

VALORES ORGANIZACIONALES EN LAS MIPYMES

Jorge Hernández Palomino, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
José de Jesús Espinoza, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
Ramón Mario López López, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

RESUMEN

Esta investigación descriptiva analiza con un diseño cuantitativo la influencia de los valores organizacionales en el desempeño organizacional de las Mipymes. Para el análisis de la información un análisis de correlación de Pearson y un análisis jerárquico fueron realizados. El análisis de las variables parece confirmar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre los valores organizacionales y el desempeño de la empresa. Este artículo describe el proceso a través del cual las Mipymes adoptan los valores organizacionales como una forma de mejorar las empresas. Los resultados brindan información para determinar que los valores organizacionales se encuentran estrechamente ligados al desempeño de la empresa. Futuras investigaciones podrán analizar los valores organizacionales en diferentes tiempos y desde otras perspectivas o enfoques. Las limitaciones del estudio también son presentadas.

PALABRAS CLAVE: Valores Organizacionales, desempeño organizacional, Mipymes

ORGANIZATIONAL VALUES IN THE MIPYMES

ABSTRACT

This descriptive research uses a quantitative research design to measure the influences of organizational values in the performance of MIPYMES. The article describes the process through which the MIPYMES adopt organizational values as a way to improve business. We use Pearson correlation and the hierarchical linear model. The analysis confirms the existence of a statistically significant relationship between organizational values and business performance.

JEL: J24, L19, L21

KEY WORDS: Organizational values, organizational performance, SMEs

INTRODUCCIÓN

En la rápida evolución del actual medio ambiente empresarial, las empresas han seguido buscando las claves del éxito financiero. Las compañías se mantienen en la búsqueda de oportunidades que los coloque por delante de la competencia. Tradicionalmente en esa búsqueda de mejora, la competitividad es fundamental y por lo tanto, las empresas invierten en tecnología, realizan reestructuraciones en la alta dirección, fusiones o intentan racionalizar las operaciones a través de reducciones de su planta laboral. Aún y cuando algunas empresas han sido exitosas aplicando esas tácticas, muchas otras no lo han sido. A pesar de la popularidad de esas tácticas, algunas empresas volvieron su vista a los valores organizacionales y a las decisiones conducidas por estos valores para seguir siendo viables y competitivas.

Algunos investigadores sugieren que un enfoque claro sobre los valores organizacionales puede ser la clave para seguir siendo competitivos. En un estudio realizado en 1982, Peters y Waterman observaron a varias empresas que tenían una excelente reputación para la gestión y tenían un desempeño financiero superior en las dos anteriores décadas. Las empresas que encontraron con excelente desempeño eran

congruentes con los valores organizacionales que pregonaban. Entonces, aunque algunas empresas están centrando más la atención en los valores declarados, ¿hacer una exposición clara de los valores organizacionales en realidad produce una empresa más competitiva?

El presente estudio sostiene que hacer una simple declaración de principios no es suficiente. Para realmente impactar la organización, la dirección debe canalizar sus esfuerzos y energías en programas y decisiones que reflejen esos valores. Cuando discutíamos valores en el pasado, la gente asumía inmediatamente que nos referíamos a los valores individuales. Esta suposición ya no es válida. El concepto de valores ha evolucionado para incluir no sólo los valores individuales, sino también los valores organizacionales. Los valores individuales son las normas que guían el comportamiento individual (Rokeach, 1973). Al igual que los valores individuales, los valores organizacionales son las normas que influyen en la organización.

Frecuentemente los valores organizacionales son moldeados por los fundadores de las organizaciones o líderes ubicados en la alta gerencia. Un ejemplo de ello lo son Walt Disney en las empresas Disney y Robert Wood Johnson en Johnson & Johnson. De acuerdo con Nagel (1998), los valores poseídos por los tomadores de decisiones tienen el potencial de influir en la dirección de la organización. Berry (1999), establece que los valores organizacionales reflejan los valores que el líder posee y que son los que la empresa les asigna un valor. De esta manera, los ideales, principios y filosofía son el centro del negocio. Estos son protegidos y venerados, dado que revelan el corazón y el espíritu de la empresa.

Para Dalton (2006), los valores en una gran cantidad de organizaciones son únicamente retórica que sirve para adornar las páginas de internet de la empresa o las salas de los corporativos y sus filiales, pero no forman una guía sólida del comportamiento de los empleados. De acuerdo con Blanchard y O'Connor (1997), el comportamiento basado en valores ya no es una elección filosófica, es un requisito para la supervivencia. Las prácticas de negocio que carecen de validez en la discusión o en la consideración de los valores organizacionales pueden generar problemas a la empresa (Anderson, 1997).

Estos problemas demuestran la importancia de tener y practicar los valores organizacionales. Si los valores organizacionales no son parte de las prácticas de negocio, el desempeño organizacional puede verse seriamente impactado. De esta manera, resulta indudable que los valores organizacionales han recibido una atención incremental en la sociedad (Ghosh, 2008, Hassan, 2007). Durante las décadas de 1970's, 1980's las investigaciones indicaron, que las organizaciones fueron tomando interés en los efectos de los valores organizacionales en las funciones organizacionales (Nagel, 1998).

A medida que este interés se incrementó, algunos investigadores empezaron a explorar cómo los valores organizacionales impactan diferentes aspectos de las empresas (Alexander y Nagio, 1996; Cascio, 2006). Los investigadores han explorado varios aspectos de los valores organizacionales, tales como la identificación de los valores organizacionales (Barker, 1994); las declaraciones de los valores organizacionales (Hassan, 2007); cómo estructurar las declaraciones de valores organizacionales (Wenstop y Myrmel, 2007); la investigación de los valores organizacionales y su relación con los comportamientos en el trabajo (Fenton y Inglis, 2007). Todos estos estudios, sin embargo, no examinaron empíricamente la relación propuesta en sus modelos.

Para realizar investigación adicional sobre los valores organizacionales, investigación empírica es necesaria. La investigación empírica en el tópico de los valores organizacionales puede ayudar a confirmar la importancia de los valores organizacionales en el desempeño de la organización. Este estudio contribuye a la literatura referente a los valores organizacionales al probar empíricamente la relación entre los valores organizacionales y el desempeño organizacional.

Esta investigación se presenta organizada como sigue. En la sección de revisión literaria, una discusión de la literatura relevante es presentada. En este apartado se justifica la utilización del enfoque de sistemas para entender la influencia de los valores organizacionales en el desempeño de la empresa. Se abordan las prácticas de negocio, el comportamiento en el trabajo y la identidad organizacional como subsistemas de la organización. Se presenta y justifica la metodología utilizada para la evaluación del modelo planteado. Los resultados obtenidos se presentan realizando las pruebas estadísticas y su significancia estadística. El apartado de conclusiones y limitaciones presenta la discusión crítica de los resultados obtenidos, así como las recomendaciones para futuras investigaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA

Para estudiar el impacto de los valores organizacionales en el desempeño organizacional, este estudio utilizó el enfoque del embudo. Este enfoque es apoyado por la teoría general de sistemas. En la teoría organizacional moderna esta teoría, ha sido aplicada en las organizaciones y es conocida generalmente como la teoría de sistemas. Específicamente, el alcance de sistemas ilustra como las organizaciones están compuestas por sistemas también conocidos como subsistemas. Estos subsistemas son interdependientes y establecen que tan bien estos subsistemas se encuentran alineados o desalineados que puedan afectar el desempeño organizacional (Hatch, 2006). Para entender la influencia de los valores organizacionales en el desempeño, el actual estudio utilizó el alcance de la teoría de sistemas. Específicamente, este estudio analiza los siguientes subsistemas: a) valores organizacionales b) prácticas de negocio c) comportamiento de los empleados.

Valores Organizacionales

Los valores organizacionales ilustran las cosas por las que la organización existe (Walter, 1995). Hitt (1990) se refiere a los valores de la organización como el "espíritu" de la organización. Los valores organizacionales tienen varias funciones, en las que todas son importantes para el funcionamiento de la organización. Los valores organizacionales constituyen la base para las decisiones, acciones, en dirección a los empleados y las directrices para la gestión diaria (Fernald, 1987; Rokeach, 1973; Stevenson, 1995; Walter, 1995).

Varios investigadores han postulado que al guiar las decisiones de organización, los valores de la organización permiten a una empresa cumplir su misión, metas y objetivos y generar resultados positivos en la organización (Barker, 1994; Nagel, 1998). Los valores organizacionales juegan un rol fundamental en las empresas e instituciones. De acuerdo con Hassan (2007), las empresas deben ser claras sobre sus valores y reconocer como estos valores son practicados dentro de la organización para poder impactar financieramente. De esta manera, resulta crucial para los dueños y accionistas, pero sobre todo para los empleados, entender los valores organizacionales.

Algunas organizaciones subrayan sus valores en la declaración de valores corporativos, en el reporte anual, en la declaración de misión o en la carta de los accionistas. Estos métodos son considerados declaraciones formales de los valores organizacionales. Hoy las declaraciones de valores organizacionales son más comunes (Posner y Schmidt, 1992), pero difieren en formato, contenido y otros aspectos. Una declaración de valores organizacionales expresa a la administración y a los accionistas lo que es importante para la organización. La declaración de valores organizacionales provee también metas de comportamiento y ejerce influencia en la socialización de los empleados dentro de la organización, los cuales impactan en el desempeño organizacional (Sirota, 1986).

Cuando examinamos diferentes componentes del desempeño organizacional, a la vista de algunos expertos el desempeño financiero es uno de los más importantes. Freeman (1984), a través de la teoría de las partes interesadas, "stakeholder theory" por su nombre en inglés, establece que las organizaciones que

son más sensibles a las demandas de sus grupos de interés, superan en su desempeño financiero a las que no son tan sensibles. Los valores organizacionales pueden ser utilizados para transmitir un mensaje a los accionistas con respecto a su importancia o a la importancia de ciertas cuestiones de la organización. Varios estudios han sido conducidos para conocer el impacto de los valores organizacionales en el desempeño financiero de las empresas.

Johnson, Sutton y Clayton (2005), condujeron un estudio empírico para examinar como los valores organizacionales afectan la rentabilidad. Los resultados obtenidos sugieren que existe una relación significativa entre valores organizacionales específicos y el desempeño organizacional. Los mismos autores han advertido, que su estudio solamente examinó la relación existente entre valores organizacionales y desempeño organizacional. Ellos han establecido la necesidad de realizar estudios más profundos sobre como los valores organizacionales se trasladan al comportamiento de los empleados.

Algunos otros estudios han ligado la rentabilidad específicamente a ciertos valores organizacionales sugiriendo que las empresas que viven sus valores son más exitosas. Por ejemplo, Stanwick y Stanwick (1998), estudiaron la relación entre el desempeño social corporativo, el tamaño de la empresa y el desempeño financiero y de medio ambiente. Por otra parte, Finegan (2000), encontró que las empresas que han sido extremadamente exitosas tienen algunas cosas en común, incluyendo la valoración de la gente y la preocupación por el medio ambiente y su comunidad. De acuerdo con Pfeffer y Veiga (1999), valorar a los empleados puede influenciar el desempeño organizacional. Ellos reportaron que la gente trabaja más fuerte, más inteligentemente y más responsablemente cuando ellos son escuchados en el lugar de trabajo, alentándolos a incrementar sus habilidades y competencias.

Prácticas de Negocio

De acuerdo con Anderson (1997), la persecución de valores en toda la organización es benéfica, tal como la meta de cero defectos es benéfica a la producción. Si los valores organizacionales están adheridos fuertemente, los valores guiarán la toma de decisiones estratégicas de la organización (Lencioni, 2002). Aunque numerosos estudios han sugerido una relación entre los valores organizacionales y el desempeño organizacional, es importante comenzar a entender cómo ese proceso se lleva a cabo y porque puede fallar. Un factor obvio es si la empresa incorpora realmente sus valores en las prácticas de negocio.

La teoría de la interdependencia de tareas, Task Interdependence Theory por sus siglas en inglés, puede brindar información sobre la importancia de la relación entre los valores organizacionales y las prácticas de negocio. Existen varios niveles de interdependencia de tareas entre los subsistemas de una organización. A pesar de que la teoría de interdependencia de tareas se centra principalmente en como dentro de la organización la interdependencia de tareas impacta la estructura y tecnología de una organización, este estudio aplicó la teoría de interdependencia entre los valores declarados de la organización y las prácticas de negocio. Si una empresa no incorpora sus valores declarados a sus prácticas de negocio, entonces estos valores no tendrán oportunidad de influenciar el desempeño organizacional. De acuerdo con Wheatley (1992), la declaración de valores debe moverse de las paredes de las empresas a los corredores, en busca de cada uno de los empleados, en todos los espacios de la empresa.

Pole (2007) sugiere que los valores organizacionales deben ser el reflejo del diseño del lugar de trabajo. Si los valores organizacionales no son incorporados a las prácticas de negocio, estos carecen de sentido. Cuando existe una diferencia entre lo que la compañía dice que cree y lo que realmente hace, un vacío en los valores puede tener lugar. Cuando una brecha en los valores existe, los valores de la organización no pueden influir en el desempeño organizacional, porque los valores de organización no se incorporan a la empresa. En otras palabras, los valores defendidos no son los mismos que los valores en uso dentro de la

organización. Esta situación da lugar a los valores establecidos de la organización que no tienen influencia significativa en las decisiones organizacionales.

En contraste, las empresas que implementan sus valores organizacionales tienen programas activos que apoyan los valores que predicán. Huselid (1995), condujo un estudio examinando la liga entre el alto desempeño de las prácticas de trabajo y el desempeño de la empresa. Sus resultados proporcionan evidencia de que las prácticas de trabajo, resultan en un mejor desempeño de la empresa. Bennis (1997) llegó a la conclusión de que las organizaciones deben involucrar a sus empleados en un diálogo acerca de los valores si ellos esperan inculcar estos valores a través de la organización.

Comportamiento de los Empleados

Investigaciones realizadas sugieren que las prácticas de negocio basadas en valores impacta el comportamiento de los empleados. Típicamente esto ocurre a través del proceso de socialización. De la teoría de la socialización organizacional deriva la investigación en socialización. De acuerdo con Chatman (1991), la socialización organizacional es el proceso en el que los individuos entienden los valores, habilidades, comportamientos esperados y el conocimiento social de son esenciales para asumir un rol organizacional y participar como un miembro de la organización. Cascio (2006) estudio el impacto del comportamiento de los empleados en el desempeño organizacional. El mismo autor considera que el comportamiento de los empleados tiene efectos importantes en los gastos de operación tanto en las empresas del sector privado y público de la economía. Tener empleado que están comprometidos con la empresa puede tener enormes beneficios.

Por ejemplo Cascio (2006), encontró que Costco se enfocó más en el valor de los empleados que Walmart. Henle (2005), establece que las decisiones de los empleados en su lugar de trabajo están influenciadas por los valores organizacionales y las políticas de las empresas. Hernández y Rincones (2007), establecen que los gerentes son considerados agentes morales y sus decisiones ajustan el tono ético de toda la organización. Aunque existen pocas investigaciones que examinen la aplicación de los valores de la empresa y su efecto sobre el comportamiento de los empleados, el vínculo es fundamental para entender la relación entre los valores organizacionales y el desempeño organizacional. Las investigaciones que aquí se citan y las implicaciones de la teoría de la socialización organizacional sugieren que existe una posible relación entre las prácticas empresariales basadas en valores y el comportamiento de los empleados.

METODOLOGIA

La industria maquiladora es una industria global. La facilidad de establecer operaciones en los diferentes países le permiten ubicar su diseño, investigación y manufactura en los países donde más le conviene. La necesidad de sus productos le permite comercializar a nivel mundial. Por tanto, el juego de la competencia radica en la capacidad de maximizar sus oportunidades de negocio con un portafolio de productos. Su importancia comercial es tan fuerte, que en el año del 2004, China comercializó \$150 mil millones de dólares, Malasia 50 mil millones y México el tercer país productor 42 mil millones. La industria electrónica a nivel mundial y la de las Mipymes en particular representa el 17.8% de los ingresos que se generan por venta de productos en el mercado mundial. La Tabla 1 muestra las empresas líderes de la industria maquiladora en el mundo.

La industria maquiladora, prototipo de una industria global, requiere del libre juego de la oferta y la demanda mundial en donde las grandes empresas multinacionales compiten dentro de un mercado oligopólico de fabricantes para presentar las mejores características del producto comercializado. Para el análisis de la información recolectada, una investigación de campo, de enfoque cuantitativo de corte transversal y alcance descriptivo fue realizada. Este estudio utilizó el enfoque de embudo para conocer el

impacto de los valores organizacionales en el desempeño organizacional. La utilización del enfoque de embudo permite ordenar las preguntas generales de un cuestionario antes de las preguntas específicas. Este orden evita respuestas a las preguntas específicas que predispone la respuesta a las preguntas generales. Este alcance es apoyado por la teoría general de sistemas de Bertalanffy (1993), el cual sugiere que cada unidad se encuentra compuesta de subunidades.

Tabla 1: Empresas Líderes de la Industria Maquiladora

Nombre	Nombre	Nombre
ADC	Honeywell	Pioneer
Alcatel-Indetel	IBM	Rockwell
Black & Decker	Johnson & Johnson	Samsung
Braun	Johnson Controls	Sanyo
Canon	Keytronics	Smith Corona
Casio	Lear	Sony
Clarion	Lexmark	Sharp
Compaq Tandem	Motorola	Singer
Delco	Matsushita	Sunbeam
Delphi	Mitsubishi	Supermatic
Electrolux	NEC	Thomson
Ericsson	Nokia	Toshiba
FoxConn	Nortel	Tefal
Goldstar	Olivetti	Texas Instrument
Hamilton Beach	Ontario	Xerox
Hoover	Philips Lucent Technologies	Visteon
Hewlett Packard	Philips	Vitromatic
Hitachi	Printaform	Zerith

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra alfabéticamente los líderes mundiales en la industria maquiladora. En la lista destacan por su importancia en el mercado compañías como Nokia, Sanyo, Toshiba y Samsung.

Inicialmente 384 empresas maquiladoras del estado de Chihuahua fueron requeridas para participar en la investigación en agosto del 2009. De las solicitudes enviadas, 155 empresas aceptaron el requerimiento, esto es el 40.3%. A los representantes de recursos humanos de estas empresas maquiladoras se les envió un cuestionario. Este cuestionario examina la implementación de los valores organizacionales a través de la organización. Para determinar si una empresa está poniendo en práctica los valores organizacionales declarados en sus prácticas de negocio, un representante de recursos humanos por empresa fue encuestado. El cuestionario se compone de 52 preguntas. Las primeras 40 preguntas fueron elaboradas en una escala de Likert. Las últimas 12 preguntas cuestionaron aspectos demográficos de las personas encuestadas. El cuestionario completo tomó 25 minutos para ser contestado.

El índice más utilizado para medir la consistencia interna de un instrumento es el coeficiente de alfa Cronbach (Cronbach, 1951), el cual es usado en este estudio. El valor de alfa Cronbach puede ser entre 0 y 1 y este depende del promedio de la correlación entre los elementos utilizados en el instrumento y el número de elementos utilizados en la escala. Los valores del índice alfa Cronbach arriba de 0.70 son esenciales para considerarse válidos. Los coeficientes Alpha-Cronbach para las variables en este cuestionario fueron: información general .85; valores organizacionales .75; prácticas de negocio .77; comportamiento de los empleados .82.

El objetivo del instrumento fue obtener medidas de confiabilidad y validez para cada uno de los constructos. La propia generación de los elementos a medir fue el factor clave que determinó la validez y confiabilidad de este estudio empírico. Estos investigadores utilizaron el correo electrónico como método primario para recolectar la información en la primera fase. La razón para usar el correo electrónico fue el bajo costo para la recolección de la información y el tiempo requerido. El Diseño Total de Dillman (2000) fue utilizado como técnica de envíos de correos electrónicos. Dillman sugiere personalizar cada correo electrónico en lugar de enviar los correos a todos los encuestados a la vez. La utilización de este método permite obtener las respuestas de 4 a 5 semanas a diferencia del método tradicional que se lleva de 8 a 10 semanas.

Análisis cluster fue realizado para clasificar las empresas en grupos. El análisis cluster categoriza individuos u objetos en racimos haciendo que los racimos de cada grupo sean similares y diferentes a los de otros racimos. De tal manera, este estudio de corte transversal plantea las preguntas de investigación:

1. ¿El desempeño organizacional financiero está relacionado significativamente con el nivel de los valores organizacionales reportados por las empresas respecto a la valoración del empleado?
2. ¿Las practicas de negocio están relacionadas significativamente con el nivel de los valores organizacionales reportados por las empresas respecto a la valoración del empleado?
3. ¿el comportamiento de los empleados está relacionado significativamente con el nivel de los valores organizacionales reportados por las empresas respecto a la valoración del empleado?

Las investigaciones citadas y las implicaciones de la teoría de las partes interesadas, “stakeholder theory”, sugieren que existe una potencial relación entre las declaraciones de valores y la rentabilidad organizacional. Por lo tanto, este estudio estableció las siguientes hipótesis:

H1: Si existe una relación estadísticamente significativa entre el desempeño organizacional y el nivel de los valores organizacionales reportados por las empresas respecto a la valoración del empleado.

H2: Si existe una relación estadísticamente significativa entre las prácticas de negocio y el nivel de los valores organizacionales reportados por las empresas respecto a la valoración del empleado.

H3: Si existe una relación estadísticamente significativa entre el comportamiento de los empleados y el nivel de los valores organizacionales reportados por las empresas respecto a la valoración del empleado.

Para probar las hipótesis 1 y 2, el índice de correlación de Pearson fue utilizado para calcular la fortaleza de las relaciones entre las variables. El índice de correlación de Pearson es normalmente utilizado para medir el grado de relación lineal entre dos variables. Dado que las respuestas obtenidas fueron de empleados de diferentes niveles, se utilizó la técnica de agregación de datos que resulta de uso común para generalizar los datos de nivel individual. Específicamente, el comportamiento de los empleados fue promediado (agregado) creando así, un promedio general de comportamiento del empleado para cada empresa. Esto permite al investigador realizar una corrida de correlación de uno a uno entre el comportamiento del empleado y el desempeño financiero de la empresa.

Para probar la hipótesis 3, considerando que las respuestas de los empleados provenían de diferentes niveles, el Modelo Lineal Jerárquico fue utilizado. La Modelación Lineal Jerárquica es una técnica de regresión la cual toma en cuenta la estructura jerárquica de los datos, que explica los resultados de los miembros de grupos como una característica de los grupos. Este análisis es referido como jerárquico por que este puede ser utilizado para predecir características sobre un grupo, mientras el grupo es anidado como parte de un grupo más grande. Para determinar si una dimensión específica del comportamiento del empleado estaba positivamente asociada con los valores organizacionales, estos investigadores probaron si γ_1 de la ecuación β_{0i} difiere de cero. γ_1 representa el comportamiento de los empleados en el modelo. Antes de correr el modelo lineal jerárquico para realizar el análisis, los datos tuvieron que ser centrados. Centrar los datos es un método común del modelo lineal jerárquico (Arnold, 1992).

Modelo para la prueba de hipótesis:

Y_{ij} = Comportamiento del empleado j th de la empresa i th.

X_{ij} = identidad organizacional del empleado j th de la empresa i th.

Z_i = Prácticas de negocio de la empresa i th.

Nivel 1

$$Y_{ij} = \beta_{0i} + \beta_{1i} + \epsilon_{ij}$$

Nivel 2

$$\beta_{0i} = \gamma_0 + \gamma_1 Z_i + U_i$$

RESULTADOS

En ésta sección, se presentan a detalle los resultados obtenidos. El propósito de este estudio fue el de examinar empíricamente la fortaleza de la relación entre los valores organizacionales y el desempeño financiero. Este estudio examinó tres variables identificadas por Batstone (2003), desempeño financiero, practicas de negocio y comportamiento de los empleados. Este estudio también trató de obtener apoyo empírico para el subsistema de los factores, el cual se considera contribuye a la relación entre los valores organizacionales y el desempeño financiero. Estas relaciones fueron examinadas bajo las siguientes teorías: La teoría general de sistemas (Bertalanffy, 1993), la teoría de las partes interesadas (Freeman, 1984), la teoría de la interdependencia de tareas (Thompson, 1967) y la teoría de la socialización organizacional (Chatman, 1991).

La Tabla 1: muestra los resultados de la estadística demográfica de los empleados encuestados.

Tabla 1: Estadística Demográfica de los Empleados Encuestados

Variable		
N		155
Género		
%	Hombres	30
%	Mujeres	70
Nivel de educación		
%	Licenciatura	91
%	Maestría	9
Media edad (años)		35.8
Media experiencia (años)		8.3

Fuente: Elaboración propia. La tabla muestra la cantidad de personas participantes en el estudio. De la muestra realizada, el 70% fueron mujeres y el 30% hombres. Asimismo, solo el 9% de los encuestados tiene estudios de Maestría; la edad promedio de los encuestad fue de 35.8 años con una experiencia laboral promedio de 8.3 años.

La hipótesis 1 estableció la existencia de una relación positiva entre los valores organizacionales y el desempeño financiero de la empresa. La Tabla 2 muestra la media, la desviación estándar y la correlación obtenida.

Estos resultados parecen coincidir con la teoría de las partes interesadas (Freeman, 1984), de que los valores organizacionales influyen en el desempeño financiero. Adicionalmente, este resultado concuerda con Hassan (2007), presentado en la revisión literaria el cual considera que los valores organizacionales deben ser claros y practicados en la organización para realmente tener un impacto en el desempeño financiero. De la misma manera, la investigación en valores organizacionales indica que el término puede ser interpretado de una manera muy amplia. Específicamente, Stevenson (1995), analizó a 50 empresas, las cuales tuvieron una interpretación muy diferente de los valores organizacionales. Mientras nuestra hipótesis planteó la existencia de una relación entre los valores organizacionales y el desempeño financiero, los resultados apoyan la premisa. La hipótesis 2 estableció la existencia de una relación

positiva entre los valores organizacionales y las prácticas de negocio de la empresa. La Tabla 3 muestra la media, la desviación estándar y la correlación obtenida.

Tabla 2: Resultados de la Prueba de Hipótesis 1- Media, Desviación Estándar y Correlación de Pearson Entre los Valores Organizacionales y Desempeño Organizacional

Variable	Media	Desviación estándar	Correlación de Pearson (r)	de Valor p
Variable dependiente Desempeño organizacional	7.76	3.77		
Variable independiente Valores organizacionales	6.56	0.75	.82	.04**

La tabla muestra la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables practicas de negocio y valores organizacionales. El coeficiente de correlación de Pearson es .82 con un valor p de significancia estadística de .04. Nota 1: número de observaciones: 155 Nota 2: Nivel de análisis: desempeño organizacional Niveles de significancia: *p<0.10 ** p<0.05 ***p<0.01

Tabla 3: Resultados de la prueba de hipótesis 2. Media, desviación estándar y correlación de Pearson entre los valores organizacionales y las practicas de negocio

Variable	Media	Desviación estándar	Correlación de Pearson (r)	de Valor p
Variable dependiente Prácticas de negocio	5.78	3.56		
Variable independiente Valores organizacionales	6.20	0.78	.88	.03**

La tabla muestra la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables practicas de negocio y valores organizacionales. El coeficiente de correlación de Pearson es .88 con un valor p de significancia estadística de .03. Nota 1: número de observaciones: 155 Nota 2: Nivel de análisis: desempeño organizacional Niveles de significancia: *p<0.10 ** p<0.05 ***p<0.01

Tal como se predijo, los valores organizaciones guardan una relación estadísticamente significativa con las prácticas de negocio. Estos resultados fueron esperados dado que la teoría de la interdependencia de tareas (Thompson, 1967), enfatiza que las situaciones de interdependencia secuencial de un subsistema, no puede realizar su trabajo sin la ayuda y asistencia de otros subsistemas. De esta manera, las prácticas de negocio dependen de varios subsistemas. Investigadores, tales como Barker (1994) y Nagel (1998) establecen que los valores organizacionales permiten a una empresa alcanzar su misión, metas y objetivos para alcanzar resultados positivos en una organización.

La hipótesis 3 estableció la existencia de una relación positiva entre los valores organizacionales y el comportamiento de los empleados. La Tabla 4 muestra el análisis del modelo lineal jerárquico entre los valores organizacionales y el comportamiento de los empleados.

Tabla 3: Resultados de la prueba de hipótesis 3. Análisis del modelo lineal jerárquico del comportamiento de los empleados en relación a los valores organizacionales

Variable	Coefficiente λ_0	Valor p	Conclusión
Variable dependiente Comportamiento de los empleados			
Variable independiente Valores organizacionales	.73	.03**	Soportada

La tabla muestra que con el uso del análisis del modelo lineal jerárquico es posible centrar datos, cuando estos proceden de muestras relativamente diferentes, logrando una estandarización de los resultados obtenidos. El coeficiente obtenido es significativo. Nota 1: número de observaciones: 155 Nota 2: Se realizó en centrado de los datos Niveles de significancia: *p<0.10 ** p<0.05 ***p<0.01

El análisis anterior permite establecer la existencia de una relación estadísticamente significativa entre los valores organizacionales y el comportamiento de los empleados. El análisis del modelo lineal jerárquico identificó dicha relación. De acuerdo con Chatman (1991), las organizaciones que son exitosas en

socializar a sus empleados, lo hacen a través de tener valores sólidos y con acciones administrativas. Esto resulta en maneras de comportamiento y pensamiento que benefician a la empresa. De acuerdo con Caldwell, Chatman, y O'Reilly (1990), los empleados están más comprometidos con los valores de su empresa cuando creen que su compañía tiene intensivas políticas de socialización.

CONCLUSIONES

El propósito de este estudio fue responder la pregunta si existe una relación estadísticamente significativa entre los valores organizacionales y el desempeño financiero. Blanchard y O'Connors (1997), establecen que el comportamiento organizacional basado en valores ya no es una opción filosófica, es un requisito para la supervivencia. Aunque este campo de estudio se encuentra en una etapa naciente (Cha y Edmonson, 2006), este estudio representa un intento inicial por probar empíricamente la relación entre valores organizacionales y el desempeño organizacional, para entender cómo ésta relación puede presentarse. Un ejemplo de la relación existente se presenta cuando una empresa enfatiza por ejemplo, la transparencia y la integridad, entonces los empleados tienen una mayor probabilidad de hacer hincapié en estos valores. La presente investigación indica que cuando los valores de los empleados son compatibles con los valores de la organización, esto resulta en numerosos beneficios tanto para los empleados como para la empresa (Yaniv y Farkas, 2005).

Actualmente, muchas organizaciones expresan los valores de la organización en el sitio de internet de sus empresas, otras empresas optan por expresar los valores organizacionales a través de diferentes medios como folletos de la empresa, boletines, u otras formas de publicidad (Mullins, 1989). Esta falta de coherencia en cómo las empresas expresan sus valores de la organización puede hacer la identificación de los valores más problemáticos (Barker, 1994).

A pesar de esto, resulta claro que todavía falta mucho por aprender sobre ésta relación y numerosas oportunidades para futuras investigaciones existen para avanzar en este campo de estudio. Sin embargo, este estudio podría haber establecido las bases para un estudio más a fondo de los valores de la organización. Los estudios futuros deberían explorar los distintos tipos de valores de la organización y la implicación de las empresas de estos valores en sus organizaciones. Tal vez otros valores tendrán un impacto más significativo sobre el desempeño organizacional, en particular la rentabilidad de la organización. Los resultados presentados por estos investigadores pueden ayudar a clarificar dicha relación. Este estudio aporta algunos elementos para abrir la "caja negra". Este estudio también puede ser la plataforma de lanzamiento para el estudio del impacto de los valores de organización en los comportamientos de otros empleados. Esto coincide con la creencia de que la aplicación de valores de la organización puede generar resultados positivos en la organización (Barker, 1994; Nagel, 1998). Las investigaciones futuras pueden replicar estas hipótesis y preguntas de investigación con una muestra de estudio más grande. Además, las investigaciones futuras podrían explorar cómo los resultados pueden variar según el tipo de industria, tamaño de la empresa (Stanwick y Stanwick, 1998), y la antigüedad de la empresa.

Este estudio posee limitaciones que deben ser consideradas. La necesidad de encuestar un mayor número de empresas, amplió la cantidad de empresas por tipo de industria. De acuerdo con Stanwick y Stanwick, (1998), el tipo de industria debe ser controlada, dado que el tipo de industria tiene diferente desempeño organizacional. La etapa económica actual, pudiera afectar los resultados de este estudio. Por lo tanto, se vuelve imprescindible replicar este estudio en otro tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexander, P. y Nagel, K. (1996). Employee health: The new competitive edge. *Group Healthcare Magazine*, 27-30.

Anderson, C. (1997) . Values-based management. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 25-46.

Arnold, C. (1992). Methods, plainly speaking. An introduction to hierarchical linear models. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 25, 58-90.

Dillman, D. (2000). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New York : Wiley. Segunda Edicion.

Barker, W. (1994). The identification of organizational values in the Minnesota Extension Service (Tesis doctoral, Universidad de Minnesota, 1994). *Dissertation Abstracts International*, 55 (3), 543. (UMI No. AAT 9422285).

Batstone, D. (2003). *Saving the corporate soul & (who knows?) maybe your own. Eight principles for creating and preserving integrity and profitability without selling out*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bennis, W. (1997). *Rethinking the Future*. Nicholas Brealy Publishing.

Berry, L. (1999). *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. New York: The Free Press.

Bertalanffy, L. (1993). *Teoría General de Sistemas: Fundamentos, aplicación desarrollo*. Traducido por Juan Almela. México. Fondo de Cultura Económica.

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Managing by values*. San Francisco: Berrett-Koehler,

Cascio, W. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48 (4), 41-59.

Caldwell, D., Chatman, J. y O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.

Cha, S., y Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*, 17, 57-78.

Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.

Dalton, C. (2006). When organizational values are mere rhetoric. *Business Horizons*, 49 (5), 345.

Fenton, N. y Inglis, S. (2007). A critical perspective on organizational values. *Nonprofit Management & Leadership*, 17 (3), 335-347.

Fernald, Jr., L.(1987). Values and creativity. *Journal of Creative Behavior*, 21 (4), 312-324.

Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 149-170.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pittman.

Ghosh, D. (2008). Corporate values, workplace decisions and ethical standards of employees. *Journal of Managerial Issues*, 20 (1), 68-87.

- Hatch, M. (2006). *Organization theory*. Second edition. New York: Oxford University Press.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435.
- Henle, C. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17 (2), 247-263.
- Hernandez, J. y Rincones, R. (2007). Management ethical behavior: the automobile industry in Juarez City. *Global Journal of Business Research*, 1 (1), 147- 156.
- Hitt, W. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practice*. Columbus, OH: Battelle Press, 14-16.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 647.
- Johnson, K., Sutton, C., y Clayton, H. (2005). The influence of organizational values on profitability. *Memorias del Southwest Academy of Management Conference*.
- Lencioni, P. (2002, July). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 80 (7), 113.
- Mullins, D. (1989). Messages of values inculcation in a hospital organization (organizational values). (Tesis doctoral, Bowling Green State University, 1989). *Dissertation Abstracts International*, 50 (10), 3105. (UMI No. AAT 9000353).
- Nagel, K.F. (1998). Organizational values and employee health initiatives: Influence on performance and functioning (Tesis doctoral, Universidad de Victoria). *Dissertation Abstracts International*, 60 (3), 805. (UMI No. AAT NQ36646).
- Peters, T. y Waterman, Jr., R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Pole, S. (2007). The office of the future - more than just a pretty place. *The British Journal of Administrative Management*, 14.
- Posner, B. y Schmidt, W. (1992). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, 34 (3), 80-94.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Sirota, D. (1986). Bridging the gap between philosophy and action. En M.A. Berman (Ed.), *Corporate culture and change: Highlights of a conference*. pp. 57-59. New York: The Conference Board, Inc.
- Stanwick, P. y Stanwick, S. (1998). The relationship between corporate social performance and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 17, 195-204.

Stevenson, R. (1995). Clarifying behavioral expectations associated with espoused organizational values (Tesis doctoral, The Fielding Institute, 1995). Dissertation Abstracts International, 56 (9), 3652. (UMI No. AAT 9600547).

Thompson, J.D. (1967). Organizations in action. New York: McGraw-Hill.

Walter, K. (1995). Value statements that augment corporate success. HR Magazine, 40 (10), 87- 92.

Wenstop, F. y Myrmel, A. (2006). Structuring organizational value statements. Management Research News, 29 (11), 673-683.

Wheatley, M. (1992). Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe. San Francisco: Berrett-Koehler, 55-57.

Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. Journal of Change Management, 5(4), 447.

BIOGRAFÍAS

Jorge Arturo Hernández Palomino es Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es profesor investigador en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ), se encuentra adscrito al departamento de posgrados e investigación. Presidente Fundador del Colegio de Posgraduados en Administración (COLPARMEX), Capítulo Chihuahua. Pertenece al cuerpo tutorial del Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (mt00831@yahoo.com.mx)

José de Jesús Espinoza es Maestro en Ciencias de la Administración por el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ) y profesor de la misma institución en la División de Estudios de Posgrado e Investigación. Coordinador General del Campus II del ITCJ. Es miembro y Presidente en el Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana (COLPARMEX) capítulo Chihuahua. (joseespinoza4@yahoo.com.mx)

Ramón Mario López López, es Maestro en Economía por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Es profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Es Director General de intercambio, vinculación y servicio social de la UACJ. (rlopez@uacj.mx)