

ARTÍCULO ORIGINAL

**Valores en el trabajo relacionados con la contratación de personal en empresas culiacanenses**

***Work Values Related to Hiring on Staff in Culiacan Enterprises***

**Héctor Zazueta Beltrán, Nora Millán López, Rafael Castro Pérez,<sup>I</sup> Carlos Díaz Llorca,<sup>II</sup>**

<sup>I</sup> Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

<sup>II</sup> Universidad de La Habana, Cuba.

**Resumen**

Para el desarrollo de la presente investigación se encuestaron 73 gerentes de recursos humanos de empresas sobresalientes de Culiacán, Sinaloa, México. De acuerdo con Rokeach (1973) y Zazueta Beltrán y Arciniega Ruiz de Esparza (2010), se diseñó un cuestionario para identificar los valores que practican los gerentes y jefes de departamento que ya laboraban en las entidades encuestadas, así como aquellos que buscan en sus nuevos empleados. Los resultados mostraron los valores más importantes para las empresas al contratar personal, además de que se observó un desajuste moderado entre los ejercidos por los jefes o gerentes y los que la institución desea que posean los trabajadores de nuevo ingreso.

**Palabras clave:** ajuste persona-organización, recursos humanos, valores en el trabajo.

**Abstract**

*In order to carry out this research, 73 Human Resources managers from outstanding enterprises from Culiacán, Sinaloa, México, were interviewed. According to Rokeach (1973), Zazueta Beltrán and Arciniega Ruiz from Esparza (2010), a questionnaire was designed for identifying values of the managers and heads of departments who already work in the surveyed institutions, as well as the values they look for in*

*the new employees. Results showed the most outstanding values for the enterprises when hiring personnel. Besides, there is a moderate disruption between the values practiced by managers and chiefs and the values the institution wants in its new employees.*

**Keywords:** *Person-organization adjustment, Human resources, values in the work.*

## **Introducción**

Manejar empresas atendiendo a un equilibrado número de valores ha sido expuesto como un estilo de dirección empresarial (García y Dolan Shimon, 1997; Blanchard y O'Connor, 1997), además de que ofrece la oportunidad de «embutir» valores a los agremiados (Zazueta Beltrán y Arciniega Ruiz de Esparza, 2010). Sin embargo, es posible que las organizaciones estén exigiendo que sus trabajadores practiquen ciertos valores que sus gerentes y jefes actuales no ejercitan con la intensidad deseada. Es decir, no hay sintonía entre los valores practicados por el personal con mando y los que la institución exige a sus subordinados. Esta situación ha sido expresada por Díaz Llorca (2009) y coincide con la presentada por Fabelo Corzo (2003), quien propone insistentemente la necesidad de retomar el estudio de los valores si queremos incidir en una sociedad con comportamientos diferentes.

Diversos autores como Chatman (1989, 1991) y O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) han operado el ajuste de la cultura persona-organización como la correlación entre los perfiles de valores deseados por los encuestados y el perfil agregado de los valores percibidos por los miembros actuales de la organización. Aunque algunos directivos consideren que el ajuste persona-organización de su empresa es adecuado, de acuerdo con Chatman (1989), es necesario realizar revisiones periódicas, ya que las transformaciones en ese sentido pueden ser establecidas si la persona o la organización han cambiado y en términos de la dirección de dicho cambio.

Asimismo, Chatman (1991) sostiene que el ajuste persona-organización es creado, en parte, por el proceso de selección (establece quién y cuándo entra a la organización) y por el de socialización (cómo la organización influencia los valores,

actitudes y conductas de sus trabajadores durante el tiempo que permanecen en ella). Es precisamente en el de socialización con los subordinados donde los jefes deben manifestar conductas coherentes con los valores que la empresa exige a los trabajadores en el proceso de selección operado por su encargado de recursos humanos.

Según Chatman (1989), de un bajo ajuste persona-organización se pueden derivar al menos tres resultados generales inmediatos:

- Los valores individuales podrían cambiar y parecerse más al sistema de valores de la organización.
- Los valores de la organización podrían cambiar.
- La persona podría abandonar la organización.

Ahora bien, las empresas de la ciudad de Culiacán tienen una importancia relevante en la economía del Estado de Sinaloa, localizado al noroeste de México. En ellas, contratar personal es una tarea sustantiva, debido a que los nuevos trabajadores podrían ajustarse o no a sus valores. Teniendo en cuenta esta situación, los directivos deberían diseñar una estrategia de recursos humanos que defina los valores que son importantes para la empresa y cuáles deberán poseer los trabajadores que desean incorporarse a ella, pero también es preciso que la estrategia directiva considere evaluar periódicamente la práctica de esos mismos valores por parte de quienes ostentan el mando dentro de la estructura organizativa.

A manera de reflexión, se deduce que si lo directivos culiacanenses desean mantener controlada su tasa de rotación laboral y con ello evitar los problemas que les ocasiona, entonces deberían prestar atención al índice de ajuste persona-organización y considerarlo como un punto importante en la estrategia de recursos humanos, especialmente en los puntos de selección, socialización y promoción del personal.

## 1. Interrogantes

Derivado de la problemática expuesta, se presentan las siguientes interrogantes que son respondidas en el desarrollo de la investigación:

- ¿Cuáles son los valores más importantes para las empresas estudiadas?
- ¿Qué diferencias se observan en la ponderación de los valores por parte de las empresas según el sector empresarial al que pertenecen?
- ¿Qué diferenciación se presenta en la ponderación de los valores por parte de las empresas teniendo en cuenta su tamaño?
- ¿Cómo se presenta el ajuste entre los valores que practica el personal de mando y los que la empresa exige a los nuevos trabajadores?
- ¿Qué recomendaciones pueden hacerse a las empresas para ajustar la práctica de valores entre el personal de mando y el operativo?

## 2. Objetivos

Para estudiar la problemática identificada, se proponen los siguientes objetivos:

- Identificar qué valores en el trabajo son los más importantes para las empresas estudiadas.
- Determinar posibles diferencias en la ponderación de los valores por parte de las empresas según el sector empresarial al que pertenecen.
- Establecer si se presenta diferenciación en la ponderación de los valores por parte de las empresas teniendo en cuenta su tamaño.
- Referir de qué manera se presenta el ajuste entre los valores que practica el personal de mando y los que la empresa exige a los nuevos trabajadores.
- Definir recomendaciones apropiadas a las empresas estudiadas para que ajusten la práctica de valores entre el personal de mando y el operativo.

## 3. Metodología

En el estudio se empleó, primordialmente, el método cuantitativo, ya que la mayoría de respuestas de la herramienta de investigación tienen representación numérica con 6 anclajes tipo Likert, donde 1= Totalmente no importante, hasta 6= Totalmente importante. Además, la investigación es de tipo descriptivo y

exploratorio debido a que se entrevistaron 73 encargados de recursos humanos de empresas importantes de Culiacán, sin pretender con ello inferir los resultados sobre el resto de la población de entidades de la ciudad. Cabe destacar que esta intención de realizar un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo coincide con importantes análisis realizados en las ciencias sociales y administrativas.

Primeramente, se seleccionaron las 100 empresas más importantes de Culiacán mediante la revisión del directorio telefónico de la ciudad del año 2014. La elección se realizó clasificándolas en tres sectores económicos (servicios, comercio e industria) para observar posibles diferencias y similitudes entre ellas. Se acudió entonces a dichas empresas y se procuró una autorización para que participaran en la investigación. Se encuestó a los 73 gerentes o encargados de las funciones de recursos humanos que accedieron a participar en el estudio, cara a cara, en su lugar de trabajo.

El instrumento de investigación se elaboró colocando ítems relacionados con valores importantes en las organizaciones, que han sido planteados por diversos autores (García y Dolan Shimon, 1997; Zazueta Beltrán y Arciniega Ruiz de Esparza, 2010), tales como: responsabilidad, honestidad, cooperación, felicidad en el empleo y solidaridad. Las respuestas fueron tipo Likert con la intención de obtener mayor claridad sobre el pensamiento de los individuos estudiados, se presentaron con siete anclajes y tuvieron representación numérica y semántica.

La encuesta utilizada tuvo tres partes. En la primera se colocaron 30 ítems que miden los valores practicados por los jefes de cualquier departamento o área, en la segunda se pregunta sobre el perfil personal y profesional del encargado de recursos humanos y el perfil de la empresa y, por último, en la tercera se colocaron 30 ítems que miden los valores que los gerentes de recursos humanos consideran que deben tener los trabajadores que aspiran a ser contratados por la empresa y que, por ende, influyen en la decisión de elegirlos.

Para validar el entendimiento del instrumento de investigación, se aplicó previamente una prueba piloto con cinco gerentes de recursos humanos, con la finalidad de obtener críticas sobre la posible falta de claridad en las preguntas y respuestas. La interpretación de los resultados se llevó a cabo a partir de la

recopilación de las medias para cada uno de los ítems que contenía el instrumento de investigación y para el manejo de la información se utilizó el programa Statistical Package for Social Sciences versión 21.0 (SPSS 21.0).

Finalmente, con el uso de medias se obtuvo la ponderación de los valores en el trabajo que son significativos para las empresas al seleccionar a los nuevos trabajadores, y se captaron las medias ponderadas de los valores que los gerentes y jefes practican, ambos con la percepción del gerente o encargado de recursos humanos. La diferencia entre los dos grupos de medias se consideró como desajuste persona-organización.

#### **4. Resultados**

A continuación, se presentan algunas características de las empresas que conformaron la muestra del estudio.

En relación con el sector al que pertenece la organización, la muestra fue constituida por un 56,2 % del sector comercio, un 27,4 % del sector servicios y un 16,4 % se ubicó en el industrial. También se detectó que la constitución legal fue predominantemente como persona moral con un 83,6 % y que solo el 16,3 % se constituye legalmente como persona física. Por último, era de interés observar el tamaño de las entidades y, en relación con este aspecto, se cuestionó a los encargados de recursos humanos sobre el número de sucursales con que contaba cada una y la cantidad de trabajadores que laboraban en ellas. Se observó que el 49,3 % posee entre una y cinco sucursales, mientras que el 64,4 % cuenta con más de 100 trabajadores. Estos datos ratifican que la mayoría de las entidades consideradas en el estudio son significativamente grandes.

Seguidamente, se abordan los resultados de la investigación con el propósito de dar respuesta a las interrogantes expuestas al inicio. Para cumplir algunos de los objetivos, se presentan conclusiones atendiendo a la realización de un estudio comparativo entre las variables «sector al que pertenece la empresa» y «tamaño de la empresa» con el fin de observar posibles diferencias entre las muestras, ya que O'Reilly (1989) sostiene que el giro de la empresa tiene incidencia en su cultura, mientras que Ingham (1970) manifiesta que las conductas en las organizaciones se relacionan con su tamaño.

#### 4.1. ¿Cuáles son los valores en el trabajo más importantes para las empresas estudiadas?

En la tabla 1 es posible apreciar que la responsabilidad es el valor más importante para las empresas al seleccionar un nuevo trabajador. Posteriormente, aparece la cooperación, fundamental para desarrollar el trabajo en equipo. En tercera posición se ubicó la honestidad, valor ético primordial si se quiere que en la empresa se lleven a cabo relaciones humanas duraderas. Por último, en la cuarta y quinta posiciones se ubican la felicidad en el empleo y la solidaridad, dos valores que se presentan como menos importantes, pero que son fundamentales en las relaciones humanas si se desea que los trabajadores se desenvuelvan en un ambiente laboral propicio.

**Tabla 1. Valores más importantes para las empresas estudiadas**

VALOR	N	MEDIA
Responsabilidad	73	5,657
Cooperación	73	5,630
Honestidad	73	5,570
Felicidad en el empleo	73	5,424
Solidaridad	73	4,871
N válido (según lista)	73	

#### 4.2. ¿Qué diferencias se observan en la ponderación de los valores por parte de las empresas según el sector empresarial al que pertenecen?

La jerarquización de valores teniendo en cuenta el giro de la empresa no presenta variación en la importancia que tiene en la muestra general. Los valores se jerarquizan exactamente igual independientemente de la actividad que desempeñe la entidad, aunque hay que observar que la ponderación de la importancia sí tiene diferentes puntajes. Por tanto, la relevancia de los valores sí difiere para las empresas cuando se toma en cuenta el sector al que pertenecen, lo cual coincide con el criterio de O'Reilly (1989). Estos resultados se pueden apreciar en la tabla 2.

**Tabla 2. Ponderación de los valores de las empresas según su giro**

VALOR	GIRO DE LA EMPRESA			
	MUESTRA GENERAL	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA
Responsabilidad	5,657	5,520	5,728	5,629
Cooperación	5,630	5,475	5,695	5,458
Honestidad	5,570	5,300	5,544	5,335
Felicidad en el empleo	5,424	5,300	5,536	5,250
Solidaridad	4,871	4,500	5,036	4,920
N válido (según lista)	73	20	41	12

#### 4.3. ¿Qué diferenciación se presenta en la ponderación de los valores por parte de las empresas teniendo en cuenta su tamaño?

La jerarquización de valores de las empresas teniendo en cuenta su tamaño sí presenta diferencias en relación con el total de la muestra encuestada, ya que las posiciones de los valores cambian en dependencia de esa variable. Se observa que en las empresas más pequeñas la responsabilidad, la cooperación y la honestidad tienen puntajes más bajos que en las medianas y grandes, pero también se aprecia que la solidaridad tiene mayor puntaje en las pequeñas. Esta situación es comprensible porque los primeros valores tienen relación con la formalidad de las relaciones laborales, mientras que la solidaridad podría ser más importante para las empresas pequeñas debido a que la correspondencia con un número reducido de compañeros podría resultar más factible. Este resultado se puede apreciar en la tabla 3.

**Tabla 3. Ponderación de los valores de las empresas según su tamaño**

VALOR	NÚMERO DE TRABAJADORES			
	MUESTRA GENERAL	MÁS DE 100	ENTRE 21 Y 100	MENOS DE 21
Responsabilidad	5,657	5,621	5,783	5,518
Cooperación	5,630	5,384	5,614	5,277
Honestidad	5,570	5,595	5,736	5,083
Felicidad en el empleo	5,424	5,382	5,526	5,416
Solidaridad	4,871	4,831	4,894	5,083
N válido (según lista)	73	47	19	7



#### **4.4. ¿Cómo se presenta el ajuste entre los valores que practica el personal de mando y los que la empresa exige a los nuevos trabajadores?**

Los valores que practican los jefes o gerentes y los que se desea que tengan los trabajadores que ingresan recientemente a las empresas fueron medidos según la percepción de los encargados de recursos humanos. En tal sentido, se eligieron 21 ítems de la encuesta para comparar ambas muestras.

En 18 de los ítems, se hallaron diferencias en las medias que expresan que la empresa exige unos valores a los trabajadores de nuevo ingreso que no son practicados por los gerentes o jefes. Aunque el desajuste que se presenta en la investigación es considerado como moderado, es necesario que las entidades participantes lo tengan en cuenta.

Esta situación es preocupante porque, de acuerdo con algunos investigadores (García y Dolan Shimon, 1997; Blanchard y O'Connor, 1997; Zazueta Beltrán y Arciniega Ruiz de Esparza, 2010), los valores bajan desde la cúpula de la organización y son transmitidos a los empleados subordinados a través de la estructura jerárquica de la empresa. Este resultado manifiesta que en las empresas encuestadas no existe una estrategia integral que defina sus valores y asegure su práctica de arriba hacia abajo en los diferentes niveles jerárquicos. Adicionalmente, demuestra que el departamento de recursos humanos no tiene conciencia del ajuste persona-organización que debería existir entre los valores que practican los jefes o gerentes y los que deberían tener los trabajadores que serán seleccionados para ocupar las nuevas vacantes. Por último, queda claro que los jefes y gerentes difícilmente serán referentes morales para sus nuevos subordinados.

En la tabla 4 se presenta la comparación referida. Entre los ítems catorce y veintiséis y en el veinte, es posible apreciar que los valores que se les demandan a los nuevos trabajadores no se corresponden con aquellos que ejercitan los dirigentes.

**Tabla 4. Comparación entre los valores que practican los jefes o gerentes y los que exigen a sus nuevos trabajadores**

MUESTRA TOTAL DE EMPRESAS				
# ÍTEM	N	MEDIA GERENTES	MEDIA OPERARIOS	DESAJUSTE DE VALORES
Veinticuatro	73	5,863	5,822	-0,041
Dos	73	5,767	5,753	-0,014
Catorce	73	5,753	5,808	0,055
Cinco	73	5,507	5,767	0,260
Uno	73	5,479	5,616	0,137
Veinticinco	73	5,466	5,616	0,151
Trece	73	5,438	5,658	0,219
Quince	73	5,329	5,562	0,233
Veintiocho	73	5,315	5,630	0,315
Dieciséis	73	5,301	5,589	0,288
Diez	73	5,260	5,740	0,479
Veintitrés	73	5,233	5,658	0,425
Treinta	73	5,205	5,685	0,479
Veintiuno	73	5,178	5,452	0,274
Tres	73	5,137	5,616	0,479
Ocho	73	5,082	5,278	0,196
Seis	73	5,041	5,438	0,397
Siete	73	5,027	5,260	0,233
Veintiséis	73	5,014	5,534	0,521
Nueve	73	4,945	4,466	-0,479
Veinte	73	4,685	5,343	0,658
N válido (según lista)	73			

#### 4.5. ¿Qué recomendaciones pueden hacerse a las empresas para ajustar la práctica de valores entre el personal de mando y el operativo?

Como ya se había referido, un bajo ajuste persona-organización puede tener diferentes consecuencias para la empresa, por lo que deberían estar alertas y medirlo cada cierto tiempo (Chatman, 1989). Ante el desajuste observado en la investigación entre los valores que los jefes o gerentes practican y los que la empresa exige que ejerciten los empleados de nuevo ingreso, se proponen las siguientes acciones que podrían contribuir a la corrección de esta situación,

también llamada incongruencia de valores por Zazueta Beltrán y Arciniega Ruiz de Esparza (2010):

- Desde la dirección, definir los valores que se desea que la empresa practique y que asegurarán la supervivencia y el aumento de la rentabilidad. A las reuniones debe asistir el mayor número posible de gerentes y jefes, algunos operarios y, por supuesto, los gerentes de recursos humanos.
- Tras la definición de los valores de la empresa, se deben proponer acciones que manifiesten su práctica en todos los departamentos. Los jefes y gerentes deberán actuar en sintonía con estas acciones, de manera que contribuyan a educar en valores a sus subordinados con la fuerza del ejemplo.
- Una vez definidos los valores y las acciones que manifestarán su práctica, y que los jefes se hayan comprometido a ejercitarlos en el día a día en cada uno de los departamentos de la empresa, se deberá emprender una campaña de comunicación que asegure su publicación. En esta tercera tarea es fundamental la participación del gerente de recursos humanos, y sobre él debería recaer la responsabilidad de vigilar el ajuste persona-organización cada cierto tiempo (sería factible cada tres años).

## **Conclusiones**

El estudio realizado permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- Los valores más importantes para las empresas culiacanenses estudiadas son la responsabilidad, la cooperación y la honestidad, cualidades fundamentales que podrían garantizar el éxito en la vida diaria y de la vida en las organizaciones.
- El giro de la empresa y su tamaño inciden en la definición de los valores que son importantes para ella.
- En las entidades pequeñas, la solidaridad se manifiesta en mayor proporción que en las medianas y grandes.

- Se presenta un desajuste moderado entre los valores que practican los jefes o gerentes y los que desean en sus empleados de nuevo ingreso.

### Referencias bibliográficas

- BLANCHARD K. y M. O'CONNOR (1997): *Dirección por valores*, Gestión 2000, Barcelona.
- CHATMAN, J. A. (1989): «Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit», *Academy of Management Review*, vol. 14, n.º 3, Briarcliff Manor, Nueva York, pp. 333-349.
- CHATMAN, J. A. (1991): «Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms», *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n.º 3, Sage Publications, California, pp. 459-485.
- DÍAZ LLORCA, C. (2009): *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*, Ciencias Sociales, La Habana.
- FABELO CORZO, J. R. (2003): *Los valores y sus desafíos actuales*, Editorial José Martí, La Habana.
- GARCÍA, S. y L. DOLAN SHIMON (1997): *La dirección por valores*, McGraw-Hill, Madrid.
- INGHAM, G. H. (1970): *Size of Industrial Organization and Worker Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge.
- O'REILLY, C. A. (1989): «Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations», *California Management Review*, n.º 31, pp. 9-25.
- O'REILLY, C. A.; J. A. CHATMAN y D.F. CALDWELL (1991): «People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit», *Academy of Management Studies*, n.º 34, Telangana, India, pp. 487-516.
- ROKEACH, M. (1973): *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York.
- ZAZUETA BELTRÁN, H. G. y L. M. ARCINIEGA RUIZ DE ESPARZA (2010): *Desarrollo de valores en el trabajo*, Trillas, México D.F.

Recibido: 16/9/2017

Aceptado: 26/9/2017

Héctor Zazueta Beltrán, Universidad Autónoma de Sinaloa, México, Corre electrónico: [hzeta28@hotmail.com](mailto:hzeta28@hotmail.com)

Carlos Díaz Llorca, Universidad de La Habana, Cuba

Nora Millán López, Universidad Autónoma de Sinaloa, México

Rafael Castro Pérez, Universidad Autónoma de Sinaloa, México