva, pues su costo, rentabilidad, servicio, cobertura y excelencia en el trabajo, permiten contribuir satisfactoriamente sobre las expectativas del cliente interno y externo, en pro del cubrimiento de las necesidades del asociado.

### **6.4 Resultados fase 4: Declaración de conductas**

Finalmente, se obtuvo la Declaración de Conductas de los 10 valores anteriormente mencionados, tras analizar documentos relevantes para la institución como el Modelo de Gestión, los Estatutos y la Cartilla Normativa, teniendo en cuenta que es indispensable conocer las especificidades de la normatividad y comportamiento previamente establecido en la organización, para posteriormente emitir las generalidades que apuntan al comportamiento organizacional estándar o colectivo dentro de la organización, lo cual permite elegir las más apropiadas para el alcance de cada uno de los valores preseleccionados, apoyados en el Diccionario de Comportamientos expuesto por Alles (2004).

***6.4.1 Declaración de conductas valores de los colaboradores:***

***Declaración de conductas valor de la Honestidad:***

Prioriza sus valores, creencias y normatividad de la empresa por sobre el mero beneficio económico, personal y de reconocimiento social en todo su obrar (negocio, labores, relaciones).

Es referente respecto del cumplimiento total de políticas y normas, y en relación al respeto de la confidencialidad y prudencia requerida en la organización.

Se conduce sin consideraciones y sin omisiones frente a actos deshonestos, aún ante argumentos que en otros contextos o para otras personas podrían ser válidos.

Se preocupa y propende por mantener transparencia en su obrar, cumpliendo con sus compromisos y promesas.

Sus acciones son congruentes con su saber, sentir, pensar y decir, aceptando los costos o riesgos de su honestidad, ya sea en la relación con los clientes (interno o externo) o el mercado.

***Declaración de conductas valor del Respeto:***

Evalúa y valora cada cosa y a cada persona adecuadamente, bajo la ética y el respeto por los demás.

Valora altamente a las personas, su conocimiento y experiencia, por lo que estructura su organización y comportamiento para proceder adecuadamente.

Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en su vida personal como laboral, manteniendo la serenidad, prudencia y tenacidad, dominando con cautela y convicción toda situación crítica aún bajo altos niveles de presión.

Está siempre dispuesto a escuchar atentamente y sin prejuicios a los demás.

Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales y propicios para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el buen funcionamiento dentro de la organización.

***Declaración de conductas valor de la Responsabilidad:***

Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto exigiéndose plazos y potenciando la calidad del trabajo o proyectando con el cual se ha comprometido.

Es realmente consciente de la importancia que asumen tanto la autodirección como el apoyo a los compañeros para agregar valor a la empresa y a sí mismo, promueve esta convicción activamente.

Su responsabilidad es superlativa, respecto de lo esperado en su nivel o posición.

Tiene una gran capacidad de autocrítica, lo cual le permite evaluar sistemática y objetivamente su desempeño. Se autoexige de modo constante para lograr mejoras y potenciar los resultados positivos de su gestión.

Muestra un alto compromiso de colaboración con sus compañeros, a fin de acrecentar los resultados positivos de la gestión conjunta. Centra su calidad de trabajo en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros.

***Declaración de conductas valor de la Sencillez o Humildad:***

Valora y trata a los demás por su riqueza humana e interior, y no por sus condiciones económicas o sociales.

Tiene la capacidad de reconocer sus debilidades, y no hace alarde de sus habilidades y logros frente a los demás.

Acepta como cualidad inherente del ser humano el error y encuentra en sus equivocaciones o falencias oportunidades de desarrollo y mejora continua, trabajando en ello para superarlo.

Propende por el bienestar común y no en la satisfacción propia.

#### ***6.4.2 Declaración de conductas valores de la institución:***

##### ***Declaración de Conductas Valor del Servicio***

Aclara los requerimientos, indaga, identifica, y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.

Actúa optimizando en tiempo y forma el producto/servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción del cliente.

Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales-

Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes.

Analiza información sobre quejas y reclamos, tomando decisiones asertivas y orientadas a revertirlas a la brevedad.

##### ***Declaración de conductas valor de la Confianza:***

Identifica con facilidad el plan de acción apropiado al tipo de tarea encomendada al área a la que pertenece, sugiriéndolo a los entes respectivos.

Aplica el ciclo de planear – hacer – verificar – actuar, ya sea en su trabajo cotidiano como en sus proyectos de mejora.

Diseña estructuras organizativas que fomentan y facilitan la circulación del conocimiento; implementa exitosamente sistemas de redes de apoyo al conocimiento.

Se esfuerza constantemente por mejorar su formación y desarrollo, a partir de una sistemática reflexión, que le permite estar atento tanto a sus propias necesidades e intereses como a los objetivos de la organización. Siempre busca ensamblar su desarrollo a la estrategia de negocios en general y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Identifica con destreza, entre sus clientes internos y externos a quienes pueden proveerle con rapidez y calidad la información o material que habitualmente necesita para el cumplimiento de sus objetivos.

***Declaración de conductas valores del Compromiso:***

Define en objetivos claros la visión y misión de la empresa, adoptándolos como propios y orientando su proceder hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

Promulga y propende por los objetivos organizacionales, incentivando, individualmente y en los compañeros de trabajo, el cumplimiento y desarrollo de los mismos para generar cohesión y compromiso de grupo.

Apoya y participa de las decisiones organizacionales que promueven el mejoramiento continuo, enmarcado en términos de calidad y eficiencia.

Es reconocido institucionalmente y externamente, por los excelentes resultados obtenidos por su labor, disposición y proyección institucional.

Cumple con los compromisos adquiridos a nivel personal, profesional y laboral.

***6.4.3 Declaración de conductas valores del Producto:***

***Declaración de conductas valor de la Innovación:***

Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar soluciones y productos innovadores y oportunos mucho antes que la competencia.

Es activamente consciente de que el conocimiento y su permanente circulación e innovación son el activo más importante con el que cuenta la organización en si misma y cada uno de sus empleados; actúa consecuentemente y se ocupa de que todos los miembros de la empresa comprendan esta premisa y se actúe también de acuerdo con ella.

Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las odas o los estilos imperantes.

Presenta constantemente soluciones, productos, servicios e ideas creativas, que agregan valor a la organización, anticipándose a las necesidades de los clientes despertando superando usualmente sus expectativas.

Promueve sistemáticamente actividades grupales con el fin de potenciar los resultados positivos y la renovación y eficaz gestión del conocimiento.

***Declaración de conductas valor de la Oportunidad:***

Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones y técnicas de su especialidad-

Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.

Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios (relación costo/beneficio) de los productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente en el mercado, previamente detectado.

Tiene habilidad para persuadir, y siempre logra impactar, atraer la atención, producir entusiasmo y crear confianza en el auditorio a quien presenta sus productos.

Se anticipa a las objeciones que pueden plantear sus oyentes y las maneja efectivamente cuando éstos las presentan-

***Declaración de conductas valor de la Calidad:***

Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y aportar en la misión, objetivos y productos de la organización, obteniendo resultados exitosos.

Estructura su organización sobre la base de equipos y tecnología altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos, productos y servicios.

Genera nuevas ideas, productos y servicios que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización.

Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño.

Sus reportes, trabajos y proyectos se destacan por ser impecables, excediendo los requerimientos tanto en contenido como en presentación y adecuada comunicación, y realiza recomendaciones de gran impacto en el logro de los objetivos de la organización.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Los resultados obtenidos permiten concluir que los colaboradores dan una alta importancia a los valores terminales o existenciales, centrados en la persona, por tanto, los colaboradores de la Cooperativa se enmarcan en un enfoque humanista, pues los valores que consideran más relevantes o que desean perpetuar hacen referencia a las esferas del hombre, a aquellas de naturaleza interpersonal, familiar y social. Este elemento que completamente alineado con una de los ideales de la empresa que es propender por el desarrollo social; de igual manera este dato es importante para proyectos posteriores que se presenten en la Cooperativa, por ejemplo, éste puede ser útil como punto de partida para la formulación de un sistema de reconocimientos y/o beneficios efectivo, pues probablemente, se pueden orientar el proyecto con mayor precisión, logrando satisfacer necesidades y o deseos existenciales reales por parte de los colaboradores.

No se muestra una diferencia realmente significativa entre las regiones en donde se localiza la Cooperativa, sin embargo, en la región del Atlántico se evidencia que en los valores existenciales, el factor 4 conformado por los valores: Amistad Verdadera, Sentido del cumplimiento, Una Vida Confortable, puntea en un 52.2% y la región del Cesar con un 54.7%, denotan porcentajes más bajos en comparación de las demás regiones, lo cual es realmente importante a tener en cuenta, puesto que el sentido del cumplimiento es indispensable para la labor y la productividad de la Cooperativa, este dato diagnóstico, sirve como indicador para que se realice un trabajo especial en cuanto a la motivación frente a la orientación al logro, instauración de metas y por tanto consecución en resultados. Los valores instrumentales o de competencia que mayor relevancia se obtuvo, relativamente van acorde con las competencias identificadas institucionalmente: Autocontrol (se maneja como competencia en la organización), Intelectual (Conocimiento y experiencia técnica), Tolerante (trabajo en equipo) Cortés (orientación al cliente), Honrado. De igual manera con porcentajes similares los valores pertenecientes al factor 1 conformado por: Alegre, Capaz, Limpio, Lógico, Magnánimo, Obediente, Valiente,

generan interés en los colaboradores, y que también son indicadores de las características de la empresa.

Según los porcentajes obtenidos en cada uno de los factores pertenecientes a los valores de Competencia, se puede inferir que en los colaboradores de la Cooperativa, se despierta mayor interés en los valores de competencia que los valores existenciales, de igual manera los porcentajes son relativamente altos para cada uno de los factores 96.2%, 94.4%, 85.4% y 73.6%. Datos representativos que se tendrán en cuenta para la preselección de los valores corporativos.

Los porcentajes mas bajos se obtienen en el factor 4, que incluye: Ambicioso e Independiente, el porcentaje mas bajo se presenta en la alta dirección con un 66.7%, muy probablemente porque se disminuyen este tipo de deseos debido a que ya se ha alcanzado parte de sus expectativas, metas profesionales y laborales, además son cargos que por su naturaleza demandan independencia, a diferencia del personal de apoyo que obtiene 75.8% mostrando en este último un interés representativo hacia la búsqueda de independencia y ambición, así mismo es importante analizar como el porcentaje en la media dirección es mas elevado que los profesionales, su nivel de ambición e independencia es mas representativo con un 71.7%, a diferencia de los profesionales que muestra un 68.8%, muy probablemente porque la gran mayoría de los profesionales han ejercido este cargo por meritocracia y ascenso.

Los datos obtenidos en el proyecto (Fase 1 y 2) pueden ser útiles para próximos proyectos que la organización desee implementar, pues probablemente, éstos puedan orientarlos con mayor precisión, logrando satisfacer necesidades y/o deseos existenciales y de competencia reales por parte de los colaboradores.

Los valores instrumentales o de competencia que mayor relevancia se obtuvo, relativamente van acorde con las competencias identificadas institucionalmente: Autocontrol (se maneja como competencia en la organización), Intelectual (Conocimiento y experiencia técnica), Tolerante (trabajo en equipo) Cortés (orientación al cliente), Honrado.

De igual manera con porcentajes similares los valores pertenecientes al factor 1 conformado por: Alegre, Capaz, Limpio, Lógico, Magnánimo, Obediente, Valiente,



generan interés en los colaboradores, y que también son indicadores de las características de la empresa.

La agencia de Pamplona tiene una alineación de objetivos existenciales y de competencia bastante representativos, lo cual denota de ella una cohesión grupal interesante a destacar.

De los valores definidos para la organización dos de ellos, confianza y compromiso, ya se encuentran inmersos en la visión de la empresa, lo que refleja unos valores coherentes con los lineamientos de la organización, lo cual, según Valbuena y Cols (2006), en su estudio Sistema de Valores en las Organizaciones, los valores colectivos están expresados en la visión, y es aquí, donde estos deben ser capaces de conjugar el éxito competitivo, pues se enmarcan en parte de la razón de ser de la Cooperativa.

La participación activa de los colaboradores en temas organizacionales son representativos para ellos y la organización como tal, generando cohesión y apropiación de la responsabilidad y el compromiso corporativo, ante esto, Villafañe (2006) afirma que una de las mayores aspiraciones de cualquier organización es lograr que la mayoría de sus miembros logren identificarse con su proyecto empresarial; pues esto es la entrada hacia la implicación, y cuando ésta se identifica y se traza sus metas con la compañía (metas comunes del individuo y la empresa), los resultados empresariales suelen ser espectaculares, al igual que la felicidad que se despierta en las personas que trabajan en ella.

## **8. RECOMENDACIONES**

Se recomienda continuar con el proceso de socialización de los valores corporativos que la organización desee asumir, para el cual es indispensable, continuar con el trabajo de análisis sobre personas externas a la organización, con la cual sólo se tiene un contacto netamente comercial (Proveedores), es importante tener en cuenta que en el foro a realizar deben estar presentes personas de la academia, del clero, y reconocimiento empresarial para obtener datos amplios sobre la percepción que se tiene desde la periferia.

Se sugiere elegir un número igual y no superior a 7 valores con los cuales es importante iniciar una campaña de socialización, por tanto, es indispensable generar estrategias de comunicación, tanto visuales, auditivos, interactivos, y preferiblemente vivenciales a cada uno de los miembros de la organización, con el fin de socializarlos, darlos a conocer, y posteriormente evaluarlos.

Dentro del proceso de Caracterización de los Valores Corporativos, participantes del mismo exponen ideas que pueden permitir la comunicación, dentro de las cuales se encuentra el plasmar en los calendarios, agendas libretas que anualmente se distribuyen en la organización los valores que deben estar presentes para alcanzar la misión y la visión organizacional, al igual que trabajar semanalmente cada uno de los valores, por agencias y áreas, distribuir adhesivos que contienen el valor junto con una frase representativa y anexarla en el carné institucional, entregar a cada uno de los colaboradores una especie de credenciales institucionales que contiene dos caras, es una de ellas se plasma la visión y misión de la empresa y en la segunda los valores de la misma.

## **9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Alles, M (2004) Diccionario de Competencias. Ed. Prentice Hall. México.

Alles, M (2004) Diccionario de Comportamientos. Ed. Prentice Hall. México.

Arciniegas & González (2002). Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica. Rev. Psicología Social Aplicada; vol. 12 N°1.

AFIN S.A (2007) Presentación corporativa. (Citado 15 de julio de 2008). Disponible en la [World Wide Web:www.afin.com.co/bancomedios/archivos/presentacion\\_corporativa\\_2007.ppt](http://www.afin.com.co/bancomedios/archivos/presentacion_corporativa_2007.ppt)

Blanchard, K y O' Connor (1997). Administración por Valores. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.

Cámara de Comercio de Bucaramanga (2008) (citado 19 de julio de 2008). Disponible en la [World Wide Web:www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=6&id\\_seccion=2](http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=6&id_seccion=2) - 22k -.

Costa, J (1992). Identidad Corporativa y estrategia de empresa. Rev. Visual. Vol. 27. pp 14-20.

Denison, D. (1991) Cultura corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

Espinosa, A (1999) Incidencia de los factores organizacionales sobre la apropiación de valores institucionales en los empleados de manejo y confianza de la Cooperativa de Militares en Retiro de Santander. Trabajo de Grado. UNAB. Bucaramanga. Colombia.

FOGAFIN (2004) Plan estratégico. Fondo de garantía de instituciones financieras.

García, S. y Dolan S.L. (1997), La dirección por valores; Ed. MacGraw- Hill

Linares, M. (2004) Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales. Ministerio de Educación Superior. Cuba.

Manso y Sánchez (1998), La Escala de Valores de Rokeach en una muestra de estudiantes de Servicio Social en la Universidad de Concepción. Revista de Servicio Social. Chile; Vol 1.

Mejía, A. (2004) Los valores corporativos. La estrategia del conocimiento. Ed Copyright Planning S.A.

Mendoza (2005) Análisis de los valores en los estudiantes de HYR Durante su Formación Profesional en la UDLA. Trabajo de Grado. Universidad de las Américas. Santa Catarina Martir, Puebla.

Pariente (2001) Teoría de las organizaciones. Universidad de Tamaulipas, México; pp. 262

Ríos, A. (1999) Cultura organizacional. México

Serrano (2005) Administración de personal: un desafío estratégico. Primera edición. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.

Valbuena, M. Morillo, R & Salas, D (2006) Sistema de valores en las organizaciones. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Venezuela. Vol 12. No 003.

Villafañe, J (2006) Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna. Ed. Prentice Hall, Madrid. España

## 10. ANEXOS

### Anexo 1. Desglose de Misión y Visión Financiera Comultrasan

#### DESGLOSO DE LA MISIÓN

**Misión:**

Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras

Significado de palabras clave:

**Nuestra Pasión:**

La pasión se refiere a una disposición permanente a desarrollar de manera comprometida y entusiasta las actividades y objetivos propuestos. Significa un accionar con la férrea convicción de servir a los demás y un vivo anhelo por ser los mejores.

**Mejorar su vida**

Alude a la conciencia social de ofrecer, a través de nuestros servicios financieros, oportunidades y condiciones de vida más dignas para disfrutar de las opciones o de los sueños a los cuales otros pueden acceder fácilmente. La vida en toda su dimensión significa las diferentes etapas -desde la concepción, la niñez, hasta llegar al adulto mayor- y todos los proyectos que se emprendan en: educación, vivienda, negocios, recreación, salud, etc.

**Desarrollo social**

Más allá del crecimiento económico, el desarrollo implica lo social, es decir, incluye el incremento de las posibilidades de superación en el plano familiar, en la comunidad, la región y el país. Conlleva integralidad, avanzar en los diferentes propósitos de la persona y la sociedad de manera equilibrada. Financiera Comultrasan busca directamente contribuir con este fin a través de su objeto social y complementa su trabajo en pro del desarrollo con las actividades ejecutadas por la Fundación Comultrasan, para construir una sociedad más equitativa y justa.

### **Soluciones** financieras

Dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades económicas de las personas, a través de un innovador y adecuado portafolio de productos y servicios con valor agregado.

## **DESGLOSO DE LA VISION**

### **Visión**

Su Confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera

### Significado de palabras clave:

#### Su **Confianza** y nuestro **compromiso**

“Su confianza” representa la seguridad, convicción, claridad y tranquilidad de los asociados y público en general al saber que la cooperativa cumple cabalmente con su actividad de intermediación financiera. “Nuestro **compromiso**” alude a una responsabilidad conjunta para cumplir con los acuerdos pactados, haciendo el mejor esfuerzo con la convicción de estar aportando efectivamente a la consolidación y permanencia del negocio. Compromiso es sinónimo de alto desempeño, iniciativa, responsabilidad y aporte efectivo a los resultados. La confianza y el compromiso son pilares fundamentales y complementarios para el buen desarrollo de la actividad financiera.

#### Nos **inspiran** a ser

Inspirar significa la fuerza para la acción, es el motor de motivación que lleva a acciones efectivas, es el estímulo hacia una meta que se comparte y se desea alcanzar.

#### Cooperativa **modelo** del país

Ser cooperativa modelo implica avanzar permanentemente por el camino de la adopción a todo nivel de las mejores prácticas empresariales tales como: componente humano, financiamiento, tecnología, gestión, Activos y comunidad. Modelo implica ser un ejemplo a seguir por otros y una cabeza visible o reconocida públicamente.

Actividad **financiera**

Es el centro del negocio, si bien el corazón que mueve todo es la solidaridad para lograr un bienestar o desarrollo social, la actividad financiera es la herramienta de intermediación que genera o posibilita el bienestar del individuo y la comunidad.

**Anexo 2: Campaña de Expectativa:**

Nuestros compañeros son:



serviciales  
comprometidos  
visionarios  
inteligentes  
eficientes  
trabajadores  
emprendedores  
productivos

¿Cómo es  
Financiera Comultrasan?

Próximamente lo sabremos...

**Financiera COMULTRASAN**  
www.comultrasan.com.co

VERIFICADA ESTADÍSTICAMENTE INSCRITA LEGISLADOR

Nuestros  
campeonatos internos:



divierten  
apasionan  
recrean  
integran

¿Cómo es  
Financiera Comultrasan?

Muy pronto lo descubriremos...

**Financiera COMULTRASAN**  
www.comultrasan.com.co

VERIFICADA ESTADÍSTICAMENTE INSCRITA LEGISLADOR



Anexo 2: Campaña de Expectativa:

Nuestro Microcrédito es...

oportuno  
solidario  
asequible  
rápido

¿Cómo es  
Financiera Comultrasan?  
Muy pronto lo sabremos...

Financiera COMULTRASAN  
www.comultrasan.com.co

Nuestro paseo de fin de año es...

inolvidable  
fantástico  
diferente  
divertido  
animado  
mágico

¿Cómo es  
Financiera Comultrasan?  
Conócelo el próximo 6 de abril...

Financiera COMULTRASAN  
www.comultrasan.com.co

### **Anexo 3: Test Rokeach utilizado para la fase 1: Diagnóstico de Valores**

#### **VALORES TERMINALES**

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Amistad Verdadera: Relaciones profundas, compañerismo.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Amor Pleno: Amor maduro, intimidad espiritual y sexual.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Armonía Interna: Libre de conflictos internos

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Felicidad: Estar contento, satisfecho.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Igualdad: Fraternidad, igualdad de oportunidades para todos.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Libertad: Independencia, libertad de elección.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Placer: Una vida divertida y con suficiente tiempo libre.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Reconocimiento Social: Respeto por parte de los otros, ser admirado.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Respeto de sí mismo: Autovalorarse, conciencia de la dignidad personal.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor Sabiduría: Comprensión madura de la vida, encuentro del sentido de la vida.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor Salvación: Vida eterna, encuentro con Dios.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Seguridad Social y Familiar: Amor y cuidado por parte de los seres queridos.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Seguridad Nacional: Protección frente a posibles ataques.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Sentido del Cumplimiento: Autorrealización, logros personales duraderos.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Un mundo Bello: Belleza de la naturaleza y de las creaciones artísticas.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Una vida emocionante: Una vida activa, llena de emociones.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Una vida confortable: una vida con todas las comodidades necesarias para alcanzar el bienestar, prosperidad y calidad de vida.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que tiene el siguiente valor según los principios que orientan su vida personal:

-Valor: Un mundo en paz (libre de guerras y conflictos)

1

2

3

4

5

#### VALORES INSTRUMENTALES

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Afectuoso: Amable, amoroso, afable en su comportamiento

1

2

3



4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Alegre: estado de ánimo grato y vivo producido por un motivo placentero, que por lo común se manifiesta con signos externos.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Ambicioso: Deseo ardiente de conseguir poder, dinero, riquezas o fama.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Autocontrolado: Capacidad de controlar o regular la propia conducta.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Capaz: Capacidad de sentirse con la preparación necesaria para conseguir algo.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Cortés: Demostración o acto con que se manifiesta atención y respeto.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Honrado: Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, respeto por las normas que se consideran adecuadas.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Independiente: que no depende de otro, autónoma.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Imaginativo: representa idealmente una cosa, creatividad.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Intelectual: Que realiza actividades que requieren del empleo de las facultades del intelecto (comprender, razonar, entendimiento, inteligencia).

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Limpio: Despojado de lo superfluo o inútil.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Lógico: Cualidad o método de lo razonable, lo que recobra un sentido común.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Magnánimo: Noble temperamento, grandeza de espíritu, comportamiento bondadoso y generoso.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Obediente: Acatar órdenes y Cumplir lo que se manda.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Responsable: Cumplimiento de sus obligaciones y presta cuidado y atención al hacer o decidir algo.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Servicial: Disposición para satisfacer y servir a las necesidades del otro.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Valiente: Esforzado, decidido, vigoroso.

1

2

3

4

5

Seleccione de 5 a 1 (siendo 5 mayor y 1 menor) el grado de importancia que según su criterio la Cooperativa enfatiza en sus colaboradores para el cumplimiento de la visión institucional:

-Valor: Tolerante: Demostración de respeto hacia las opiniones o prácticas de los demás.

1

2

3

4

5

## Anexo 4. Instrumento Talleres Grupo Focales

### HOJA DE TRABAJO CARACTERIZACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

**Ordenar por rangos o jerárquicamente los valores que considere necesarios para efectuar el ítem planteado, siendo 1 el valor mas importante y 5 el de menor importancia.**

**1.** Para formar parte de un grupo y participar activamente en el logro de una meta en común es indispensable:

No\_\_ **Responsabilidad:** Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.

No\_\_ **Cooperación:** Colaboración con otro u otros para un mismo fin.

No\_\_ **Compromiso:** Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato frente a los objetivos de la organización (Hacerlos propios)

No\_\_ **Respeto:** Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía.

No\_\_ **Prudencia:** Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo actuar con reflexión y precaución para evitar posibles daños, discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir.

Otros: \_\_\_\_\_



2. Para iniciar acciones proactivamente, sugerir mejoras en procesos con el fin de realizar trabajos de mejor calidad y costo o brindar soluciones de manera eficaz, es necesario que exista:

No\_\_ **Seguridad:** Certeza, garantía de que algo va a cumplirse o será posible.

No\_\_ **Valentía:** Esfuerzo, vigor, decisión.

No\_\_ **Confianza:** Esperanza firme o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea.

No\_\_ **Fortaleza:** Definida como el punto medio de vencer.

No\_\_ **Calidad del Trabajo:** Excelencia en la tarea a realizar.

Otros: \_\_\_\_\_

3. Para tener la capacidad de controlar las propias emociones actuando con calma, evitando las reacciones negativas ante situaciones de oposición u hostilidad y mantener la vitalidad bajo continuo estrés con el fin de lograr los objetivos propuestos, es necesario la existencia de los siguientes valores:

No\_\_ **Tolerancia:** Respeto hacia las opiniones o prácticas de los demás.

No\_\_ **Temple:** Serenidad y dominio en todas las circunstancias.

No\_\_ **Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones.

No\_\_ **Humildad:** Actitud de la persona que no presume de sus logros, reconoce sus fracasos y debilidades y actúa sin orgullo.

No\_\_ **Integridad:** Obrar con rectitud de comportamiento inalterables.

**Otros:** \_\_\_\_\_

**4.** Para tener la capacidad de administrar y actualizar sus propios conocimientos es necesario mantener los valores de:

No\_\_ **Disciplina:** Actitud de las personas que acatan un conjunto de normas que rigen una actividad o una organización.

No\_\_ **Aprendizaje Continuo:** Interés por la Adquisición de conocimientos, especialmente en                    algún                    arte                    u                    oficio:

No\_\_ **Orden:** Forma coordinada y regular de funcionar o desarrollarse algo, estableciendo método y el tiempo para cumplir satisfactoriamente con el objetivo.

No\_\_ **Orientación a los resultados:** Encaminar los propios actos a lo esperado.

No\_\_ **Perseverancia:** Constancia, firmeza o tesón en la realización de algo.

Otros: \_\_\_\_\_

**5.** Para atender efectivamente las necesidades de las personas que requieren de sus productos y/o Servicios se debe tener en cuenta:

No\_\_ **Honestidad:** Compostura, moderación, respeto a la conducta moral y social que se considera apropiada:

No\_\_ **Empoderamiento:** Dar poder al equipo de trabajo, potenciación del propio equipo de trabajo.

No\_\_ **Servicio:** Brindar soluciones espontaneas y oportunas al público, con una actitud permanente de colaboración a los demás, con el fin de satisfacer las necesidades presentes.

No\_\_ **Sencillez:** Actuar en forma llana y directa, sin ostentación.

No\_\_ **Responsabilidad:** Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.

Otros:\_\_\_\_\_

**6.** La cooperativa para mantenerse en el mercado, debe proyectar a sus colaboradores y asociados los siguientes valores:

No\_\_ **Transparencia:** Que se deja vislumbrar o se muestra sin declararse o manifestarse.

No\_\_ **Liderazgo ante la comunidad:** Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

No\_\_ **Compromiso:** Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato frente a los objetivos de la organización (Hacerlos propios)

No\_\_ **Confianza:** Esperanza firme o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea.

No\_\_ **Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

Otros:\_\_\_\_\_

7. Los valores que se deben reflejar de los productos que ofrece la cooperativa a todos sus asociados es:

No\_\_ **Tecnología Empleada:** Conjunto de los conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional.

No\_\_ **Oportunidad:** Ejecución de los procesos en el momento propicio y efectivo.

No\_\_ **Rentabilidad:** Capacidad de rentar o producir un beneficio suficiente.

No\_\_ **Cumplimiento:** Realización de un deber o de una obligación en tiempos acordados.

No\_\_ **Excelente Servicio Post Venta:** Seguimiento y cubrimiento de la satisfacción del cliente, la cual se realiza luego de la adquisición de un producto o servicio ofrecido.

Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál cree que es el valor diferencial de los colaboradores de la cooperativa?

9. ¿Cuál cree que es el valor diferencial de los productos que ofrece la cooperativa?

10. ¿Cuál cree que es el valor diferencial de la cooperativa como institución y entidad financiera?

---

## Anexo 5. Invitación Taller Caracterización de los Valores Corporativos



ENCUENTRO DE INVESTIGACIÓN  
VIGILADA INSTITUCIONAL

Concedores de la importancia del fortalecimiento de la cultura organizacional y del desarrollo integral de nuestros colaboradores, el Departamento de Gestión Humana ha organizado un encuentro, el cual tiene como fin continuar con el proceso de Caracterización de los Valores Institucionales.

Por esta razón, le informamos que usted participará -en calidad de invitado- de esta importante actividad la cual está programada así:

**Día: Viernes 12 de junio de 2009**  
**Lugar: Auditorio Menor 6to piso**  
**Hora: 2:00 p.m. a 4:00 p.m.**

Agradecemos su puntual asistencia.

>>PARA MÁS INFORMACIÓN  
Claudia Patricia Montagut Ortega  
[claudiapatricia.montagut@comultrasan.com.co](mailto:claudiapatricia.montagut@comultrasan.com.co)  
Psicóloga Pasante / Sección de Desarrollo Humano  
Teléfono: 6802000 Ext. 3614 - 3610

**Anexo 6. Instrumento utilizado en la Definición de los Valores Corporativos:****CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS EN  
FINANCIERA COMULTRASAN**

A continuación encontrará una lista de valores cada uno de ellos con una definición general, éstos se preseleccionaron teniendo en cuenta los resultados obtenidos mediante el Test Diagnóstico de Valores aplicado a través de la herramienta tecnológica de la organización el día 16 de abril del presente año, logrando la respuesta de 500 funcionarios de la organización; de igual manera, se incluyen los datos derivados de los Grupos Focales del cual fueron partícipes 106 funcionarios de la organización, distribuidos en un total de 9 grupos, teniendo como información relevante los valores de los colaboradores, de la institución y de los productos de la Cooperativa.

Para elegir finalmente los valores que permitirán el fortalecimiento de la cultura organizacional de Financiera Comultrasan es de suma importancia que se participe activamente de la siguiente actividad, para lo cual se necesita ordenar por rangos o jerárquicamente los valores que se presentan a continuación, siendo el número 1 el valor de mayor importancia y el número 14 el valor de menor importancia para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.

<b>VALORES PRESELECCIONADOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>JERARQUIZACIÓN</b>
<b>Honradez</b>	Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, respeto por las normas que se consideran adecuadas.	
<b>Tolerancia</b>	Demostración de respeto hacia las opiniones o prácticas de los demás.	
	Cumplimiento de sus obligaciones y	

<b>Responsabilidad</b>	presta cuidado y atención al hacer o decidir algo.	
<b>Respeto</b>	Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor.	
<b>Cortesía</b>	Demostración o acto con que se manifiesta atención y respeto.	
<b>Aprendizaje continuo</b>	Interés por la adquisición de conocimientos, especialmente en algún arte u oficio.	
<b>Intelectual</b>	Que realiza actividades que requieren del empleo de las facultades del intelecto (comprender, razonar, entendimiento, inteligencia).	
<b>Calidad</b>	Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.	
<b>Oportunidad</b>	Ejecución de los procesos en el momento propicio y efectivo.	
<b>Transparencia</b>	Que se deja vislumbrar o se muestra sin declararse o manifestarse.	
<b>Servicio</b>	Disposición continua para satisfacer y atender oportunamente a las necesidades del otro.	
<b>Confianza</b>	Esperanza firme o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea.	
<b>Compromiso</b>	Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato frente a los objetivos de la organización	

	(hacerlos propios).	
<b>Cumplimiento</b>	Realización efectiva de un deber o de una obligación en tiempos acordados.	

De la lista de valores previamente jerarquizada en orden de importancia, tome los 7 primeros que usted seleccionó y según su criterio deberían ser los que enmarquen el direccionamiento de la cultura de Financiera Comultrasan; posteriormente, construya la definición que considere pertinente para cada uno de los valores elegidos; para ello, se facilitará material escrito que servirá como guía en la definición de los mismos.

<b>Valores Elegidos</b>	<b>Definición Propuesta</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	



## **Anexo 7. Conceptualización valores preseleccionados por la alta dirección.**

### **Valores Propuestos por: Dr. Jaime Chávez**

1. Innovación: Permanente interés por mejorar el desempeño y las tareas asignadas, sorprender las expectativas de los usuarios.
2. Transparencia: Aplicación de los principios éticos en el ejercicio de las funciones.
3. Servicio: Esfuerzo continuo para hacer las cosas bien, buscando la satisfacción de la sociedad.
4. Confianza: En foque al afianzamiento y confiabilidad institucional en el entorno.
5. Responsabilidad: Fuerte compromiso en el desarrollo de las actividades asignadas.
6. Tolerancia: Entendimiento y aceptación de las opiniones ajenas. Respeto a los demás.
7. Humildad: Hay otros mejores que nosotros, todos los días podemos crecer si no los proponemos.

### **Valores Propuestos por: Dr. Rafael Afanador**

1. Confianza: Sentimiento de seguridad, credibilidad, tranquilidad generado por la Cooperativa frente a sus asociados y público en general, en el manejo de los recursos como mediadora financiera.
2. Compromiso: Responsabilidad para el cumplimiento cabal de los acuerdos pactados para que nuestra Cooperativa tenga vigencia a perpetuidad.
3. Servicio: Disposición continua encaminada a satisfacer y atender oportunamente las necesidades de sus asociados incluyendo su desarrollo social.
4. Aprendizaje continuo: Interés de sus directivos para que sus funcionarios adquieran los conocimientos necesarios en la actividad financiera para ponerlos al servicio de nuestros asociados y público en general.

5. Respeto: Reconocimiento del ser humano para escuchar y ser escuchado, para ser tratados dignamente. Relación primordial de los seres humanos.

6. Responsabilidad: Relacionada con el quehacer de la Cooperativa con el contexto social que actúa y que le permite contribuir con la calidad de vida de sus asociados y público en general.

7. Transparencia: Relacionada con la reputación y credibilidad que tienen nuestros directivos y empleados en el manejo de la Cooperativa.

### **Valores Propuestos por: Dr. Orlando Ávila**

1. Servicio: Superar las expectativas de clientes internos y externos.
2. Honradez: Integridad en cualquier escenario. El comportamiento lo hace confiable.
3. Confianza: Creer en alguien por la seguridad de su actuar según lo deseado.
4. Calidad: Propiedad o características que hace sobresalir a alguien o una cosa sobre otra.
5. Cumplimiento: Realizar una tarea o un deber en el tiempo y en la forma acordada.
6. Transparencia: No ocultar comportamiento real, mostrar la realidad de las cosas y de los actos.
7. Responsabilidad: Cumplir con lo acordado, responder por los actos

### **Valores Propuestos por: Dra. Margarita**

1. Honradez: Calidad de una persona que actúa íntegramente conforme a la moral y a las leyes, con rectitud y respeto por los bienes materiales y morales de los demás.
2. Transparencia: Claridad que debe mostrar las actuaciones de las personas, consistencia entre el obrar, sentir y pensar, actuar con la verdad y sinceridad, sin engaños.
3. Responsabilidad: Valor que identifica el cumplimiento de los compromisos acordados por la persona.

4. Respeto: Reconocimiento, aceptación y aprecio por las cualidades y diferencias de los demás como también por sus derechos. Acatar la autoridad y consideración por la dignidad del prójimo.

5. Sencillez o Humildad: Es el reconocer que tenemos errores y defectos sin hacer alarde de los logros y aciertos.

6. Lealtad: Valor que representa la entrega, sentido de pertenencia por unos ideales preconcebidos, que generan confianza a los demás.

7. Justicia: Disposición de una persona para dar a cada uno lo que corresponde, premiando o sancionando de acuerdo a la proporcionalidad de los hechos. Ser imparcial.

#### **Valores Propuestos por: Dra. Socorro Neira**

1. Servicio: Brindar ayuda de manera continua con alto sentido de colaboración para satisfacer las necesidades de l otro.

2. Confianza: Sentimiento que se genera en nuestro interior y de cuyo desarrollo somos responsables.

3. Calidad: Satisfacción sobre aquel producto o servicio frente a las expectativas del cliente interno y externo.

4. Oportunidad: Momento y frecuencia con el cual la información debe ser suministrada al cliente interno y externo.

5. Responsabilidad: Capacidad para poder optar entre las diferentes opciones y actuar dentro de los lineamientos trazados.

6. Respeto: Reconocimiento de aprecio y valoración de las cualidades de los demás, ya sea por su experiencia o valor como persona.

7. Compromiso: Capacidad para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

**Valores Propuestos por: Dra. Martha Eugenia Ardila**

1. Honradez: Rectitud e integridad en el obrar reflejando consistencia con los principios de la organización y el cumplimiento de las leyes.
2. Transparencia: Dentro del marco de las restricciones legales, entregar información correcta, amplia y adecuada que contribuya al aumento de la confianza en la Cooperativa y al autocontrol organizacional.
3. Responsabilidad: Actuar de manera prudente y adecuada frente a las tareas que le corresponden respondiendo por los actos propios frente a la institución, los asociados, autoridades de control y la comunidad en general.
4. Respeto y Tolerancia: Reconocimiento de los valores de los demás, actuando de manera justa y digna frente a asociados, clientes, empleados y compañeros, independientemente de su origen, raza, género o creencias.
5. Servicio: Disposición continua para satisfacer y atender con oportunidad y calidad las necesidades de los asociados y clientes internos y externos.
6. Compromiso: Dar el mayor esfuerzo para cumplir de manera óptima con las expectativas de la institución, siendo responsable con la calidad de trabajo y poniendo todo el empeño para mejorar constantemente.
7. Confianza: Credibilidad generada por la actuación íntegra, honesta, Transparente y comprometida con la misión de la organización y la satisfacción de los clientes.

**Valores Propuestos por: Dra. Luz Imelda Latorre**

Los siguientes son los 7 valores que en su orden escogí, traté de reunir en un valor a varios de los mencionados en la lista que Usted nos entregó.

1. Compromiso – cumplimiento – honradez - lealtad
2. Confianza - Equidad
3. Respeto - cortesía – tolerancia

4. Responsabilidad – Medio ambiente
5. Transparencia - honestidad
6. Servicio – calidad – oportunidad - cortesía - satisfacción del asociado
7. Aprendizaje continuo – Innovación - creatividad

Compromiso: Responsabilidad conjunta de Financiera Comultrasan y de cada uno de sus directivos, funcionarios y asociados para cumplir con los acuerdos pactados, haciendo el mejor esfuerzo con la convicción de estar aportando efectivamente a la consolidación y permanencia del negocio.

Compromiso es sinónimo de cumplimiento, lealtad, honradez, alto desempeño, iniciativa y aporte efectivo a los resultados.

Toda operación que realice la cooperativa estará enmarcada dentro del cumplimiento de normas legales que la rigen y todos sus directivos y funcionarios están obligados a acatarlas e informar de cualquier situación que ponga en riesgo a la Cooperativa.

Sus directivos y funcionarios deben enmarcar sus actuaciones dentro de los principios de lealtad, honorabilidad, confidencialidad de la información entrega por los asociados y al cuidado y reserva de la información Institucional, sin omitir el cumplimiento de las normas referentes al lavado de activos o actos ilícitos que atenten con el buen nombre de la Entidad.

Confianza: Es la seguridad, la convicción, la claridad y la tranquilidad de los asociados y público en general que tienen de la cooperativa, de sus directivos y funcionarios de que cumplen cabalmente con la actividad de intermediación financiera de forma transparente.

Así mismo, la Cooperativa y todos sus integrantes actuarán con condiciones equitativas para el acceso a los productos y servicios que ofrece, acatando y respetando los derechos y deberes de sus asociados.

Respeto por las personas: Somos una entidad integrada por personas, con deberes y derechos mutuos, por la tanto la Cooperativa respeta a sus miembros, creencias y

expectativas y espera de todos sus funcionarios cumplimiento de sus responsabilidades, honestidad, pertenencia y lealtad organizacional.

En el trato diario de sus directivos, funcionarios, asociados y demás personas o entidades que interactúen con la Cooperativa se observará mutuo respeto, conductas de cortesía y de tolerancia.

Responsabilidad: La responsabilidad en todos sus frentes –económico, social, jurídico, ambiental- será un elemento fundamental en la Cooperativa.

Su actividad se desarrollará acatando y cumpliendo todas las normas legales que la rigen, observando normas de buen gobierno e implementando mecanismos para la prevención y control del lavado de activos o actos terroristas.

La familia Comultrasan estará comprometida con la conservación del medio ambiente.

Transparencia: En todos sus estados financieros se observará total transparencia de las cifras institucionales y procurará cumplir cabalmente con lo que promete en la prestación de sus servicios y productos ofrecidos.

Servicio: El servicio será un factor diferenciador en el desempeño de la actividad financiera. Satisfacer las necesidades y expectativas de los socios con excelente calidad, oportunidad, con amabilidad, con empatía, adecuados costos, es la tarea diaria de todos sus directivos y funcionarios.

Aprendizaje continuo: mantener una actitud abierta al aprendizaje continuo será una norma en la Cooperativa. Este valor nos debe llevar a ser una empresa innovadora, creatividad, con personal de buen nivel profesional, dispuesta al cambio y a asumir retos permanentemente

### **Valores Propuestos por: Ing. Haiber Alberto Barón Pinto**

En resumen los siete (7) valores seleccionados serían: Compromiso, Respeto, Servicio, oportunidad, Honradez, intelectual e Innovación.

Definiciones:

**Compromiso:** Promesa contractual frente a los objetivos de la organización para hacerlos realidad.

**Respeto:** Reconocimiento de las demás personas, mediante un tratamiento deferencial igual al que le gustaría recibir.

**Servicio:** Acción permanente de satisfacción para quienes frecuentan la institución, que produzca en ellos fidelidad.

**Honradez:** Integridad al pensar y al obrar, congruente con la confianza que despertamos como institución financiera.

**Oportunidad:** Servir en el tiempo y lugar requerido.

**Intelectual:** Capacidad de entender y responder dentro del marco filosófico, social, normativo y regulatorio, las expectativas de nuestros clientes.

**Innovación:** Pasión vital que lleva al entendimiento de las fronteras del entorno y su superación.







**Tabla 3. Test diagnóstico valores de competencia o instrumentales por nivel de planta de personal**

		<b>Valores de competencia o Instrumentales por nivel de Planta de Personal</b>							
		Instrumentales 1		Instrumentales 2		Instrumentales 3		Instrumentales 4	
		Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Alta dirección	f	0	3	0	3	1	2	1	2
	% cargo	.0%	100.0%	.0%	100.0%	33.3%	66.7%	33.3%	66.7%
Media dirección	f	5	55	3	57	13	47	17	43
	% cargo	8.3%	91.7%	5.0%	95.0%	21.7%	78.3%	28.3%	71.7%
Profesionales	f	7	112	5	114	20	99	37	82
	% cargo	5.9%	94.1%	4.2%	95.8%	16.8%	83.2%	31.1%	68.9%
Personal de apoyo	f	16	302	11	307	39	279	77	241
	% cargo	5.0%	95.0%	3.5%	96.5%	12.3%	87.7%	24.2%	75.8%
<b>Total</b>	f	28	472	19	481	73	427	132	368
	% cargo	5.6%	94.4%	3.8%	96.2%	14.6%	85.4%	26.4%	73.6%

**Tabla 4. Test diagnóstico valores de competencia o instrumentales por región**

<b>Valores de competencia o Instrumentales por Región</b>									
		Instrumentales		Instrumentales		Instrumentales		Instrumentales	
		1		2		3		4	
		Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Atlántico	f	4	19	0	23	5	18	8	15
	%	17.4%	82.6%	.0%	100.0%	21.7%	78.3%	34.8%	65.2%
Centro, sur y oriente de Santander	f	2	41	0	43	5	38	13	30
	%	4.7%	95.3%	.0%	100.0%	11.6%	88.4%	30.2%	69.8%
César	f	2	51	4	49	10	43	11	42
	%	3.8%	96.2%	7.5%	92.5%	18.9%	81.1%	20.8%	79.2%
Cundinamarca	f	3	25	3	25	6	22	6	22
	%	10.7%	89.3%	10.7%	89.3%	21.4%	78.6%	21.4%	78.6%
Magdalena medio	f	1	46	3	44	7	40	9	38
	%	2.1%	97.9%	6.4%	93.6%	14.9%	85.1%	19.1%	80.9%
Norte de San Tander	f	0	8	0	8	0	8	2	6
	%	.0%	100.0%	.0%	100.0%	.0%	100.0%	25.0%	75.0%
Santander	f	16	282	9	289	40	258	83	215
	%	5.4%	94.6%	3.0%	97.0%	13.4%	86.6%	27.9%	72.1%
<b>Total</b>	f	28	472	19	481	73	427	132	368
	%	5.6%	94.4%	3.8%	96.2%	14.6%	85.4%	26.4%	73.6%

**Tabla 5. Encuentros focales ítem 1, Competencia de Trabajo en Equipo**% dentro de grupo. **Trabajo en Equipo**

	Grupo									Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Responsabilidad	1	54,5%	33,3%	25,0%	51,9%	9,1%	25,0%	27,3%	20,0%	31,8%	<b>B</b>	
	2	9,1%	33,3%	37,5%	25,9%	72,7%	50,0%	45,5%	75,0%	60,0%		42,1%
	3	18,2%	22,2%	12,5%	18,5%	9,1%	16,7%	18,2%	12,5%	20,0%		16,8%
	4	18,2%	11,1%	25,0%	3,7%		8,3%		12,5%			7,5%
	5					9,1%		9,1%				1,9%
Cooperación	1	18,2%	33,3%	37,5%	22,2%	18,2%	16,7%	27,3%	50,0%	20,0%	25,2%	<b>C</b>
	2	9,1%	11,1%	25,0%	14,8%		8,3%		12,5%	10,0%	10,3%	
	3	36,4%	33,3%	12,5%	40,7%	54,5%	50,0%	45,5%	25,0%	50,0%	40,2%	
	4	27,3%	11,1%	12,5%	11,1%	18,2%	16,7%	27,3%		10,0%	15,0%	
	5	9,1%	11,1%	12,5%	11,1%	9,1%	8,3%		12,5%	10,0%	9,3%	
Compromiso	1	18,2%	22,2%	25,0%	29,6%	45,5%	50,0%	45,5%	50,0%	60,0%	37,4%	<b>A</b>
	2	54,5%	55,6%		51,9%	9,1%	25,0%	45,5%	20,0%		33,6%	
	3	9,1%	22,2%	25,0%	3,7%	9,1%	8,3%		37,5%	10,0%	11,2%	
	4	9,1%		25,0%	11,1%	18,2%	16,7%		12,5%	10,0%	11,2%	
	5	9,1%		25,0%	3,7%	18,2%		9,1%			6,5%	
Respeto	1			12,5%	3,7%	18,2%	8,3%				4,7%	<b>D</b>
	2	27,3%		37,5%		9,1%	8,3%		12,5%	10,0%	9,3%	
	3	36,4%	11,1%	12,5%	25,9%		8,3%	27,3%	25,0%	20,0%	19,6%	
	4	9,1%	33,3%	25,0%	63,0%	45,5%	33,3%	63,6%	62,5%	70,0%	47,7%	
	5	27,3%	55,6%	12,5%	7,4%	27,3%	41,7%	9,1%			18,7%	
Prudencia	1	9,1%	11,1%			9,1%					2,8%	<b>E</b>
	2				7,4%	9,1%	8,3%	9,1%			4,7%	
	3		11,1%	37,5%	11,1%	27,3%	16,7%	9,1%			12,1%	
	4	36,4%	44,4%	12,5%	7,4%	18,2%	25,0%	9,1%	12,5%	10,0%	17,8%	
	5	54,5%	33,3%	50,0%	74,1%	36,4%	50,0%	72,7%	87,5%	90,0%	62,6%	

**Tabla 6. Encuentros focales ítem 2, Competencia de Iniciativa.**% dentro de grupo. **Iniciativa**

	Grupo									Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Seguridad	1	36,4%		37,5%	40,7%	18,2%	41,7%	27,3%	12,5%	10,0%	28,0%	<b>B</b>
	2	9,1%	55,6%	50,0%	37,0%	36,4%	25,0%	27,3%	37,5%	20,0%	32,7%	
	3	18,2%	44,4%	12,5%	11,1%	18,2%	25,0%	36,4%	12,5%	30,0%	21,5%	
	4	36,4%			11,1%	18,2%	8,3%		25,0%	30,0%	14,0%	
	5					9,1%		9,1%	12,5%	10,0%	3,7%	
Valentía	1	18,2%			7,4%	40,0%		9,1%	12,5%	10,0%	10,4%	<b>D</b>
	2	9,1%	11,1%		7,4%		8,3%		12,5%	10,0%	6,6%	
	3	27,3%		25,0%	11,1%	10,0%	16,7%	18,2%	12,5%	20,0%	15,1%	
	4	27,3%	55,6%	37,5%	22,2%	10,0%	41,7%	45,5%	12,5%	30,0%	30,2%	
	5	18,2%	33,3%	37,5%	51,9%	40,0%	33,3%	27,3%	50,0%	30,0%	37,7%	
Confianza	1	9,1%	44,4%	12,5%	18,5%	9,1%	33,3%	27,3%	50,0%	40,0%	25,2%	<b>C</b>
	2	72,7%	22,2%	25,0%	25,9%	54,5%	25,0%	45,5%	37,5%	30,0%	36,4%	
	3	9,1%	33,3%	12,5%	48,1%	18,2%	25,0%	18,2%		20,0%	25,2%	
	4	9,1%		50,0%	3,7%	18,2%	16,7%	9,1%	12,5%	10,0%	12,1%	
	5				3,7%						,9%	
Fortaleza	1				3,8%	9,1%			12,5%		2,8%	<b>E</b>
	2	18,2%		12,5%		9,1%				10,0%	4,7%	
	3	18,2%	11,1%	25,0%	15,4%	18,2%	16,7%	9,1%	37,5%	30,0%	18,9%	
	4	9,1%	33,3%	12,5%	57,7%	27,3%	25,0%	27,3%	37,5%		30,2%	
	5	54,5%	55,6%	50,0%	23,1%	36,4%	58,3%	63,6%	12,5%	60,0%	43,4%	
Calidad del Trabajo	1	36,4%	55,6%	50,0%	40,7%	27,3%	25,0%	36,4%	12,5%	40,0%	36,4%	<b>A</b>
	2		11,1%	12,5%	25,9%		41,7%	27,3%	12,5%	30,0%	19,6%	
	3	36,4%	11,1%	25,0%	11,1%	27,3%	16,7%	18,2%	37,5%		18,7%	
	4	18,2%	11,1%		3,7%	27,3%	8,3%	18,2%	12,5%	30,0%	13,1%	
	5	9,1%	11,1%	12,5%	18,5%	18,2%	8,3%		25,0%		12,1%	

**Tabla 7. Encuentros focales ítem 3, Competencia de Autocontrol.**% dentro de grupo. **Autocontrol**

	Grupo									Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Tolerancia	1	27,3%	22,2%	50,0%	59,3%	45,5%	41,7%	20,0%	37,5%	60,0%	43,4%	<b>A</b>
	2	36,4%		25,0%	18,5%	45,5%	16,7%	60,0%	37,5%	20,0%	27,4%	
	3		55,6%	25,0%	7,4%		33,3%	10,0%	25,0%	10,0%	16,0%	
	4	18,2%	22,2%		14,8%		8,3%			10,0%	9,4%	
	5	18,2%				9,1%		10,0%			3,8%	
Temple	1	36,4%	33,3%	37,5%	7,7%	27,3%	8,3%	20,0%	12,5%	20,0%	20,0%	<b>B</b>
	2	18,2%	22,2%	12,5%	11,5%	18,2%		20,0%	12,5%	50,0%	17,1%	
	3	9,1%	22,2%	12,5%	26,9%	18,2%	25,0%	30,0%	25,0%		20,0%	
	4	18,2%	22,2%	25,0%	19,2%	18,2%	33,3%	30,0%	25,0%	20,0%	22,9%	
	5	18,2%		12,5%	34,6%	18,2%	33,3%		25,0%	10,0%	20,0%	
Flexibilidad	1	18,2%	22,2%		11,1%		16,7%	20,0%		10,0%	11,3%	<b>E</b>
	2	9,1%		25,0%	14,8%	27,3%	25,0%			10,0%	13,2%	
	3	27,3%			14,8%	18,2%	8,3%	10,0%	25,0%	50,0%	17,0%	
	4	18,2%	11,1%	37,5%	18,5%	36,4%	25,0%	30,0%	50,0%	10,0%	24,5%	
	5	27,3%	66,7%	37,5%	40,7%	18,2%	25,0%	40,0%	25,0%	20,0%	34,0%	
Humildad	1	9,1%	22,2%	12,5%	14,8%	9,1%	16,7%	20,0%	25,0%	10,0%	15,1%	<b>C</b>
	2	18,2%	22,2%	12,5%	37,0%		33,3%	10,0%	50,0%	10,0%	23,6%	
	3	54,5%			18,5%	63,6%	8,3%	20,0%			19,8%	
	4	18,2%	22,2%	37,5%	18,5%	9,1%	16,7%	20,0%		40,0%	19,8%	
	5		33,3%	37,5%	11,1%	18,2%	25,0%	30,0%	25,0%	40,0%	21,7%	
Integridad	1			19,2%	20,0%	16,7%	20,0%	25,0%			12,5%	<b>D</b>
	2	18,2%	55,6%	25,0%	15,4%	10,0%	25,0%	10,0%		10,0%	18,3%	
	3	18,2%	22,2%	62,5%	30,8%		25,0%	30,0%	25,0%	40,0%	27,9%	
	4	27,3%	22,2%		26,9%	30,0%	16,7%	20,0%	25,0%	20,0%	22,1%	
	5	36,4%		12,5%	7,7%	40,0%	16,7%	20,0%	25,0%	30,0%	19,2%	

**Tabla 8. Encuentros focales ítem 4, Competencia de Conocimiento y Experiencia Técnica.**

% dentro de grupo. Conocimiento y Experiencia Técnica

	Grupo									Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Disciplina	1	18,2%	55,6%	37,5%	44,4%	27,3%	58,3%	27,3%	37,5%	40,0%	39,3%	<b>B</b>
	2	36,4%	22,2%	50,0%	29,6%	45,5%	16,7%	36,4%	37,5%	30,0%	32,7%	
	3	36,4%	11,1%		18,5%	9,1%	16,7%	18,2%	25,0%		15,9%	
	4	9,1%		12,5%	7,4%	9,1%	8,3%	9,1%			6,5%	
	5		11,1%			9,1%		9,1%		30,0%	5,6%	
Aprendizaje Continuo	1	63,6%	33,3%	25,0%	51,9%	54,5%	41,7%	63,6%	12,5%	40,0%	45,8%	<b>A</b>
	2			25,0%	33,3%	9,1%	33,3%	27,3%	12,5%	10,0%	19,6%	
	3	18,2%	33,3%	37,5%	11,1%	27,3%	25,0%	9,1%	50,0%	40,0%	24,3%	
	4	9,1%	22,2%	12,5%	3,7%				12,5%		5,6%	
	5	9,1%	11,1%			9,1%			12,5%	10,0%	4,7%	
Orden	1	9,1%	11,1%	37,5%	3,7%				37,5%		8,4%	<b>C</b>
	2	27,3%		12,5%	18,5%		16,7%	9,1%	12,5%	20,0%	14,0%	
	3	45,5%	44,4%	25,0%	44,4%	18,2%	8,3%	27,3%	12,5%	20,0%	29,9%	
	4	9,1%	44,4%	25,0%	14,8%	45,5%	41,7%	54,5%	25,0%	50,0%	31,8%	
	5	9,1%			18,5%	36,4%	33,3%	9,1%	12,5%	10,0%	15,9%	
Orientación a los resultados	1				3,7%					10,0%	1,9%	<b>E</b>
	2	18,2%	11,1%		11,1%	18,2%	8,3%	9,1%	12,5%	30,0%	13,1%	
	3		11,1%	12,5%	3,7%	9,1%	16,7%	9,1%	12,5%	10,0%	8,4%	
	4	45,5%	33,3%	12,5%	29,6%	36,4%	25,0%	18,2%	37,5%	30,0%	29,9%	
	5	36,4%	44,4%	75,0%	51,9%	36,4%	50,0%	63,6%	37,5%	20,0%	46,7%	
Perseverancia	1	9,1%			3,7%	18,2%		9,1%	12,5%	10,0%	6,5%	<b>D</b>
	2	18,2%	66,7%	12,5%	11,1%	27,3%	25,0%	18,2%	25,0%	10,0%	21,5%	
	3			25,0%	18,5%	36,4%	33,3%	36,4%		30,0%	20,6%	
	4	27,3%		37,5%	40,7%	9,1%	25,0%	18,2%	25,0%	20,0%	25,2%	
	5	45,5%	33,3%	25,0%	25,9%	9,1%	16,7%	18,2%	37,5%	30,0%	26,2%	

**Tabla 9. Encuentro grupos focales ítem 5, Competencia de Orientación al Cliente**

% dentro de grupo. Orientación al cliente.

		Grupo									Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Honestidad	1	36,4%		12,5%	14,8%	9,1%			25,0%	10,0%	12,1%	<b>B</b>
	2	18,2%	33,3%	50,0%	18,5%	18,2%		27,3%	37,5%	50,0%	25,2%	
	3	18,2%	33,3%	12,5%	29,6%	27,3%	41,7%	27,3%	25,0%	10,0%	26,2%	
	4	27,3%	33,3%	25,0%	22,2%	27,3%	50,0%	36,4%		30,0%	28,0%	
	5				14,8%	18,2%	8,3%	9,1%	12,5%		8,4%	
Empoderamiento	1	9,1%	22,2%		3,7%	9,1%	16,7%	9,1%		10,0%	8,4%	<b>C</b>
	2	18,2%	33,3%	12,5%	14,8%	36,4%	50,0%	9,1%	12,5%	10,0%	21,5%	
	3	18,2%	11,1%	25,0%	14,8%	9,1%	8,3%	27,3%	25,0%	30,0%	17,8%	
	4	18,2%	11,1%	25,0%	25,9%	9,1%		27,3%	37,5%	10,0%	18,7%	
	5	36,4%	22,2%	37,5%	37,0%	36,4%	25,0%	27,3%	25,0%	40,0%	32,7%	
	6				3,7%						,9%	
Servicio	1	54,5%	77,8%	87,5%	74,1%	63,6%	58,3%	81,8%	62,5%	70,0%	70,1%	<b>A</b>
	2	27,3%		12,5%	18,5%	9,1%	16,7%		12,5%	20,0%	14,0%	
	3	9,1%			7,4%	27,3%	8,3%			10,0%	7,5%	
	4		11,1%				16,7%	9,1%	25,0%		5,6%	
	5	9,1%	11,1%					9,1%			2,8%	
Sencillez	1	9,1%			3,7%		16,7%	9,1%	12,5%		5,6%	<b>E</b>
	2	18,2%	11,1%		14,8%	9,1%	8,3%	36,4%	25,0%		14,0%	
	3	9,1%	11,1%	25,0%	18,5%	9,1%	8,3%		12,5%	10,0%	12,1%	
	4	27,3%	11,1%	12,5%	25,9%	45,5%	8,3%	9,1%	12,5%	40,0%	22,4%	
	5	36,4%	66,7%	62,5%	37,0%	36,4%	58,3%	45,5%	37,5%	50,0%	45,8%	
Responsabilidad	1				11,1%	18,2%	8,3%			10,0%	6,5%	<b>D</b>
	2	18,2%	22,2%	25,0%	33,3%	27,3%	25,0%	27,3%	12,5%	20,0%	25,2%	
	3	36,4%	44,4%	37,5%	25,9%	27,3%	33,3%	45,5%	37,5%	40,0%	34,6%	
	4	27,3%	33,3%	37,5%	22,2%	18,2%	25,0%	18,2%	25,0%	20,0%	24,3%	
	5	18,2%			7,4%	9,1%	8,3%	9,1%	25,0%	10,0%	9,3%	



**Tabla 10. Encuentro grupos focales ítem 6, Valores de la Institución como tal**

% dentro de grupo. Valores de la Institución

	Grupo									Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Transparencia	1	9,1%	33,3%	12,5%	7,4%	9,1%	8,3%	18,2%	12,5%	20,0%	13,1%	<b>D</b>
	2	18,2%	22,2%	25,0%	25,9%	9,1%	16,7%	9,1%	37,5%	20,0%	20,6%	
	3	27,3%	11,1%	25,0%	14,8%	18,2%	16,7%	18,2%	37,5%	20,0%	19,6%	
	4	27,3%	11,1%	25,0%	14,8%	45,5%	41,7%	27,3%		10,0%	22,4%	
	5	18,2%	22,2%	12,5%	33,3%	18,2%	16,7%	27,3%	12,5%	30,0%	23,4%	
	6				3,7%						,9%	
Liderazgo ante la comunidad	1	27,3%	22,2%	12,5%	22,2%	9,1%		18,2%		10,0%	15,0%	<b>C</b>
	2	18,2%	11,1%	12,5%	11,1%	27,3%	16,7%			10,0%	12,1%	
	3	18,2%	22,2%	12,5%	14,8%	18,2%	33,3%	27,3%	25,0%	40,0%	22,4%	
	4	18,2%	11,1%	25,0%	11,1%	9,1%	25,0%	27,3%	25,0%	30,0%	18,7%	
	5	18,2%	33,3%	37,5%	40,7%	36,4%	25,0%	27,3%	50,0%	10,0%	31,8%	
Compromiso	1	9,1%	11,1%		18,5%	9,1%	16,7%	27,3%	25,0%	10,0%	15,0%	<b>C</b>
	2	36,4%		37,5%	14,8%	18,2%	8,3%	27,3%	25,0%	20,0%	19,6%	
	3	36,4%	44,4%	12,5%	33,3%	27,3%	41,7%	9,1%		10,0%	26,2%	
	4	18,2%	33,3%	25,0%	25,9%	9,1%	16,7%	18,2%	50,0%	30,0%	24,3%	
	5		11,1%	25,0%	7,4%	36,4%	16,7%	18,2%		30,0%	15,0%	
Confianza	1	36,4%	33,3%	12,5%	25,9%	54,5%	66,7%	27,3%	50,0%	60,0%	39,3%	<b>A</b>
	2	27,3%	33,3%	12,5%	18,5%	18,2%	8,3%	36,4%			17,8%	
	3	18,2%		25,0%	18,5%	9,1%		18,2%	25,0%	20,0%	15,0%	
	4		33,3%	25,0%	22,2%	9,1%		9,1%		20,0%	14,0%	
	5	18,2%		25,0%	14,8%	9,1%	25,0%	9,1%	25,0%		14,0%	
Calidad	1	18,2%		62,5%	33,3%	18,2%	8,3%	9,1%	12,5%		19,6%	<b>B</b>
	2		44,4%	12,5%	25,9%	27,3%	50,0%	27,3%	37,5%	50,0%	29,9%	
	3		22,2%	25,0%	14,8%	27,3%	8,3%	27,3%	12,5%	10,0%	15,9%	
	4	36,4%	11,1%		22,2%	27,3%	16,7%	18,2%	25,0%	10,0%	19,6%	
	5	45,5%	22,2%				16,7%	18,2%	12,5%	30,0%	14,0%	
	6				3,7%						,9%	

**Tabla 11. Encuentro grupos focales ítem 7, Valores del Producto**

% dentro de grupo

	Grupo									Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Tecnología	1	11,1%	12,5%	3,7%	18,2%	16,7%	9,1%	12,5%	20,0%	10,3%	<b>E</b>	
Empleada	2	27,3%	11,1%	25,0%	14,8%	9,1%	16,7%	18,2%		14,0%		
	3	18,2%		25,0%	25,9%	27,3%	16,7%	36,4%	25,0%	10,0%	21,5%	
	4	54,5%	22,2%	12,5%	18,5%	18,2%	33,3%	27,3%	25,0%	30,0%	26,2%	
	5		55,6%	25,0%	37,0%	27,3%	16,7%	9,1%	37,5%	40,0%	28,0%	
Oportunidad	1	9,1%	11,1%	37,5%	18,5%	36,4%	25,0%	9,1%	12,5%	20,0%	19,6%	<b>C</b>
	2	9,1%	44,4%	25,0%	14,8%	18,2%	25,0%	9,1%	12,5%	20,0%	18,7%	
	3	36,4%	22,2%		29,6%	27,3%	8,3%	18,2%	25,0%	40,0%	24,3%	
	4		11,1%	12,5%	22,2%		16,7%	9,1%	12,5%	10,0%	12,1%	
	5	45,5%	11,1%	25,0%	14,8%	18,2%	25,0%	54,5%	37,5%	10,0%	25,2%	
Rentabilidad	1	9,1%	22,2%	25,0%	22,2%	18,2%		27,3%	12,5%	10,0%	16,8%	<b>D</b>
	2	18,2%	11,1%		11,1%	9,1%	25,0%	18,2%	12,5%	10,0%	13,1%	
	3	36,4%	11,1%	37,5%	29,6%	9,1%	41,7%	27,3%	25,0%	30,0%	28,0%	
	4	9,1%	55,6%	25,0%	18,5%	36,4%	8,3%	9,1%	37,5%	30,0%	23,4%	
	5	27,3%		12,5%	18,5%	27,3%	25,0%	18,2%	12,5%	20,0%	18,7%	
Cumplimiento	1	18,2%	55,6%		33,3%	18,2%	50,0%	18,2%	25,0%	40,0%	29,9%	<b>A</b>
	2	27,3%	22,2%	50,0%	40,7%	54,5%	25,0%	45,5%	37,5%	30,0%	37,4%	
	3	18,2%	22,2%	25,0%	3,7%	9,1%	8,3%	9,1%	12,5%	10,0%	11,2%	
	4	36,4%		12,5%	14,8%	18,2%	16,7%	27,3%	12,5%	20,0%	17,8%	
	5			12,5%	7,4%				12,5%		3,7%	
Servicio Post Venta	1	63,6%		25,0%	37,0%	9,1%	8,3%	36,4%	37,5%	10,0%	27,1%	<b>B</b>
	2	18,2%	11,1%		14,8%	9,1%	8,3%	9,1%	37,5%	40,0%	15,9%	
	3	9,1%	44,4%	12,5%	7,4%	27,3%	25,0%	9,1%	12,5%	10,0%	15,9%	
	4		11,1%	37,5%	22,2%	27,3%	25,0%	27,3%	12,5%	10,0%	19,6%	
	5	9,1%	33,3%	25,0%	18,5%	27,3%	33,3%	18,2%		30,0%	21,5%	

**Tabla 12. Encuentro grupos focales, Valores de los Colaboradores**

% dentro de grupo	Grupo									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
servicio	30,8%		3,6%	14,3%	18,2%		20,0%	9,7%		A
cumplimiento	7,7%	10,0%		9,1%	21,4%	9,1%	12,5%		7,1%	B
calidad	10,0%		7,1%	9,1%		9,1%	12,5%		5,3%	C

**Tabla 13. Encuentro grupos focales, Lista de Valores que permiten cumplir con la misión y la visión de la empresa**

**Lista de valores**

	Grupo									Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
servicio	8,2%	7,8%	6,3%	9,3%	6,4%	9,2%	10,9%	8,8%	9,0%	8,6%	A
compromiso	7,3%	6,7%	6,3%	8,9%	7,3%	5,8%	9,1%	8,8%	6,0%	7,6%	B
responsabilidad	7,3%	7,8%	7,5%	6,3%	5,5%	6,7%	5,5%	6,3%	6,0%	6,4%	C
confianza	7,3%	6,7%	5,0%	3,0%	10,0%	5,8%	8,2%	7,5%	7,0%	6,2%	D
honestidad	3,6%	4,4%	3,8%	7,0%	4,5%	5,8%	5,5%	2,5%	5,0%	5,1%	E
respeto	4,5%	6,7%	5,0%	6,3%	,9%	4,2%	,9%	5,0%	8,0%	4,8%	F
calidad		5,6%	3,8%	5,6%	4,5%	4,2%	5,5%	5,0%	2,0%	4,2%	G
cooperación	2,7%	5,6%		2,2%	2,7%	5,8%	6,4%	3,8%	4,0%	3,6%	H
transparencia	3,6%	10,0%		2,2%	2,7%	4,2%	4,5%	3,8%	3,0%	3,6%	H
cumplimiento	1,8%	4,4%	2,5%	1,1%	3,6%	3,3%	3,6%	1,3%	4,0%	2,6%	I
integridad	2,7%	3,3%	2,5%	2,6%	2,7%	2,5%	3,6%	1,3%	2,0%	2,6%	I
seguridad	,9%	3,3%	2,5%	1,9%	,9%	5,8%	2,7%	1,3%	5,0%	2,6%	I