



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Especialidad: Relaciones Industriales

**Incongruencia entre Valores Individuales y Organizacionales:
determinantes del Rendimiento Laboral**

Tutor:

Lic. Pedro Vicente Navarro

Autores:

Bollecker, Natalie
Martínez, Marian

Caracas, Noviembre de 2004

Dedicatorias

Dedicatoria de Natalie Bollecker Díaz.

<<Al interesante camino de la vida, integrada de tantos momentos los cuales me han hecho madurar en los momentos duros , me ha enseñado a ser cada día mejor, a valorar cada instante, a vivir y a esforzarme por instituirme como un ser pleno.

A mi Madre por su apoyo espiritual y a mi Padre por su apoyo financiero.

A mis hermanas para que cada día sean mejores personas.

La dedicatoria de Marian Martínez

A Dios Todopoderoso por darme la fortaleza y guiarme en el sendero hacia la culminación del objetivo; y a mi abuela quien me ha acompañado en cada uno de mis pasos y a quien le debo lo que soy.

Reconocimiento

El reconocimiento de Natalie Bollecker Díaz.

<<A todos los profesores que en el camino académico nos enseñaron a querer y sentir con pasión la carrera universitaria.

A Pedro Vicente Navarro por ayudarnos a materializar lo aprendido.

A Marian Martínez por estar siempre ahí en todo momento, como una amiga incondicional.

A Julio Acevedo por iniciarme en una vida más plena y hacerme amanecer cada día con una eterna ilusión>>

El reconocimiento de Marian Martínez

Un profundo reconocimiento al profesor Pedro Vicente Navarro por apoyarnos y aportarnos su bagaje intelectual en la realización de esta investigación.

A los esposos Acevedo-Bollecker, a Julio en especial a Natalie, mi amiga quien me permitió acompañarla en este largo y duro paseo por las aulas de la Universidad Católica Andres Bello y con quien hoy comparto esta meta, gracias amiga.

A todos mil gracias.

Índice General

Resumen	6
Formulación del Problema	7
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Marco Teórico	10
Valores Individuales y Valores Organizacionales	10
Principales Autores	10
Principales Teorías y Enfoques	14
Rendimiento Laboral	17
Evaluación del Desempeño	17
Marco Referencial	21
Xerox de Venezuela	21
Marco Metodológico	23
Tipo de Investigación	24
Diseño de la Investigación	24
Población y Muestra	25
Definición y Operacionalización de la Variable	27
Instrumento de la recolección de datos	31
Análisis de los Resultados	32
Recolección de la Data	32
Técnica de Análisis de Datos.	32
Presentación y Análisis de los Datos Recolectados	34
Conclusiones	50
Bibliografía	53
Anexo A: Tabla sinóptica	56
Anexo B: Definición de valores	57
Anexo C: Definición de productividad en función del Rendimiento Laboral	58
Anexo D: Instrumento Valores Organizacionales e Individuales	59
Anexo E: Instrumento Evaluación del Rendimiento	61
Anexo F: Evaluaciones estadísticas	63
Anexo G: Organigrama Xerox de Venezuela	68

Resumen

En algunas empresas específicamente en el área de Recursos Humanos se nota un vacío, en cuanto a la importancia que debería tener el reconocimiento de los valores individuales y la incorporación de los valores organizacionales, así como la correspondencia de estos con cada uno de los miembros de la organización. En los últimos tiempos se ha pensado, que la correcta congruencia de estos valores, inciden positivamente en el Rendimiento Laboral, ya que las organizaciones son sistemas sociales que dependen del comportamiento humano para el logro de sus objetivos. Por tanto, es sumamente necesario que los trabajadores internalicen los valores de la organización con los propios.

Con respecto al marco teórico seleccionamos los autores generales como Chiavenato, Schein, Argyris, entre otros; autores específicos como Schermerhorn, y teorías generales como la de Weber, Taylor, Fayol, Morris, entre otros y específicos en nuestro caso encontramos la de Ch. Hill y G. Jones. De esta manera, pudimos afirmar que los objetivos organizacionales muchas veces se oponen a los objetivos individuales y esto ocurre porque ambos: organización e individuos persiguen intereses distintos. Por esto la cultura organizacional, desde una perspectiva ética, ha tratado de orientar el comportamiento individual de los trabajadores en función de las necesidades de la empresa, como son su visión y misión principalmente.

En lo que respecta al marco metodológico, el estudio en cuestión es de tipo descriptivo, con un diseño tipo no experimental o ex post-facto, ya que los individuos se analizaron en su ambiente laboral; así mismo, se abordó la investigación con un diseño transaccional descriptivo. Para medir las tres variables: Valores Organizacionales, Individuales y Rendimiento Laboral, se utilizaron tres cuestionarios, con una escala Likert de cinco categorías; junto a una evaluación de desempeño orientada hacia la medición de las competencias y capacidades de los empleados. Luego de haber recolectado la información se procedió a un análisis de tipo no paramétrico.

Formulación del Problema

A lo largo de la historia se han evidenciado dos periodos claramente definidos; un periodo inicial en el que la economía presentó un carácter agrario donde el hombre cultivaba sus propios alimentos y un segundo periodo conocido como la era industrial. A partir de estos se establecieron dos hechos fundamentales, que la economía tiene ciclos de vida, un inicio y un fin; y que cada ciclo posee una menor duración que el anterior.

La era industrial duró menos de dos siglos, iniciándose en el siglo XVIII, aproximadamente en los años 1870 en Inglaterra y culminó en los Estados Unidos alrededor de 1950. Estuvo caracterizada por un pensamiento empresarial cuya premisa era producir la mayor cantidad de bienes y servicios al menor costo posible; las investigaciones y la aplicación de la tecnología estaban enfocadas a optimizar el proceso productivo y a elevar la escala y la velocidad de producción, dejando a un lado al ser humano y al entorno social.

Según Peter Drucker, las sociedades son un conjunto de organizaciones, entendiendo como organización "... la coordinación racional de las actividades de cierto numero de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común..." (Schein, 1990, 6)

En este sentido el éxito de una organización se basa entre otras cosas, en el conocimiento que se tenga de sus objetivos y de su personal, para poder cumplir la misión que desee alcanzar. Esto implica establecer un proceso de integración entre el hombre y su organización, a través de la incorporación y conocimiento de los valores que lo conduzca a la plena satisfacción de sus expectativas laborales y el mejor rendimiento en su puesto de trabajo.

Debido a que en nuestra área de las Relaciones Industriales, existe un vacío en algunas empresas entre sus valores organizacionales y aquellos que comprenden los individuos que laboran en ella, consideramos que es de vital importancia para la principal función de la empresa, que es el obtener máximo beneficio, que estén estos valores alineados hacia un mismo fin.

Las investigaciones abordadas, nos han demostrado que los conocimientos no han sido suficientes, ni satisfactorios, específicamente en el área de elaboración y aplicabilidad de los factores determinantes del rendimiento laboral, tomando en cuenta y/o integrando los valores de los individuos y los valores de la empresa. Aún así, existe información importante acerca del tema, que nos sirvió de orientación e inspiración para el presente estudio, se trata principalmente de la Tesis de especialización en Desarrollo Organizacional realizada por el profesor Oscar Giménez, en la unidad de Post-grado de la UCAB.

En general las empresas que promueven ciertos valores a sus empleados para lograr el máximo rendimiento, según su visión y misión, en realidad a veces estos no son bien comprendidos por los empleados y por esto entran en conflicto en perjuicio de la empresa y del empleado; creándose un ambiente inadecuado para el desempeño de los trabajadores.

Por lo expuesto anteriormente cabe formularnos como problema de investigación si la Incongruencia entre valores individuales y valores organizacionales puede ser determinantes del rendimiento laboral.

Así mismo, el principal motivo para el presente estudio se sustenta en el hecho de que el área de Recursos Humanos tiene como objetivos principales desarrollar técnicas que permitan promover el desempeño eficiente del personal, con las habilidades necesarias para conseguir los objetivos de la organización y fomentar las condiciones organizacionales que contribuyan al desarrollo y satisfacción de las personas y al logro de los objetivos individuales; por tanto, si los valores individuales y organizacionales constituyen un factor que afecta ese buen desempeño entonces es importante que los especialistas de Relaciones Industriales se interesen e involucren en el proceso como investigadores, habilitadores y ente activo del mismo, promoviendo su extensión en todas las áreas del negocio.

Objetivos

Objetivo General

Identificar la congruencia entre los valores individuales y organizacionales: determinantes del rendimiento laboral.

Objetivos Específicos

1. Determinar los Valores Individuales
2. Determinar los Valores Organizacionales
3. Determinar la Incongruencia entre valores individuales y valores organizacionales
4. Determinar el Rendimiento Laboral
5. Determinar la Incongruencia entre valores individuales y valores organizacionales determinantes del rendimiento Laboral.

Marco Teórico

Valores Individuales y Valores Organizacionales

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente el Área de Recursos Humanos y en general de las Relaciones Industriales.

Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tomar una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en los valores tanto individuales como organizacionales

El tema de los valores ha sido abordado por muchos autores, por lo que citaremos a continuación los principales exponentes que tratan el tema.

Principales Autores

Toda organización puede considerarse en términos de grupo de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con bases de ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y no se limitan solo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. (Chiavenato Idalberto, 2001, 114)

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus Recursos humanos para alcanzar con ellos los objetivos organizacionales. Puede que después de reclutados y seleccionados luchen estos individuos por sus objetivos individuales valiéndose de la organización para alcanzarlos.

La relación entre las personas y la organización no es siempre cooperativa ni satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva, cuando el logro del objetivo de una de las partes impide o evita que la otra logre el suyo. El conflicto entre los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y los objetivos que individualmente quiere alcanzar cada empleado es bastante antiguo. (Chiavenato Idalberto, 2001, 109)

Según Chris Argyris, citado en el texto de Chiavenato, señala igualmente que estos objetivos no siempre concuerdan o encajan, dice que para alcanzar los objetivos, la organización tiende a crear en los individuos un sentimiento de frustración, conflicto, pérdida y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran descartarse. Las exigencias que las organizaciones imponen a los individuos los estandarizan en su desempeño y los relegan a tareas aisladas, repetitivas y carentes de oportunidades para mostrar seguridad, confianza en sí mismos e independencia. Casi siempre los objetivos organizacionales se oponen a los objetivos individuales, un aumento en los salarios atenta contra la reducción de costos en la organización, la productividad no se alcanza con el mínimo esfuerzo, la coordinación no ocurre con autonomía y lo que es bueno para una de las partes no lo es para la otra. Señala que los individuos buscan sus satisfacciones personales (salarios, comodidad, oportunidades de carreras, etc.), las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, equipos, potencial humano, etc.). Existe una interdependencia innegable, ya que los objetivos de las dos partes están entrelazados de manera inseparable.

En esencia Chris Argyris:

“... recomienda ampliar las responsabilidades de los puestos de trabajo, permitir una mayor variedad de tareas, y hacer ajustes en los estilos de supervisión para permitir mayor participación y promover mejores relaciones humanas...” (Schermerhorn, 2001, 90)

Hay autores que señalan que en la cultura organizacional se encuentra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que orientan al comportamiento de estos y constituye el modo correcto de ver los problemas en la organización. “Las aproximaciones a la descripción de la cultura organizacional señalan como sus elementos significativos: valores, presunciones básicas, normas, pautas de comportamiento, significados, todos ellos compartidos por los integrantes de una organización”. (Schein, 1985, y Robbins, 1996)

Para Leavitt (1994, 46) en su libro de cómo integrar visión y valores en las organizaciones nos señala que “... la teoría de las organizaciones y del comportamiento organizacional, los valores constituyen un elemento que caracteriza la identidad de una organización”. También señala, al igual que en el texto de Deal y Kennedy que la importancia de los valores para cualquier organización esta dada por la orientación que ellos ofrecen de la cultura organizacional, la cualidad de su fuerza integradora y cohesiva al ser compartidos y la identidad de la organización plasmada en una filosofía compartida. (Deal y Kennedy, 1985, y Leavitt, 1994)

Chester Barnard, señala en el texto de Chiavenato: “... que el individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema” (Chiavenato Idalberto, 2001,112)

Existen diversos objetivos en una organización, unos son los objetivos oficialmente establecidos o misión y otros los objetivos operativos.

Daft (2001, 48) en su texto nos señala como la Misión que es lo que “... describe la visión de la organización, los valores y creencias que comparte y su razón de ser. La misión tiene un impacto poderoso en una organización .Algunas veces recibe el nombre de objetivos oficiales”.

También define como Objetivos Operativos, como “... los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que ésta intenta. Los objetivos operativos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tienen que ver con el corto plazo” (Daft, 2001, 48)

Pero esto corresponde a otra investigación por lo que no se estudia en esta investigación.

Otro aspecto que toca Daft (2001, 37), es en referencia a la ética en las organizaciones, por lo que señala que “... un aspecto importante en los valores organizacionales es la ética de la administración, que es el conjunto de los valores que gobiernan el comportamiento respecto a lo que es correcto o incorrecto”.

Esto se moldea por muchos factores, como las características personales, la cultura organizacional, los sistemas organizacionales y los intereses y preocupaciones de los interesados externos. Los líderes también influyen en el desempeño de los trabajadores, definen una visión de valores adecuados, la comunican a la organización y la institucionalizan mediante el comportamiento diario, rituales, ceremonias y símbolos

De esta manera observamos como estos conceptos definen los valores de acuerdo al área en la cual se apliquen, los valores de la organización tienen que ver con la cultura de cada empresa, con su filosofía y por ser conceptos abstractos son difíciles de manejar, pero una vez definidos marcan el rumbo al éxito de la organización.

Los Valores Centrales, son creencias fundamentales que comparten los miembros de la organización y que influyen en su conducta. Los valores son esenciales para las organizaciones de cultura fuerte y a menudo se divulgan ampliamente por medio de declaraciones formales de la misión y el propósito corporativo. (Schermerhorn, 2001, 40)

Sabiendo, "... que los valores personales son las creencias y actitudes fundamentales que ayudan a determinar la conducta individual" (Schermerhorn, 2001, 117), estos difieren de una persona a otra, ya que son seres que pertenecen a un entorno social que los moldea.

Koontz y Heinz tienen una definición sobre valor que se relaciona con el desempeño exitoso de los empleados y de la empresa:

Valor, puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

En muchas compañías de éxito, los líderes empresariales guiados por valores son un modelo a seguir, fijan normas de desempeño, motivan a los empleados, vuelven especial a la compañía y son un símbolo para el exterior. (Koontz, H., 2001, 355)

Principales Teorías y Enfoques

Weber analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes. Sus aportes a la administración fueron muy importantes, aunque reconocidos 20 años después. Weber formuló la hipótesis en la cual una organización puede destruir la personalidad individual al imponerse reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas, es decir, la gente trabaja en una jerarquía clara de autoridad, donde los gerentes de nivel superior dirigen y controlan los niveles más bajos. Frederick Taylor por el contrario hizo un enfoque atomizador del trabajador en la escuela de la administración científica, en esta teoría no importa lo que piense el trabajador mientras cumpla con su deber que es lograr la máxima productividad a un menor costo para la empresa. En los años 30, ocurrió un desplazamiento del énfasis en la tecnología al de las relaciones humanas. Existía una necesidad de buscar armonía entre los conflictos sociales e industriales, pero solo se investigó, no se llevó a la práctica. Esta teoría del proceso administrativo de Fayol, toma el

concepto de unidad de mando presuponiendo que la eficiencia aumentará cuando un supervisor planee y dirija el trabajo de un empleado.

Las personas se agrupan en las organizaciones para el logro de objetivos comunes. Cuando las organizaciones crecen, requieren un mayor número de trabajadores, estas personas al ingresar a la organización persiguen objetivos individuales diferentes al que persigue la organización.

Los investigadores sobre el comportamiento organizacional hacen esfuerzos por entender como las personas se conducen en determinadas situaciones dentro de la organización. En la tesis de Ginez Hernández y Rodríguez, encontramos unos enfoques realizados por Chatman que nos indican que:

A pesar de que todos coinciden en la importancia del comportamiento dentro de las organizaciones, todas las investigaciones toman tradicionalmente 2 vías o enfoque: 1) el de las diferencias individuales y 2) el enfoque situacional.

Enfoque de las diferencias individuales:

Propone que la conducta, puede ser predecida midiendo sus rasgos, valores, motivos, habilidades y afectos, ya que dichos elementos son relativamente estables y se reflejan en el comportamiento.

Enfoque situacional:

Encuentra sus raíces en el condicionamiento operante de Skinner desarrollado a finales de la década de los 40. La conducta de los individuos encuentra sus orígenes en elementos externos, por lo que su comportamiento puede explicarse mejor a través del contexto y de las características propias de una situación.

No obstante un enfoque más totalizador, permite un análisis más completo sobre la conducta dentro de la organización, es el enfoque interaccionista, es el que utiliza Chatman para hacer su investigación.

Enfoque interaccionista:

Este tomará en cuenta los efectos que las personas tienen sobre las situaciones en la organización y sobre las personas. Uno de los problemas con los modelos interaccionistas actuales es su limitada y restringida conceptualización de las personas y situaciones, por ejemplo, pocos autores han considerado la importancia del contexto organizacional y elementos tales como, sistemas normativos de la organización, valores, entre otros que tienen gran influencia sobre las conductas de las personas.

El análisis interaccionista debe partir de un estudio de los rasgos personales entendiendo por ellos, las manifestaciones conductuales particulares en la relación de acoplamiento de la persona y la organización. Como lo señalan diversos autores de la conducta es una función dinámica tanto de la persona como del ambiente. (Ginez Hernández, M. y Rodríguez, J., 1998, 14)

También la psicología industrial y organizacional han estudiado la forma en que las personas piensan en si mismas y los patrones de conducta que han desarrollado profesionalmente, y las diferencias con las conductas que reproducen fuera del entorno profesional. Estos se reflejan en sus comportamientos en el entorno laboral y en su productividad. En cuanto a esto señalan que hay estudios que...

...han demostrado que los requisitos psicológicos son tan importantes para comprender la productividad como las actividades físicas que el trabajo requiere... De esta manera la motivación, la satisfacción y la productividad en el lugar de trabajo puede ser mejorada al realizar los cambios apropiados en los componentes laborales. (Morris, Ch., 1997, 630)

Rendimiento Laboral

En nuestro caso abordaremos el rendimiento laboral medido mediante la evaluación de desempeño de cada trabajador. A continuación expondremos las teorías del Rendimiento Laboral y su medición a través de la Evaluación de desempeño.

Al definir rendimiento laboral notamos la problemática de su delimitación, es decir, a que se refiere exactamente el termino; sencillamente su cuestionamiento se debe a la disyuntiva existente entre calidad¹ vs. cantidad,² en otras palabras, cómo determinar el verdadero rendimiento laboral de un trabajador y en relación a que factores; en la presente investigación el factor que se tomara como variable determinante de ese rendimiento son los valores individuales y organizacionales.

Intentando aproximarnos a la definición tenemos que según Calzolaio y Guerra (1994, 37), en su tesis de grado expone la definición de rendimiento laboral como “el desempeño global de los empleados en las tareas de sus puestos”.

Evaluación del Desempeño

Actualmente las empresas, deberían manejar el rendimiento basado desde las competencias orientadas a resultados y que las mismas sean compatibles con la cultura organizacional donde se integran los valores de la misma. Tal definición conlleva a inferir que de una u otra manera el rendimiento laboral esta delimitado por un factor determinante que es la evaluación de desempeño; esta es la mejor manera de precisar cuánto rinde en un área laboral un trabajador en particular e incluso determinar la fuerza laboral y su rendimiento, en una empresa cualquiera en relación a productividad, competitividad, servicios u otros elementos.

¹ La Real Academia de la Lengua Española define calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie.

² Y define cantidad como Propiedad de lo que es capaz de aumentar y disminuir y puede medirse y numerarse.

La Importancia que tiene el personal en una organización crea la necesidad de conocer el desempeño y la forma de orientar eficazmente el mismo para hacer del hombre más productivo; asimismo, determinar sus necesidades de desarrollo, entre otros aspectos que podrían influir directa o indirectamente en el funcionamiento del individuo.

El Procedimiento que se utiliza para evaluar y/o calificar el personal de una organización es denominado comúnmente “evaluación de desempeño” y se puede elaborar generalmente a partir de programas formales de evaluación basado en una variedad de información referente a los trabajadores, su función y su desempeño en el cargo que ocupa dentro de la organización en donde labora.

El proceso de evaluación puede ser conocido a través de diversas terminologías, entre ellas se pueden mencionar: evaluación del merito, evaluación de empleados, informe de procesos, entre otros. Sin embargo para definir lo que significa la evaluación de desempeño, se van a considerar varias definiciones con el fin de notar la evolución que ha tenido este proceso a lo largo del tiempo:

“... procedimiento para evaluar al personal...” (Chruden, 1970, 309)

“... consiste en la revisión de las acciones de los individuos para confirmar si están contribuyendo al logro de las metas y objetivos preestablecidos...” (Harris, 1980, 276)

“... Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado...” (Werther, 1995, 184)

Según Larrañaga (1984), la evaluación de desempeño se plantea con el fin de obtener un conocimiento lo más objetivo posible de la actuación, conducta y rendimiento del personal al servicio de una organización.

Ahora bien, como se afirma anteriormente lo que permite establecer criterios definidos de rendimiento laboral depende de las evaluaciones de desempeño. Estas han sido concebidas

como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Según Chiavenato (2001, 355) la evaluación de desempeño “es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o es estatus de algunas personas en la ejecución de su labor”.

La evaluación de desempeño es definida por Gibson (1987, 553) como “la evaluación sistemática, formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial para desarrollo futuro”.

Schultz (1998,145) considera que una evaluación de rendimiento frecuente, ininterrumpida e imparcial es esencial no solo para el desarrollo de la negociación sino también para el de sus integrantes. Además que toda empresa debe saber quienes son los mas destacados, quienes requieren mayor adiestramiento y quienes son los que no contribuyen a la productividad en la organización, “la evaluación de rendimiento es de gran utilidad tanto para el empleado como para la organización”.

En este sentido Schultz (1998) indica que la evaluación de desempeño tiene como objetivo proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con la que se esta ejecutando y añade que las funciones de la evaluación de desempeño son las siguientes:

1.- La alta gerencia quiere un sistema que motive a los empleados eficientes a mejorar su desempeño.

2.- Los gerentes desean un sistema que identifique a los que tienen posibilidades de progresar y a los que habitualmente rinden poco y a quienes se deben alentar a que abandonen la empresa.

3.- Tanto el Gerente de personal como los que trabajan en el departamento quieren disponer de información objetiva y completa para tomar decisiones acerca de incrementos salariales, promociones, transferencias y terminaciones de contrato.

4.- Los Supervisores desean un sistema objetivo de estimación para justificar los aumentos salariales y motivar a sus subordinados.

5.- Los subordinados querrán saber en que concepto los tiene su Supervisor y lo que les depara el futuro en la empresa. (Schultz, 1998, 146).

Para este autor las evaluaciones se basan en criterios objetivos y sistemáticos lo que comprenden factores relacionados con la capacidad del individuo para ejecutar bien la tarea.

En esta investigación utilizaremos un modelo de evaluación de desempeño para medir rendimiento laboral en determinados individuos escogidos para la muestra.

Marco Referencial

Xerox de Venezuela

Xerox es una compañía global dedicada a proveer soluciones que simplifican el trabajo y lo hacen más productivo. Xerox ofrece productos y servicios que le ayudarán a mejorar los procesos de negocios dentro de su organización, bajar los costos, incrementar la productividad y compartir conocimientos claves. Estos productos y servicios le facilitan trasladar información en papel a información en formato digital y viceversa; para ver, organizar y compartir información en forma de información digital; enviar documentos dentro de redes en su empresa o alrededor del mundo; e imprimir, publicar y fotocopiarlos en papel.

Los productos y servicios le permiten convertir fácilmente la información de formato papel a formato digital y viceversa; visualizar, organizar y compartir la información de los documentos en formato digital; enviar documentos que están la red por la oficina o alrededor del mundo; y si usted quiere, imprimirlos, publicarlos y copiarlos en papel.

Xerox le ofrece la libertad de elegir una solución que se ajuste a su trabajo, sea éste en una pequeña oficina o una empresa internacional. Autónomo o conectado a una red, personal o industrial, en color o en blanco y negro. Copiar, imprimir, explorar o distribuir. Desde su escritorio o desde una consola. En blanco y negro o en color. En papel o en transparencia. En páginas Web o en CD-ROM. Para hacerlo usted mismo o a través de otra compañía. Como usted prefiera. Las soluciones son abiertas, modulares y ampliables -- desarrolladas para ser compatibles con su equipo y con los estándares vigentes en la industria, para apoyar la manera en la que trabaja y para invitarle a entrar en el mundo digital a su propio ritmo.

Xerox y su socio, Fuji Xerox, es una compañía de gestión de documentos de 26.3 billones de dólares con presencia en todo el mundo en investigación, desarrollo, distribución de productos, servicio y soporte técnico - todo enfocado para hacer su trabajo más simple y productivo.

Basándose en la experiencia de las técnicas de copiado, ha desarrollado las tecnologías más sofisticadas y fáciles de utilizar para gestionar la información tanto en formato papel como en formato digital. Desde el equipo de sobremesa hasta el departamento de producción de la empresa, Xerox tiene la cartera de productos y servicios más amplia del mundo: copiadoras, impresoras, escáners, programas de autoedición, sistemas de impresión y publicación digitales, suministros y servicios de externalización (outsourcing) y de gestión documental.

Estos productos y servicios vienen acompañados de un soporte técnico único a nivel mundial y una garantía de satisfacción del cliente sin igual. Ha ganado 25 condecoraciones nacionales de calidad en 20 países y algunas de las condecoraciones ambientales de mayor importancia en tres continentes. Desde que la empresa se fundó ha tratado de ser un modelo de comunidad y conciencia social en todo el mundo.

La Visión, Misión y Valores de XEROX constituyen los fundamentos para la inspiración y orientación del pensamiento y acción de sus miembros, por lo que, a la hora de tomar decisiones, dictar normas y evaluar resultados, se aseguran que ellas sean consistentes con este fundamento corporativo.

Estos principios, además de facilitar la consistencia interna en decisiones y actuaciones, favorecen una convivencia armónica y de respeto mutuo con actores del entorno cuyos intereses pueden ser distintos. La actuación ética basada en la integridad, justicia, honestidad, respeto por la gente, responsabilidad, seguridad y búsqueda de la excelencia, es la única fuerza capaz de impulsar la competitividad de sus negocios, en balance con la satisfacción de sus clientes y el bienestar de los grupos con los cuales interactúan.

Marco Metodológico

Es importante establecer una estrategia alineada con los objetivos planteados a fin de constituir una estructura lógica para el adecuado desarrollo del tema de investigación.

En primer lugar se realizó la revisión bibliográfica (libros, revistas y páginas Web) acerca de diversos temas tales como los valores organizacionales, clima organizacional, el compromiso existente entre el empleado y la organización y como se relaciona con el rendimiento en el puesto de trabajo. Una vez revisada la bibliografía, se buscó asesoría con especialistas en el área de desarrollo organizacional con el propósito de lograr el enfoque adecuado del tema de investigación.

Finalmente, luego de haber definido el tema de estudio, se planteó la necesidad de ubicar las posibles empresas que estén atravesando por problemas de incongruencia de valores tanto de sus empleados como los valores que la organización se ha planteado desde sus inicios o que han sufrido cambios en el transcurso de su ejercicio empresarial; para así de esta manera poder identificar si en realidad esa incongruencia afecta el rendimiento laboral de los empleados, para ello será necesario aplicar diversos instrumentos que permita recolectar fielmente la información necesaria para la investigación.

Una vez identificada la empresa, XEROX de Venezuela, se planteó el tema de investigación ante expertos en el área de desarrollo organizacional, a fin de determinar los aspectos claves con los cuales se podría desarrollar la investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

El análisis de los resultados contribuirá a la elaboración de las conclusiones relacionadas para identificar la incongruencia entre los valores organizacionales y los individuales que afectan el rendimiento o la productividad de cada trabajador en su puesto de trabajo; y con ello a la consecución de los objetivos planteados en la presente investigación.

Tipo de Investigación

A continuación se procederá a definir la metodología aplicada en la presente investigación.

La investigación propuesta se realizara a través de un estudio de tipo DESCRIPTIVO, ya que el propósito de esta investigación es principalmente el de describir situaciones. Dicho estudio busca especificar las propiedades de las variables en estudio. Así mismo se medirán o evaluarán diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, en este caso las características más relevantes en cuanto a los valores de los individuos en Incongruencia con los de la organización. De esta manera se definirán claramente las variables a medir y cómo se logrará dicha precisión en esa medición.

Diseño de la Investigación

Es una investigación tipo no experimental o ex post-facto, ya que no se harán variar intencionalmente las variables, en este caso se observaran las variables en estudio, valores individuales en Incongruencia con los valores organizacionales, tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Por tanto no se construirá ninguna situación, sino que se observarán las ya existentes, no serán provocadas intencionalmente. En esta investigación los individuos objetos de estudio, serán analizados, en su ambiente laboral sin ningún tipo de intervención.

Así mismo es una investigación transeccional o transversal, porque se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único; se describirán las variables, y se analizarán su incidencia e interrelación en un momento dado. De esta manera se abordará la investigación con un diseño transaccional descriptivo, ya que se indagarán la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables en estudio; se medirán los individuos, objetos de estudio, para proporcionar su descripción.

Población y Muestra

Población constituye el conjunto de elementos o casos que concuerdan con una serie de especificaciones que se desea estudiar (Hernández y Collado., 1994, 140).

La población de la presente investigación estará constituida por todos los empleados fijos en las distintas direcciones o unidades de negocio (a saber: Industry Solutions Operations, General Market Operations, Post Sales, Document Services Group, Marketing, Customer Services & ISC, Finance & Customer Administration, Human Resources) de la empresa Xerox de Venezuela la cual posee su sede en nuestro país en el Área Metropolitana de Caracas.

La muestra es un subgrupo de la población elegido de modo probabilística, es decir, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández y Collado., 1994, 142).

Para el estudio la muestra estará constituida por los gerentes y subalternos los cuales son empleados fijos de las diferentes direcciones de Xerox ubicada en el Área Metropolitana de Caracas; El muestreo es de tipo no probabilístico debido a que la elección de la muestra depende de la decisión de los investigadores, requiere una controlada elección de sujetos con características especiales para el logro de los objetivos de la investigación.

A su vez el tipo de muestreo es de sujetos-tipo, ya que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información que suministre un grupo determinado.

El Nivel de Confianza representa la porción del área de la curva de distribución estadística normal del universo que se piensa abarcar. (Sierra Bravo, 1985., 58). En este estudio se utilizó el nivel de confianza del 90% (que corresponde a 1,96 desviaciones típicas que indican que existe una probabilidad del 90%, de que cualquier resultado obtenido en la muestra sea válido para la población.

El Error de la muestra indica el porcentaje de incertidumbre o riesgo que se corre que la muestra escogida no sea representativa. En este caso se trabajo un error de estimación del 8,6%.

Para determinar el tamaño de la muestra se siguió el modelo ofrecido por Sierra Bravo (1985) para poblaciones finitas. La Población de estudio consta de 75 personas distribuidas en: Gerentes y Subalternos. Se utiliza para el cálculo la siguiente formula:

$$n = (Z^2 * N * p * q) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de Fracaso

e: Error de estimación

Z: Constate en función del Nivel de Significación.

La muestra estará conformada por 42 sujetos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 1 Cálculo de la Muestra

Área	Total	Gerentes	Subalternos
Oficina Caracas	75	45	30
Muestra	42	27	15

Definición y Operacionalización de la Variable

Dado que la investigación es de tipo descriptiva, de naturaleza cuantitativa, a continuación se presentará la definición conceptual de las variables del estudio resultado de las pautas sugeridas de la teoría, de las cuales se derivarán a lo largo de desarrollo de la misma una serie de categorías propias.

Los valores dentro de esta investigación se definen como:

- Responsabilidad y confiabilidad institucional: Esperanza firme de que las acciones de la empresa responderán recta y adecuadamente a lo que se le solicite.
- Ética y equidad: Conjunto de principios que permiten realizar todas las actividades de la organización sumiendo la obligación moral en forma plena.
- Respeto y consideración con el ser humano: Consideración y respeto a cada trabajador de la Organización por ser valorado como ser humanos importante, con dignidad y como un profesional
- Logro de la excelencia: Búsqueda permanente del mas alto nivel de calidad en los procesos y servicios de la empresa.
- Protección y preservación del medio ambiente: Actitudes y acciones de la Organización en relación con la seguridad integral de sus miembros y con la conservación del medio ambiente en el cual desarrolla sus actividades.

Operacionalización de la Variable

Valores Medulares	Dimensiones	Indicadores	Items	
			Organizacionales	Individuales
Responsabilidad y Confiabilidad institucional: Esperanza firme de que las acciones de la empresa responderán recta y adecuadamente a lo que se le solicite.	Responsabilidad	Seriedad: Cumplimiento exacto y preciso de las obligaciones contraídas.	I.9	II.8
		Confiabilidad: Esperanza firme de que las acciones de otro responderán recta y adecuadamente a lo que se le solicita.	I.3	II.2
Ética y Equidad: Conjunto de principios que permiten realizar todas las actividades de la organización sumiendo la obligación moral en forma plena.	Ética	Honestidad: Actuar de forma sincera honrada, recatada y moderada para garantizar así la rectitud y la honorabilidad con la que se realiza la actividad laboral.	I.11	II.1
		Equidad: Dar igualdad de oportunidades y un trato justo a los miembros de la Organización	I.1	II.13
		Lealtad: La voluntad de realizar un considerable esfuerzo por el bien de la Organización	I.8	II.11
Respecto y Consideración con el Ser Humano: Consideración y respeto a cada trabajador de la Organización por ser valorado como ser humanos importante, con dignidad y como un profesional	Consideración con el Hombre	Respeto por el Individuo: dar importancia y consideración a cada individuo dentro de la Organización.	I.6	II.3
		Clima de Trabajo: percepción del medio de trabajo y nivel de la satisfacción laboral..	I.7	II.4
		Reconocimiento: Distinción que se hace al individuo por su aporte a la Organización.	I.12	II.12
		Desarrollo: Posibilidad que tiene un individuo de progresar dentro de la Organización profesional y personalmente.	I.10	II:5

		Disciplina: Obediencia en el cumplimiento de principios, reglas y normas por voluntad propia con el objeto de poder actuar efectivamente en conjunto con otros.	I.9	II.11
		Comunicación Efectiva: Capacidad de transmitir información clara, oportuna y en doble vía para contribuir a crear un ambiente positivo en el cual el personal pueda desarrollar sus actividades con una clara direccionalidad.	I.15	II.9
		Trabajo en Equipo: Mantener relaciones de cooperación ayuda y amistad con los demás integrantes de la Organización en la ejecución de las propias funciones	I.2	II.6 y II.10
Logro de la Excelencia: Búsqueda permanente del mas alto nivel de calidad en los procesos y servicios de la empresa.	Cultura del Alto Desempeño	Espíritu Creativo: capacidad de análisis crítico para generar nuevas ideas o soluciones que agreguen valor al negocio.	I.14	II.7
		Competitividad: Capacidad para establecer retos y cumplir midiéndose frente a obstáculos, con recursos limitados o no, a los efectos de tener o mantener porciones de mercado.	I.4 y I.13	
Protección y preservación del medio ambiente: Actitudes y acciones de la Organización en relación con la seguridad integral de sus miembros y con la conservación del medio ambiente en el cual desarrolla sus actividades.	Compromiso con la comunidad	Preocupación por la salud o integridad de los trabajadores: Mejoramientos continuo de la seguridad en los procesos de trabajo mediante el cumplimiento estricto de las reglas de seguridad y el uso de equipos de protección personal	I.5	II.14
		Conciencia Ecológica: Mantenimiento del medio ambiente libre de efectos adversos, lo cual contribuye con la calidad de vida de las comunidades adyacentes.	I.13	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Rendimiento Laboral: desempeño global de los empleados en las tareas de sus puestos</p>	<p>Evaluación de desempeño: revisión de las acciones de los individuos para confirmar si están contribuyendo al logro de las metas y objetivos preestablecidos</p>	<p>Conocimiento del trabajo: considere el conocimiento del empleado sobre su trabajo adquirido con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado</p>	<p>3.1</p>
		<p>Cantidad del Trabajo: considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores</p>	<p>3.2</p>
		<p>Calidad de Trabajo: Considere la pulcritud, precisión y seguridad de los resultados, sin atender al volumen o cantidad</p>	<p>3.3</p>
		<p>Capacidad para aprender nuevas tareas: considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones. Considere también la capacidad para retener estos conocimientos</p>	<p>3.4</p>
		<p>Iniciativa: considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas o métodos</p>	<p>3.5</p>
		<p>Cooperación: Considere la manera de manejar las relaciones de negocios.</p>	<p>3.6</p>
		<p>Juicio y sentido común: ¿Hace razonamientos inteligentes y tomas decisiones lógicas?</p>	<p>3.7</p>

Instrumento de la recolección de datos

Para el logro de la medición de las variables pertinentes a la investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

1. Cuestionario de valores individuales.
2. Cuestionario sobre valores Organizacionales.
3. Evaluación del Rendimiento.

Elaborado para los fines de la investigación con el objetivo de recabar información relacionada con dicha variable. El contenido de los tres cuestionarios, consta de un conjunto de items presentado en forma de afirmaciones, es decir, una escala tipo Likert, de cinco categorías. De este modo los individuos que la desarrollarán, elegirán su reacción de acuerdo a uno de los cinco puntos de la escala. Así cada individuo obtendrá una puntuación respecto a la afirmación, y al final se obtendrá la puntuación total, la cual nos demostrará su posición en cuanto a sus valores y a los valores de la organización. Este instrumento fue extraído de la tesis de grado titulada “Congruencia entre valores individuales y organizacionales predictores del compromiso organizacional” cuyo autor: Oscar Jiménez,³ autorizo el uso de los datos arrojados por su investigación; este instrumento, ya validado, es perfectamente adaptable al estudio en cuestión, debido a que los objetivos a determinar por aquella son similares a los de esta investigación.

La Evaluación de desempeño, es una técnica donde los supervisores clasifican a sus Subordinados por orden jerárquico, es decir, de categorías que van desde optimo hasta pésimo desempeño, posteriormente se hará una correlación con el resultado de los cuestionarios anteriores de los mismo individuos en estudio para verificar si es determinante la Incongruencia de los valores con su rendimiento laboral.

³ Giménez, O., (1985). Congruencia entre valores individuales y organizacionales predictores del comportamiento organizacional. Tesis de especialización en Desarrollo Organizacional, UCAB, Caracas

Análisis de los Resultados

Recolección de la Data

Una vez seleccionados los elementos se acudió al departamento de Recursos Humanos de la Empresa Xerox para facilitar el proceso de administración del cuestionario pertinente; el mismo se administro vía correo electrónico interno de la empresa.

Se recibieron las 42 respuestas que conformaban la muestra definida, las respuestas recibidas representan el 56% de la población lo cual señala una muestra significativa.

Las características de la muestra definida que se estudio fueron las siguientes:

Tabla N° 2 Muestra por Cargos

Cargo	Cantidad	% en relación a la muestra
Gerentes	45	60%
Subordinados	30	40%

Técnica de Análisis de Datos.

Con el objeto de responder a la pregunta de ¿Si la Incongruencia entre valores organizaciones y los valores individuales afectan el rendimiento laboral? Se utilizaron las siguientes pruebas estadísticas.

Se eligieron los estadísticos descriptivos de moda y mediana porque permite señalar el valor más repetitivo y la mediana indica el valor que divide la distribución por la mitad.

Para el cálculo de la Incongruencia se utilizó la prueba de correlación para datos ordenados de Pearson entre las dimensiones (Organizacional e Individual) para cada sujeto

con el fin de obtener una escala llamada Incongruencia entre valores organizacionales y valores individuales.

Presentación y Análisis de los Datos Recolectados

Descripción de las Variables Valores Organizacionales y Valores Individuales.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los 42 instrumentos están expresados en las tablas resúmenes que se presenta a continuación, cuyo análisis se describe en cada uno de los reglones de análisis, es decir, que cada valor medular esta representado en una tabla de doble entrada en donde la variable dependiente (valores organizacionales) de encuentran del lado izquierdo; y la variable independiente (valores individuales) se encuentra en la parte superior de la tabla; de esta manera es mas agradable a la vista para el lector, y por otro lado es mas fácil para el análisis.

En la tabla N° 3 se representan los datos del estudio sobre la base de la cual se inicia el análisis estadístico. En ella se representa la descripción de las dimensiones e indicadores de las variables Valores organizacionales y Valores Individuales.

Tabla N° 3 Valores Organizacionales e Individuales

Categoría general	Indicadores	Valores Organizacionales		Valores Individuales	
		Mediana	Moda	Mediana	Moda
Responsabilidad	Seriedad	3	3	4	4
	Confiability	3	3	4	4
Ética	Honestidad	3	3	4	4
	Equidad	3	3	4	4
Consideración por el hombre	Lealtad	3	3	4	4
	Respeto por el individuo	3	3	4	4
	Clima de trabajo	3	3	4	4
	Reconocimiento	3	3	-	-
	Desarrollo	3	3	4	4
	Disciplina	-	-	4	4
	Comunicación efectiva	3	3	-	-
Cultura del alto desempeño	Trabajo en equipo	3	3	2	2
	Espíritu creativo	3	3	4	4
	Competitividad	3	3	4	4
Compromiso con la comunidad	Preocupación por la salud	3	4	-	-
	Conciencia ecológica	3	3	4	4

Leyenda de valores

Valores Organizacionales	Valores Individuales
1 Sin importancia relevante	1 En ningún grado
2 Poco relevante	2 En bajo grado
3 Importante	3 En alto grado
4 Muy importante	4 En muy alto grado

Como se observa, tanto en la mediana y en la moda de la variable Valores Organizacionales, indican que la percepción se ubica en rango de respuesta “importante”.

De igual manera, tanto en la mediana como en la moda de la variable Valores Individuales, indican que la percepción se ubica en rango de respuesta “en muy alto grado”.

Entre las 42 personas que se le aplicó el instrumento, le dan más peso a los valores individuales que a los organizacionales y esto se demuestra al notar que la media en organizacionales es 3 y en individuales es 4.

Tomando en cuenta este aspecto que es de suma importancia se puede decir que los individuos que laboran en Xerox de Venezuela no poseen una alta identificación con la compañía, se puede expresar que existe poco compromiso, esto es difícil de identificarlo; algunas de las características de trabajadores comprometidos se pueden resumir en lo siguiente: están ante la expectativa de ofertas de trabajo, ya sea a través de medios impresos o electrónicos, cumplen estrictamente el horario de trabajo y lo exceden cuando el jefe se los propone. Aunque conocen y manejan la calidad tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en dar respuesta a los requerimientos tal y como se le señalan. No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo. Tienden a ofrecer expresiones en tercera persona cuando se refieren a la empresa donde trabajan, tratando de no vincularse con ella totalmente. Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones. Son empleados promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras. Ahora bien, los empleados identificados con la empresa la sienten parte de sí. Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Dicho en otras palabras, las personas comprometidas sienten que deben cumplir con su trabajo, internalizándolo como un sacrificio ineludible y necesario, saben que tienen que hacerlo porque no poseen otro recurso y ello es suficiente razón para cumplir con la tarea. Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito.

Es muy común observar como las empresas hacen alarde de sus valores, misión y visión, exponiéndolas a sus clientes con la finalidad de expresar la orientación y la base moral que poseen. Cuando el talento humano observa que tales declaraciones coinciden con sus expectativas (Congruencia), que no son solo un estandarte para impulsar las ventas, sino que en realidad existe una profunda convicción, éste suele compararlo con sus valores y sus metas, busca la coincidencia entre cada una de ellas y es allí precisamente donde nace la identificación.

En la compañía XEROX de Venezuela se determinaron los siguientes valores medulares:

- Responsabilidad y Confiabilidad Institucional
- Ética y Equidad
- Respeto y Consideración con el ser humano
- Logro de la Excelencia
- Protección y preservación del medio ambiente

Los cuales se miden a través de los indicadores que a continuación se presentaran en una serie de tablas, que muestran el comportamiento tanto en la variable “valores individuales y valores organizacionales” representándolo en cada Ítems del instrumento aplicado.

El análisis de los valores se expondrá sintetizado en la categoría general, los cuales determinan cinco dimensiones del mismo y enmarcan los indicadores, que miden los valores individuales y organizacionales.

De esta manera, siguiendo con nuestro análisis, tenemos que los indicadores Seriedad y Confiabilidad miden la categoría general Responsabilidad. Los valores de los indicadores fueron promediados para una mejor y mas cómoda comprensión y obtener así el resultado final que corresponde a la categoría general Responsabilidad.

La categoría general Responsabilidad se halla expresada en la tabla N° 4.

Tabla N° 4 Responsabilidad (Organizacional * Individual)

		Individual		Total	
		En alto grado	En muy alto grado		
Organizacional	Muy importante	Cantidad	4	13	17
		% de Individual	36.4%	41.9%	
		% de Total	9.5%	31.0%	
	Importante	Cantidad	7	18	25
		% de Individual	63.6%	58.1%	
		% de Total	16.7%	42.9%	59.5%
Total	Cantidad	11	31	42	
	% de Total	26.2%	73.8%	100.0%	

Podemos observar que el 59,5 % de los individuos evaluados, consideraron la categoría general Responsabilidad “importante” dentro de la organización. Así mismo el 40,5 % la considero como “muy importante”. De esta manera, la categoría general Responsabilidad que enmarca los indicadores seriedad y confiabilidad, es tratada por los individuos en la organización en un rango satisfactorio.

Analizando el aspecto individual, observamos que el 73,8 % de los individuos analizados considero la Responsabilidad “en muy alto grado” y el 26,2% la considero “en alto grado”. Se evidencia que los individuos en el ámbito personal le dan más importancia a la categoría general Responsabilidad, por situarla en el rango más alto de la escala individual.

Relacionando ambos valores, es decir, individual respecto a organizacional, tenemos que de las personas evaluadas que consideraron la categoría general Responsabilidad, en los valores individuales “en muy alto grado” (73,8 %) se refirieron al mismo valor en 58,1% “importante” y 41,9% “ muy importante” respecto a los valores organizacionales. Esto demuestra que existe algo de incongruencia entre los valores individuales y organizacionales respecto a la categoría general Responsabilidad, que enmarca seriedad y confiabilidad. Ya que los individuos que en lo personal están “en muy alto grado” ante esta categorización le dan un

peso intermedio en la empresa. De esta manera, estos individuos no tienen congruencia en los valores individuales y organizacionales, respecto a la seriedad y a la honestidad, valorando estos aspectos más en el área individual.

La siguiente categoría general se denomina, Ética y los indicadores que la miden son: Honestidad, Equidad y Lealtad. Los valores de los indicadores fueron promediados para una mejor y mas cómoda comprensión y obtener así el resultado final que corresponde a la categoría general Ética.

La categoría general Ética, se halla expresada en la tabla N° 5

Tabla N° 5 Ética (Organizacional * Individual)

		Individual		Total	
		En alto grado	En muy alto grado		
Organizacional	Muy importante	Cantidad	1	0	1
		% de Individual	6.3%	.0%	
		% de Total	2.4%	.0%	2.4%
	Importante	Cantidad	11	23	34
		% de Individual	68.8%	88.5%	
		% de Total	26.2%	54.8%	81.0%
	Poco Relevante	Cantidad	4	3	7
		% de Individual	25.0%	11.5%	
		% de Total	9.5%	7.1%	16.7%
Total	Cantidad	16	26	42	
	% de Total	38.1%	61.9%	100.0%	

Observamos que el 81% de los individuos evaluados, consideraron la categoría general Ética como “importante” dentro de la organización. Así mismo el 16,7 % la considero como “poco relevante”. De esta manera, la categoría general Ética que enmarca los indicadores honestidad, equidad y lealtad, es vista por los individuos a nivel organizacional en un rango satisfactorio; ya que son muy pocos los que opinan que es “poco relevante”

Analizando el aspecto individual, observamos que el 61,9 % de los individuos analizados considero la Ética “en muy alto grado” y el 38,1% la considero “en alto grado” Observamos que los individuos también le brindan una importancia alta a la categoría general Ética.

Relacionando ambos valores, es decir, individual respecto organizacional, tenemos que de las personas evaluadas que consideraron la categoría general Ética, en los valores individuales “en muy alto grado” (61,9 %) se refirieron al mismo indicador en 88,5% “importante” y 11,5% “poco relevante” respecto a los valores organizacionales. Esto evidencia

que para los individuos es de mayor importancia ser éticos en la vida personal y no es tan relevante dentro de la organización.

La siguiente categoría general es llamada, Consideración por el Hombre y los indicadores que la miden son: Respeto por el individuo, Clima de trabajo, Reconocimiento, Desarrollo, Disciplina, Comunicación efectiva y Trabajo en equipo. Los valores de los indicadores fueron promediados para una mejor y mas cómoda comprensión y obtener así el resultado final que corresponde a la categoría general Consideración por el hombre.

La categoría general Consideración por el Hombre, se halla expresada en la tabla N° 6

Tabla N° 6 Consideración por el Hombre (Organizacional * Individual)

		Individual		Total	
		En alto grado	En muy alto grado		
Organizacional	Muy importante	Cantidad	2	0	2
		% de Individual	9.1%	.0%	
		% de Total	4.8%	.0%	4.8%
	Importante	Cantidad	19	20	39
		% de Individual	86.4%	100.0%	
		% de Total	45.2%	47.6%	92.9%
	Poco Relevante	Cantidad	1	0	1
		% de Individual	4.5%	.0%	
		% de Total	2.4%	.0%	2.4%
Total	Cantidad	22	20	42	
	% de Total	52.4%	47.6%	100.0%	

Observamos que el 92,9% de los individuos evaluados, consideraron la categoría general Consideración por el hombre “importante” dentro de la organización. De esta manera, la categoría general Consideración por el hombre que enmarca los indicadores antes señalados, es vista por los individuos a nivel organizacional en un rango satisfactorio; y homogéneamente en “importante”.

Analizando el aspecto individual, observamos que el porcentaje se encuentra equitativo en un 52,4 % de los individuos analizados los cuales expresaron que la Consideración por el hombre es “en alto grado” y el 47,6% la considero “en muy alto grado” Observamos que los individuos le brindan una importancia dividida a la categoría general Consideración por el hombre en el aspecto individual.

Relacionando ambos valores, es decir, individual respecto organizacional, tenemos que de las personas evaluadas que consideraron la categoría general Consideración por el hombre, en los valores individuales “en alto grado” (52,4 %) se refirieron al mismo indicador en 86,4%

“importante” y 9,1% “muy importante” respecto a los valores organizacionales. Por otro lado la segunda parte de la muestra que considero los valores individuales en un 47,6% de igual manera los clasifico como importantes. Esto demuestra que la congruencia de valores individuales y organizacionales se encuentra un tanto repartida.

La siguiente categoría general es llamada, Cultura de alto Desempeño y los indicadores que la miden son: Espíritu Creativo y Competitividad. Los valores de los indicadores fueron promediados para una mejor y mas cómoda comprensión y obtener así el resultado final que corresponde a la categoría general Cultura de alto Desempeño.

La categoría general Cultura de Alto Desempeño, se halla expresada en la tabla N° 7

Tabla N° 7 Cultura de Alto Desempeño (Organizacional * Individual)

		Individual			Total	
		No sabe	En alto grado	En muy alto grado		
Organizacional	Muy importante	Cantidad	0	8	10	18
		% de Individual	.0%	50.0%	40.0%	
		% de Total	.0%	19.0%	23.8%	42.9%
	Importante	Cantidad	1	8	15	24
		% de Individual	100.0%	50.0%	60.0%	
		% de Total	2.4%	19.0%	35.7%	57.1%
Total	Cantidad	1	16	25	42	
	% de Total	2.4%	38.1%	59.5%	100.0%	

Observamos que el 57,1% de los individuos evaluados, consideraron la categoría general, Cultura de alto Desempeño “importante” y 42,9% “muy importante” dentro de la organización. Esta categoría general que enmarca los indicadores espíritu creativo y competitividad, es vista por los individuos a nivel organizacional en un rango satisfactorio y muy homogéneo, ya que todos se centran en “importante” y “muy importante” los cuales son los rangos mejor apreciados.

Analizando el aspecto individual, observamos que el 59,5% de los individuos analizados considero la Cultura de alto Desempeño “en muy alto grado” y el 38,1% la considero “en alto grado”. Observamos que los individuos también le brinda importancia en el aspecto personal a esta categoría general, Cultura de alto Desempeño.

Relacionando ambos valores, es decir, individual respecto organizacional, tenemos que de las personas evaluadas que consideraron la categoría general Consideración por el hombre, en los valores individuales “en muy alto grado” (59,5 %) se refirieron al mismo indicador en 60% “importante” y 40% “muy importante” respecto a los valores organizacionales. Esto demuestra que existe congruencia de valores individuales y organizacionales respecto a la

categoría general Cultura de alto desempeño, ya que a nivel general los individuos le otorgan importancia a esta categoría desde el punto de vista individual y organizacional. Observamos “en muy alto grado” y “muy importante”, rangos que se encuentran en el mismo nivel, porcentajes muy similares, lo que nos resulta que en esta categoría si existe congruencia respecto los valores individuales y los organizacionales.

La siguiente categoría general es llamada, Compromiso con la Comunidad y los indicadores que la miden son: Preocupación por la salud y Conciencia Ecológica. Los valores de los indicadores fueron promediados para una mejor y mas cómoda comprensión y obtener así el resultado final que corresponde a la categoría general Compromiso con la Comunidad.

La categoría general Compromiso con la Comunidad, se halla expresada en la tabla N° 8

Tabla N° 8 Compromiso con la Comunidad (Organizacional * Individual)

		Individual		Total	
		En alto grado	En muy alto grado		
Organizacional	Muy importante	Cantidad	5	14	19
		% de Individual	38.5%	48.3%	
		% de Total	11.9%	33.3%	45.2%
	Importante	Cantidad	3	11	14
		% de Individual	23.1%	37.9%	
		% de Total	7.1%	26.2%	33.3%
	Poco Relevante	Cantidad	5	4	9
		% de Individual	38.5%	13.8%	
		% de Total	11.9%	9.5%	21.4%
Total	Cantidad	13	29	42	
	% de Total	31.0%	69.0%	100.0%	

Observamos que el 45,2% de los individuos evaluados, consideraron la categoría general, Compromiso con la Comunidad “muy importante” y 33,3% “importante” dentro de la organización. Esta categoría general que enmarca los indicadores antes señalados, es vista por los individuos a nivel organizacional en un rango satisfactorio.

Analizando el aspecto individual, observamos que el 69% de los individuos analizados considero la categoría general Compromiso con la comunidad “en muy alto grado” y el 31% la considero “en alto grado”. Observamos que los individuos también le brinda importancia en el aspecto personal a esta categoría general, Compromiso con la comunidad, colocándola en el mejor rango de la escala que mide los valores individuales.

Relacionando ambos valores, es decir, individual respecto organizacional, tenemos que de las personas evaluadas que consideraron la categoría general Compromiso con la Comunidad, en los valores individuales “en muy alto grado” (69 %) se refirieron al mismo indicador en 48,3% “muy importante” y 37,9% “importante” respecto a los valores

organizacionales. Esto hace referencia a que existe un desequilibrio, la mitad de las personas evaluadas mantiene una congruencia con sus valores individuales y organizacionales; pero la otra mitad de la muestra no está del todo de acuerdo pudiendo determinarse como incongruente.

Para dar respuesta a nuestro problema de investigación, analizaremos como los valores individuales y los valores organizacionales determinan el rendimiento laboral.

A continuación, se expone la tabla N° 9 la cual relaciona, los Valores Organizacionales determinantes del Rendimiento Laboral.

Tabla N° 9 Rendimiento Laboral * Valores Organizacionales

		Valores Organizacionales			Total	
		Poco relevante	Importante	Muy importante		
Rendimiento Laboral	Regular	Cantidad	0	1	0	1
		% de Rendimiento Laboral	.0 %	100.0 %	.0 %	
		% de Valores Organizacionales	.0 %	2.6 %	.0 %	
		% de Total	.0 %	2.4 %	.0 %	2.4 %
	Bueno	Cantidad	2	36	2	40
		% de Rendimiento Laboral	5.0 %	90.0 %	5.0 %	
		% de Valores Organizacionales	100.0 %	94.7 %	100.0 %	
		% de Total	4.8 %	85.7 %	4.8 %	95.2 %
	Muy bueno	Cantidad	0	1	0	1
		% de Rendimiento Laboral	.0 %	100.0 %	.0 %	
		% de Valores Organizacionales	.0 %	2.6 %	.0 %	
		% de Total	.0 %	2.4 %	.0 %	2.4 %
Total		Cantidad	2	38	2	42
		% de Total	4.8 %	90.5 %	4.8 %	100.0 %

Analizando la tabla, notamos que los individuos que realizaron los instrumentos y se sometieron a la evaluación del rendimiento, el mayor porcentaje con 95,2% lo ocupa el rango de “bueno”, es decir, que 40 de 42 individuos obtuvieron una calificación de “bueno” en la evaluación del rendimiento. Por tanto la muestra respecto a este instrumento se mostró bastante homogénea y medianamente satisfactoria.

Ahora relacionando Valores Organizacionales con Rendimiento laboral, observamos que, de 90,5% de individuos que consideraron “importante” los valores organizacionales, el 2,6% obtuvo una calificación de “muy bueno” y el 94,7% “bueno”. Por tanto observamos que si los individuos le dan importancia a los valores organizacionales, pues tendrán una calificación moderada.

Con respecto a los valores individuales determinantes del Rendimiento Laboral, tenemos que se expone en la tabla N° 10.

Tabla N° 10 Rendimiento Laboral * Valores Individuales

		Valores Individuales			
		En alto grado	En muy alto grado	Total	
Rendimiento Laboral	Regular	Cantidad	1	0	1
		% de Rendimiento Laboral	100.0%	.0%	100.0%
		% de Valores Individuales	5.6%	.0%	2.4%
	Bueno	Cantidad	17	23	40
		% de Rendimiento Laboral	42.5%	57.5%	100.0%
		% de Valores Individuales	94.4%	95.8%	95.2%
	Muy bueno	Cantidad	0	1	1
		% de Rendimiento Laboral	.0%	100.0%	.0%
		% de Valores Individuales	.0%	4.2%	2.4%
	Total	Cantidad	18	24	42
		% de Rendimiento Laboral	42.9%	57.1%	100.0%
		% de Valores Individuales	100.0%	100.0%	100.0%
% de Total		42.9%	57.1%	100.0%	

Analizando la tabla, notamos que los individuos que realizaron los instrumentos y se sometieron a la evaluación del rendimiento, el mayor porcentaje con 95,2% lo ocupa el rango de “bueno”, es decir, que 40 de 42 individuos obtuvieron una calificación de “bueno” en la evaluación del rendimiento. Por tanto la muestra respecto a este instrumento se mostró bastante homogénea y medianamente satisfactoria.

Relacionándolo con los valores individuales tenemos que, 57,1% considero los valores individuales “en muy alto grado” de ellos el 2,4% obtuvo una calificación de “muy bueno” y de 95,8% “bueno” en la evaluación de rendimiento.

Al observar el comportamiento de las variables en cuestión se puede realizar un comentario final haciendo referencia a que la existencia de valores compartidos en la organización absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

Indudablemente una la Alta Dirección es la responsable por promover los valores dentro de la organización.

No olvidar que la cultura organizacional es la personalidad de la compañía y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones. Es así como dentro de esta cultura de la empresa se incluyen desde los conocimientos, creencias y valores hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas en tanto miembros de la compañía para la que trabajan. Cuando las personas conviven en una empresa van formando un algo en común, como una personalidad colectiva, sin perder sus diferencias individuales. Al ingresar personas nuevas a la compañía, muchas veces no se les socializa adecuadamente, es decir, no sólo capacitarlos técnicamente para el trabajo, sino culturalmente.

Comprender la cultura de la empresa es importante para que las personas lleguen a conocer cuáles son las conductas apropiadas y esperadas dentro de la empresa. Es así como, cuando una persona no se desempeña según lo esperado, una de las razones suele ser que no se ha adaptado a la cultura organizacional. Por este motivo, es fundamental que los líderes sepan considerar objetivamente la cultura imperante, ya que ésta se puede volver un obstáculo para lograr el éxito.

Conclusiones

Esta investigación se ha centrado en responder al problema, de si existe Incongruencia entre los valores individuales y organizacionales, y si esto es determinante del rendimiento laboral. Partiendo de los objetivos a cumplir en el presente estudio se puede expresar que una vez determinados los valores individuales mas importantes y los organizacionales con mayor relevancia, se planteo la posibilidad de identificar la incongruencia entre esos valores mas frecuentes, pero al analizar los resultados se encontró que dentro de las 42 personas que se le aplico el instrumento, estas mantienen un equilibrio entre los valores individuales y los organizacionales; les dan el mismo nivel de importancia, es decir; que para este contexto y para esta empresa: XEROX de Venezuela, sus trabajadores mantienen una congruencia significativa en relación a los valores medulares identificados los cuales fueron tratados y medidos de distinta manera para cada variable.

Esto a su vez indica que efectivamente al mantener una congruencia adecuada el resultado de la conducta debería ser adecuado también; y esto fue comprobado al notar que estos individuos obtenían puntajes altos en sus evaluaciones de rendimiento; este resultado se explica al definir un poco los valores como “... *un compromiso con una forma de actuar, los cuales orientan el comportamiento de quienes integran la organización*”, son también como lo afirma Schermerhorn “...*creencias fundamentales que comparten los miembros de una organización y que influyen en su conducta.*” (Schermerhorn, 2001, 105)

El resultado mas importante aunque no se llegaron a los objetivos propuestos, es el hecho de que existe capacidad explicativa de que al haber una buena congruencia de valores esto se refleja directamente en la conducta afectado directamente en el rendimiento de la persona; en función de esto se puede inferir que al existir una incongruencia entre valores esta va a afectar negativamente en el desempeño.

Es por ello que se puede afirmar que esa evaluación de desempeño es un fiel reflejo de la congruencia que existe entre los valores individuales y organizacionales en la empresa XEROX.

A fin de ejemplificar mejor esa congruencia se puede detallar mejor dando una breve explicación en cada uno de los valores medulares utilizando los datos cruzados entre valores individuales y organizacionales.

Las muestra elegida para el análisis no coincide con la misma apreciación al referirse al valor responsabilidad en el ámbito organizacional e individual, se presenta un poco dispersa, unos la consideran importante seguido de los que la consideran muy importante para la organización; pero en lo individual es considerada desde el punto de vista de los evaluados con un alto grado de importancia; es decir que el cumplir obligaciones y/o promesas que las personas realizan es mas importante en el ámbito personal que lo organizacional.

La ética como principio que permite realizar toda actividad es importante en la organización y esto se evidencia por los logros competitivos de esta empresa en el mercado, siguiendo los lineamientos de la honestidad, la equidad y la lealtad tanto con sus empleados como con clientes y proveedores; por otro lado en el ámbito individual de la personas evaluadas este valor se presenta un poco dispersa, pero la mayoría la considera en muy alto grado en lo personal, esto se equilibra con los resultados que obtiene la compañía en función del desempeño de sus empleados.

En este sentido el valor consideración con el ser humano se manifiesta con el respeto hacia el individuo, el reconocimiento ante cualquier aporte realizado y la disciplina mantenida; en la organización este valor esta muy bien posicionado casi todos los evaluados opinaron que era importante; pero hay un dato muy curioso, el cual se evidencia en que la mitad de la muestra se inclina hacia considerar el valor en un rango de en muy alto grado, pero la otra mitad no lo considera tan relevante como otros valores que si son de mayor importancia.

Al hablar del logro de la excelencia representada por la cultura de alto desempeño este es un valor muy particular debido a que la muestra esta muy dividida, las persona que opinan que es muy importante en el ámbito organizacional de la misma manera se ubican en el rango de en alto grado; por otro lado la misma cantidad de personas se ubican en rango mas alto de

la escala de likert para ambos instrumentos; el comentario adicional es que existe un grupo de personas en la empresa que no consideran el esfuerzos, dedicación ni el profesionalismo en la consecución de los objetivos de la organización tan importantes como otras personas.

Por ultimo el valor relacionado al compromiso con la comunidad se comporta de la misma manera que el valor anteriormente descrito; para la organización este valor debería ser de gran apreciación ya que la empresa gana mercado presentando una buena imagen de la misma ante la comunidad quienes son los consumidores directos; en este caso la muestra esta dividida, unos piensan que para la organización es muy importante y estas mismas personas expresan que para ellos es “en muy alto grado” para el aspecto individual; el otro lado de la muestra expresa que para la empresa es solo “importante” y que para ellos es “ en alto grado”.

En lo referente al análisis del rendimiento laboral, se pudo observar que efectivamente la congruencia o incongruencia va a afectar ese rendimiento; esto se evidencia porque al encontrar que existe una congruencia entre los valores organizacionales y los individuales esto repercutió positivamente ante el rendimiento de los individuos que conforman la muestra en la empresa XEROX; como se dijo en un principio se puede inferir que esa conexión que pueda existir entre los valores del trabajador con los de la empresa va a influir directamente en el desempeño de los trabajadores, que finalmente es el resultado de las acciones, conductas que se realiza en miras a la consecución de los objetivos planteados, sean individuales y/o organizacionales.

Por ultimo se puede expresar que en la medida que las organizaciones ofrezcan a su capital humano un equilibrio que logre el beneficio común el compromiso irá desapareciendo, las personas no se verán obligadas a realizar la tarea, ni se requerirá personal alguno que experimente ese sentimiento. Las empresas habrán de luchar porque el individuo más que comprometido se sienta identificado con ellas, las adopte de tal manera que realice su labor a gusto y con optimismo, sabiendo que en cada paso está agregando valor al proceso.

Bibliografía

Fuentes electrónicas:

- Ronda Pupo, Guillermo (2001), Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección estratégica en nuestras empresas. Revisión del día diciembre 9 del 2002 de la <http://www.unamosapuntos.com/code3/valores.html>
- Alzate, C. (2002). Cálculo de la productividad de un negocio de Generación de Energía. Revisión del día diciembre 9 del 2002 de la <http://www.monografias.com/trabajos10/calcul/#ASPEC.shtml>

Tesis:

- Calzolaio, A y Guerra, M, (1994). Expectativas de Éxito de los trabajadores y motivantes del puesto de trabajo como predictores del Rendimiento Laboral. Tesis de grado, especialidad Relaciones Industriales, UCAB, Caracas.
- Cayama Soto, C. y Pazmiño, A.,(1998), Congruencia entre los valores individuales y organizacionales y la satisfacción laboral en el grupo Lorven, Tesis de grado, especialidad Relaciones Industriales, UCAB, Caracas.
- Dugarte, M., (1994), Estudio de la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la eficiencia organizacional, Tesis de grado, UCV, Caracas.
- Gimenez, O., (1985).Congruencia entre valores individuales y organizacionales: Predictor del compromiso organizacional, Tesis de especialización en Desarrollo Organizacional, UCAB, Caracas.

- Ginez Hernández, M. y Rodríguez, J., (1998). Análisis de la congruencia entre valores individuales y organizacionales y su incidencia sobre la satisfacción laboral, Tesis de grado, especialidad Relaciones Industriales, UCAB, Caracas.

Referencias Bibliográficas:

- Carrera, L., Vasquez Tortolero, M. y Díaz J.,M.,(1999). Técnicas de redacción e investigación documental: textos, ejercicios y compilaciones. Caracas. UCAB.
- Case, K. y Fair, R.,(1997). Principios de macroeconomía, (4ª edición). México: editorial Prentice Hall.
- Chiavenato, I.,(2001). Administración de Recursos Humanos, (5ª edición). México: editorial Mac Graw Hill.
- Chruden y Sherman, (1970). Administración de personal. México: Compañía Editorial Continental. S.A.
- Daft, R., (2001). Teoría y Diseño Organizacional, (6ª edición). México: Thomsom Editores.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Drucker, P, (1997). La sociedad post-capitalista. Colombia: Norma
- Gibson, J. I y Donelly (1997). Organización, conducta, estructura y proceso. México: Mc Graw Hill.
- Harris, Jeff, (1980). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Kontz, H. Y Heinz, W.(2001). Administración una perspectiva global, (11ª edición). México: editorial Mc Graw Hill.
- Larrañaga, J.C. (1984). La evaluación de eficiencia del Personal. Venezuela: UCAB
- Leavitt, H., (1994). Senderos corporativos: como integrar visión y valores en las organizaciones. México: Prentice Hall.
- Morris, Ch.(1997) Psicología. (9ª edición). México: Prentice Hall.
- Nisbet, R.(1982) Introducción a la sociología. España: editorial Vincens – Vives.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, México: Prentice Hall.
- Schein, E.(1985). Cultura empresarial y el liderazgo. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1990). Psicología de la Organización. México: Prentice May Internacional
- Schermerhorn, J.(2001). Administración, (1ª edición). México: Noriega Editores.
- Schultz, D.P, (1998). Psicología Industrial. (3ª edición). Colombia: Mc Graw Hill.
- Werther y Keith, W. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill

Anexo A: Tabla sinóptica

Problema	Objetivos	Marco teórico	Marco metodológico
<p>Tema: Valores individuales y organizacionales y su influencia en el Rendimiento Laboral.</p>	<p>Título: Incongruencia entre valores Individuales y Organizacionales: determinantes del Rendimiento Laboral.</p>	<p>Autores generales y Teorías Generales: <i>Weber</i>, la productividad se logra mediante una burocratización adecuada del trabajo. <i>Taylor</i>, sistematización de los puestos de trabajo. <i>Fayol</i>, la productividad se obtiene por la eficacia el supervisor. <i>G. Allport</i>, define los valores como razones profundas de las actitudes y las diferencias individuales.</p>	<p>Tipo de Estudio: Descriptivo. Instrumento: tres encuestas que nos permitirán conocer las opiniones de los individuos acerca de los valores individuales y organizacionales. Tipo de autores: Liduvina, Mireya. Hernández, Sampieri. Orientaciones para la formulación del proyecto y elaboración del trabajo de grado.</p>
<p>Problema: Incongruencia entre Valores Individuales y Organizacionales: determinantes del Rendimiento Laboral.</p>	<p>Objetivo General: Identificar la congruencia entre los valores individuales y organizacionales: determinantes del Rendimiento Laboral.</p>		
<p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de incorporación o puesta en práctica por parte del trabajador, de los valores individuales. ▪ No existe una identificación clara de los valores empresariales, para el trabajador. ▪ La ventaja que conlleva una clara definición de los valores individuales en congruencia con los organizacionales, los cuales inciden en el rendimiento laboral. ▪ Incorporación de los valores individuales en congruencia con los organizacionales. 	<p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los valores individuales. ▪ Determinar los valores organizacionales. ▪ Determinar la congruencia que pudiera existir entre los valores individuales y organizacionales. ▪ Determinar el Rendimiento Laboral. ▪ Determinar la congruencia entre los valores individuales y organizacionales: determinantes del Rendimiento Laboral. 	<p>Teorías y autores Específicos: E. Kant, calificación del concepto de valor dentro del ámbito de la "moral". R. Daft, la ética de los valores organizacionales. Ch, Hill y G. Jones, valores como parte de la filosofía corporativa. J. Schermerhom, los valores centrales, son creencias fundamentales que comparten los miembros de la organización y que influyen en su conducta.</p>	<p>Principales conceptos y variables: <i>Tipo de estudio, Descriptivo</i>, ya que el propósito es el de describir situaciones. <i>Tipo de diseño de investigación, no experimental</i>, ya que no se harán variar intencionalmente las variables; así mismo es una investigación <i>transeccional</i>, porque se recolectarán los datos en un solo momento.</p>
<p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación y puesta en práctica de los valores individuales. ▪ Creación de planes que expongan los valores organizacionales para la concientización por parte del trabajador ▪ Concientización de los valores individuales y organizacionales. ▪ Mejoramiento del rendimiento laboral por la congruencia de ambos valores. 	<p>Hipótesis: Inexistentes.</p>		

Anexo B: Definición de valores

E. Kant	El concepto de valor se ha usado frecuentemente como una calificación dentro del ámbito de la “moral”, valor significaría juicio sobre la bondad y la maldad de alguna cosa o acción. (Ferrater, 1984)
F. Nietzsche	Las actitudes filosóficas no son posiciones del pensamiento ante la realidad, sino la expresión de actos de preferir. (Ferrater, 1984)
N. Hartman	Distingue 2 elementos fundamentalmente fenomenológicos. En su teoría de valores, considera los valores como esencias conocidas por el hombre de modo intuitivo y por tanto objeto de descripción fenomenológica. Su calidad de esencia hace de los valores entidades intemporales y absolutamente válidas. La superioridad del valor se captura por un acto especial del conocimiento del valor que es preferido. Existe una jerarquía axiológica objetiva que denota los rasgos de las leyes del preferir (acto subjetivo). Distingue: valores de lo agradable y desagradable, valores vitales, valores espirituales (estéticos, éticos, teóricos), valores de lo santo y lo profano. (Ferrater, 1984; Marias, 1996)
R. Nisbet	Los filósofos tienden más a utilizar la palabra “valor” para referirse a una u otra de las principales normas de la civilización (la justicia, la libertad, la igualdad, la caridad, etc.). Sin embargo, cada una de ellas no deja de ser por ello una norma, un producto de la herencia social del hombre, como lo pueda ser la más trivial de las costumbres. Existe una gran diversidad de tipos de normas y valores. Hablamos de valores morales, valores estéticos, valores utilitarios o valores religiosos... Los valores son tan inseparables del comportamiento humano como los roles y el estatus.
G. Allport	Define los valores como razones profundas de las actitudes y las diferencias individuales.
T. Parsons	Los valores se originan en el sistema social y proporcionan al individuo la orientación necesaria para solucionar problemas y para seleccionar entre las alternativas que se presentan al actor en el sistema social. Las pautas de orientación de valor son un elemento fundamental y determinante en las acciones que realizan los actores dentro del sistema social.
E. Schein	Existen 3 niveles dentro del constructor cultural: las suposiciones básicas, los valores, los artefactos. Los valores reflejan el deber ser y la orientación del comportamiento. En la cultura organizacional los valores constituyen el nivel más alto de conciencia y se puede probar sólo a través del consenso social (Schein, 1985). Es importante señalar que existe una estrecha relación entre creencias (supuestos básicos) y valores: las primeras son estructuras perceptivas que explican la realidad y que sirven de base a los valores.
R. Daft	Un aspecto importante en los valores organizacionales es la ética de la administración, que es el conjunto de los valores que gobiernan el comportamiento respecto a lo que es correcto o incorrecto
The Economist	Las creencias y principios morales que subyacen a la cultura organizacional, y que aportan significado a las normas y estándares de conducta de una organización.
Ch. Hill y G. Jones	Los valores como parte de la filosofía corporativa, la cual establece patrones que orientan el quehacer de una organización y comprometen la toma de decisiones estratégicas. En tal sentido, los valores de una empresa son un compromiso con una forma de actuar, la cual orienta el comportamiento de quienes la integran.
J. Schermerhorn	Los Valores Centrales, son creencias fundamentales que comparten los miembros de la organización y que influyen en su conducta. Los valores son esenciales para las organizaciones de cultura fuerte y a menudo se divulgan ampliamente por medio de declaraciones formales de la misión y el propósito corporativo
H. Kontz	Valor, puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

Anexo C: Definición de productividad en función del Rendimiento Laboral

Weber	La productividad se logra mediante una burocratización adecuada del trabajo
Taylor	Se logra mediante un estudio científico de los puestos de trabajo, de los tiempos de cada tarea y de las aptitudes de cada trabajador. No importa lo que piense el trabajador mientras cumpla con su deber que es lograr la máxima productividad a un menor costo para la empresa
Fayol	La productividad se obtiene presuponiendo que la eficiencia aumentará cuando un supervisor planea y dirige el trabajo de un empleado, de una correcta socialización de los empleados, así como de los premios que reciban por parte de sus superiores
Porter	La relación entre el producto generado y los factores productivos utilizados para ello
Schermerhorn	Es lo que mide la cantidad y calidad del desempeño laboral, donde se toman en cuenta la utilización de los recursos
Kontz	Es la relación productos – insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad
Case y Fair	La productividad mide cuanto producto produce un trabajador promedio en una hora

Anexo D: Instrumento Valores Organizacionales e Individuales

Este instrumento tiene como finalidad conocer sus opiniones acerca de distintos aspectos de la vida organizacional. En esta encuesta no hay respuestas correctas ni incorrectas; lo importante es que usted opine de la manera más directa, sincera y espontáneamente. Todas sus respuestas serán tratadas confidencialmente.

Los siguientes son los cuestionarios a desarrollar:

PARTE I

Pensando en su trabajo actual, indique cuán importante es cada afirmación para su organización, trazando un círculo alrededor del número que mejor refleje su opinión, o alrededor de las siglas “NI” únicamente cuando no tenga información al respecto. Utilice la siguiente escala como guía:

1	2	3	4	NI
Sin importancia relevante	Poco relevante	Importante	Muy importante	No tengo información

¿Cuán importante es en mi organización...

1.- ...dar a todos las mismas oportunidades?	1 2 3 4 NI
2.-...trabajar en equipo?	1 2 3 4 NI
3.-...cumplir con las obligaciones que esta ha contraído?	1 2 3 4 NI
4.- ...ser competitivo?	1 2 3 4 NI
5.- ...la seguridad industrial?	1 2 3 4 NI
6.- ...cada individuo?	1 2 3 4 NI
7.- ...el grado de satisfacción laboral de sus miembros?	1 2 3 4 NI
8.- ...premiar la lealtad laboral de sus miembros?	1 2 3 4 NI
9.-...responder a tiempo a clientes y proveedores?	1 2 3 4 NI
10.- ...el desarrollo profesional de sus miembros?	1 2 3 4 NI

11.- ...la honradez?	1 2 3 4 NI
12.- ...dar reconocimientos por resultados obtenidos?	1 2 3 4 NI
13.-...ayudar a las comunidades vecinas?	1 2 3 4 NI
14.- ...las ideas nuevas de cualquier empleado?	1 2 3 4 NI
15.-...la comunicación interna?	1 2 3 4 NI

PARTE II.

Lea cada afirmación e indique en que grado coinciden con su punto de vista. Utilice la siguiente escala como guía:

1	2	3	4	NS
En ningún grado	En bajo grado	En alto grado	En muy alto grado	No lo se

En que grado...

1.-...conviene decir toda la verdad en el trabajo?	1 2 3 4 NS
2.-...es importante ser una persona confiable?	1 2 3 4 NS
3.-...necesito compartir mis ideas con mis compañeros de trabajo?	1 2 3 4 NS
4.-...soy responsable de mejorar mi ambiente de trabajo?	1 2 3 4 NS
5.-...necesito asumir responsabilidad para mi propio desarrollo profesional?	1 2 3 4 NS
6.-...considero que trabajar solo es más productivo?	1 2 3 4 NS
7.-...es importante para mi proponer ideas creativas?	1 2 3 4 NS
8.-...es necesario vigilar el cumplimiento de las obligaciones de las personas?	1 2 3 4 NS
9.-...necesito contribuir para tener un ambiente de trabajo participativo?	1 2 3 4 NS
10.-...competir con otros en el trabajo, es productivo?	1 2 3 4 NS
11.-...es beneficioso en mi vida cotidiana acatar normas y principios?	1 2 3 4 NS
12.-...el reconocimiento de mi desempeño me motiva para trabajar mejor?	1 2 3 4 NS
13.-...necesito sentir que soy justo con quienes me rodean?	1 2 3 4 NS
14.-...doy importancia a mi protección personal?	1 2 3 4 NS

Anexo E: Instrumento Evaluación del Rendimiento

Nombre:		Puesto:			
Compañía:		Departamento:			
Fecha:		Fecha última evaluación:			
<p>Instrucciones: evalúe al empleado en el puesto que desempeña actualmente. Marque con una equis el espacio situado arriba de la línea horizontal que expresa el juicio global que mejor lo describa en cada cualidad. El cuidado y objetividad con que efectuó la evaluación determinaran la utilidad de esta para usted, el empleado y la empresa.</p>					
Conocimiento del trabajo: considere el conocimiento del empleado sobre su trabajo adquirido con la experiencia, educación general, adiestramiento especializado	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda	Necesita bastante ayuda	Conocimiento insuficiente
Cantidad del Trabajo: considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores	Trabajador veloz. Generalmente buen productor	Produce un buen volumen	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento
Calidad de Trabajo: Considere la pulcritud, precisión y seguridad de los resultados, sin atender al volumen o cantidad	Excepcionalmente exacto, prácticamente no comete errores.	Aceptable, generalmente pulcro, algunos errores o rechazos	Rara vez es necesario verificar su trabajo	A menudo su trabajo es inaceptable, errores o rechazos frecuentes.	Demasiados errores o rechazos
Capacidad para aprender nuevas tareas: considere la velocidad con que el empleado domina nuevos procedimientos y capta las explicaciones. Considere también la capacidad para retener estos conocimientos	Excepcionalmente rápido para aprender y adaptarse a las nuevas circunstancias	Aprende pronto. Recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar. Memoria deficiente

Iniciativa: considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas o métodos					
	Iniciativa redundante en frecuente ahorro de tiempo y dinero.	Muy emprendedor	Muestra iniciativa esporádicamente	Rara vez muestra iniciativa	Necesita acicates constantes
Cooperación: Considere la manera de manejar las relaciones de negocios.					
	Se excede en sus esfuerzos para colaborar	Se lleva bien con los demás	Aceptable	Se muestra renuente a colaborar	Coopera muy poco
Juicio y sentido común: ¿Hace razonamientos inteligentes y toma decisiones lógicas?					
	Piensa rápida y lógicamente. Destaca	Sus pensamientos suelen ser lógicos	Bastante digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Deficiente. Poco digno de confianza.
¿Cuál sería su evaluación global del empleado? (por favor marque con una equis sobre la línea horizontal)					
	Excelente	Bueno	Satisfactorio	Regula	Deficiente

Anexo F: Evaluaciones estadísticas

Correlations

		Valores Organizacionales	Valores Individuales	Rendimiento Laboral
Valores Organizacionales	Pearson Correlation	1	.193	.304
	N	42	42	42
Valores Individuales	Pearson Correlation	.193	1	.240
	N	42	42	42
Rendimiento Laboral	Pearson Correlation	.304	.240	1
	N	42	42	42

Reliability (Instrumentos Valores Organizacionales e Individuales)

Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis. The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	42	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.810	.822	29

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pregunta 1.01	2.64	.485	42
Pregunta 1.02	3.12	.504	42
Pregunta 1.03	3.10	.656	42
Pregunta 1.04	3.40	.544	42
Pregunta 1.05	2.81	1.486	42
Pregunta 1.06	3.00	.698	42
Pregunta 1.07	2.95	.439	42
Pregunta 1.08	2.81	.552	42
Pregunta 1.09	3.38	.492	42
Pregunta 1.10	2.95	.492	42
Pregunta 1.11	3.29	.457	42
Pregunta 1.12	2.88	.633	42
Pregunta 1.13	3.14	.417	42
Pregunta 1.14	3.05	.216	42
Pregunta 1.15	3.05	.379	42
Pregunta 2.01	3.50	.552	42
Pregunta 2.02	3.57	.501	42
Pregunta 2.03	3.60	.497	42
Pregunta 2.04	3.55	.739	42
Pregunta 2.05	3.55	.550	42
Pregunta 2.06	3.38	.623	42
Pregunta 2.07	3.52	.740	42
Pregunta 2.08	3.60	.497	42
Pregunta 2.09	3.57	.501	42
Pregunta 2.10	3.40	.627	42
Pregunta 2.11	3.57	.501	42
Pregunta 2.12	3.57	.501	42
Pregunta 2.13	3.79	.415	42
Pregunta 2.14	3.69	.468	42

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.291	2.643	3.786	1.143	1.432	.098	29
Item Variances	.353	.046	2.207	2.160	47.500	.140	29
Inter-Item Covariances	.045	-.186	.537	.722	-2.888	.006	29
Inter-Item Correlations	.137	-.369	.772	1.141	-2.094	.036	29

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pregunta 1.01	92.79	45.197	.230	.	.808
Pregunta 1.02	92.31	44.804	.278	.	.806
Pregunta 1.03	92.33	42.667	.448	.	.799
Pregunta 1.04	92.02	44.853	.245	.	.807
Pregunta 1.05	92.62	36.144	.481	.	.807
Pregunta 1.06	92.43	41.031	.605	.	.791
Pregunta 1.07	92.48	44.256	.425	.	.802
Pregunta 1.08	92.62	43.461	.436	.	.800
Pregunta 1.09	92.05	45.120	.238	.	.807
Pregunta 1.10	92.48	44.207	.380	.	.803
Pregunta 1.11	92.14	43.979	.453	.	.801
Pregunta 1.12	92.55	42.742	.458	.	.798
Pregunta 1.13	92.29	44.794	.352	.	.804
Pregunta 1.14	92.38	46.095	.271	.	.808
Pregunta 1.15	92.38	46.095	.135	.	.810
Pregunta 2.01	91.93	43.824	.384	.	.802
Pregunta 2.02	91.86	44.662	.302	.	.805
Pregunta 2.03	91.83	44.045	.401	.	.802
Pregunta 2.04	91.88	44.059	.237	.	.809
Pregunta 2.05	91.88	46.303	.044	.	.815
Pregunta 2.06	92.05	42.437	.506	.	.796
Pregunta 2.07	91.90	45.796	.059	.	.818
Pregunta 2.08	91.83	44.045	.401	.	.802
Pregunta 2.09	91.86	45.101	.235	.	.807
Pregunta 2.10	92.02	42.756	.462	.	.798
Pregunta 2.11	91.86	45.247	.213	.	.808
Pregunta 2.12	91.86	43.735	.445	.	.800
Pregunta 2.13	91.64	44.821	.349	.	.804
Pregunta 2.14	91.74	45.174	.245	.	.807

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
95.43	46.934	6.851	29

Reliability (Rendimiento Laboral)

Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	42	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.925	.932	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pregunta 3.01	3.00	.663	42
Pregunta 3.02	2.98	.563	42
Pregunta 3.03	3.05	.623	42
Pregunta 3.04	3.14	.683	42
Pregunta 3.05	2.83	.762	42
Pregunta 3.06	2.31	.604	42
Pregunta 3.07	2.86	.521	42
Pregunta 3.08	2.95	.492	42

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2.890	2.310	3.143	.833	1.361	.065	8
Item Variances	.384	.242	.581	.340	2.406	.012	8
Inter-Item Covariances	.233	.146	.293	.146	2.000	.001	8
Inter-Item Correlations	.632	.365	.878	.512	2.402	.013	8

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

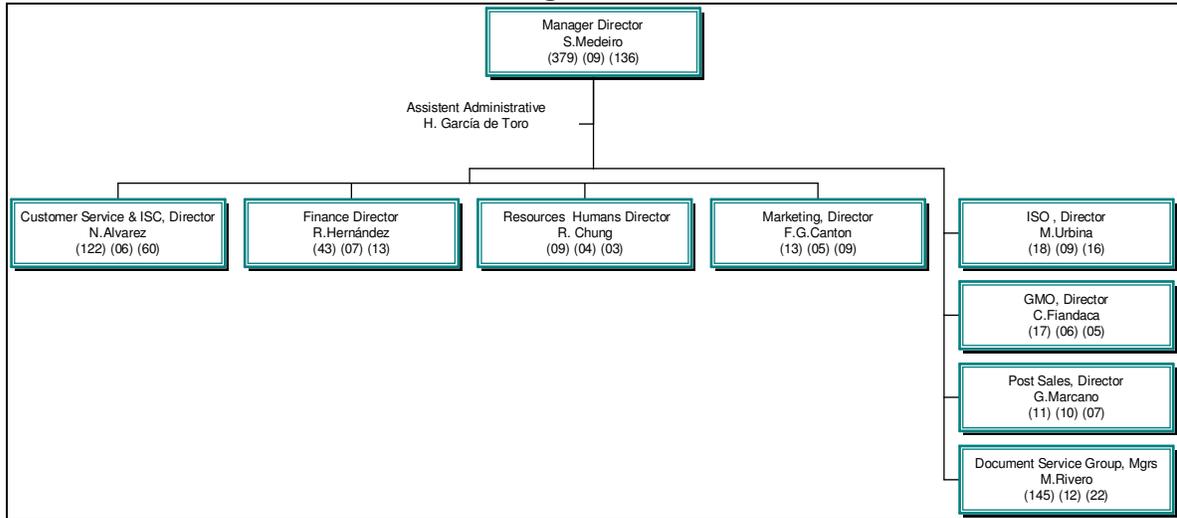
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pregunta 3.01	20.12	12.400	.700	.596	.919
Pregunta 3.02	20.14	12.467	.837	.804	.909
Pregunta 3.03	20.07	12.263	.792	.716	.911
Pregunta 3.04	19.98	11.926	.787	.638	.912
Pregunta 3.05	20.29	12.160	.633	.419	.928
Pregunta 3.06	20.81	12.938	.645	.533	.923
Pregunta 3.07	20.26	12.881	.790	.715	.913
Pregunta 3.08	20.17	12.679	.911	.895	.906

Scale Statistics

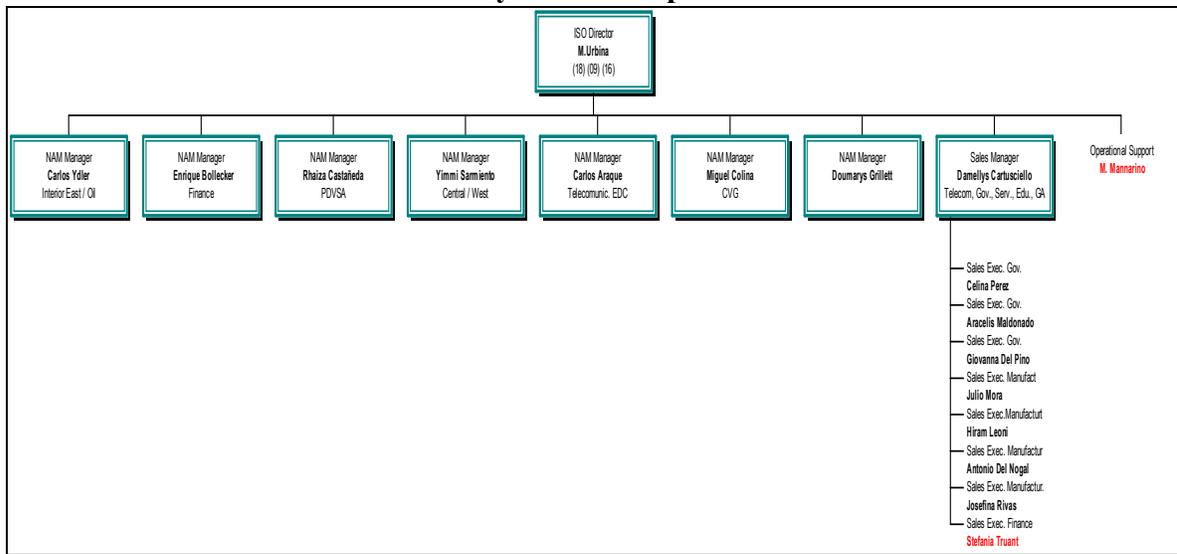
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.12	16.107	4.013	8

Anexo G: Organigrama Xerox de Venezuela

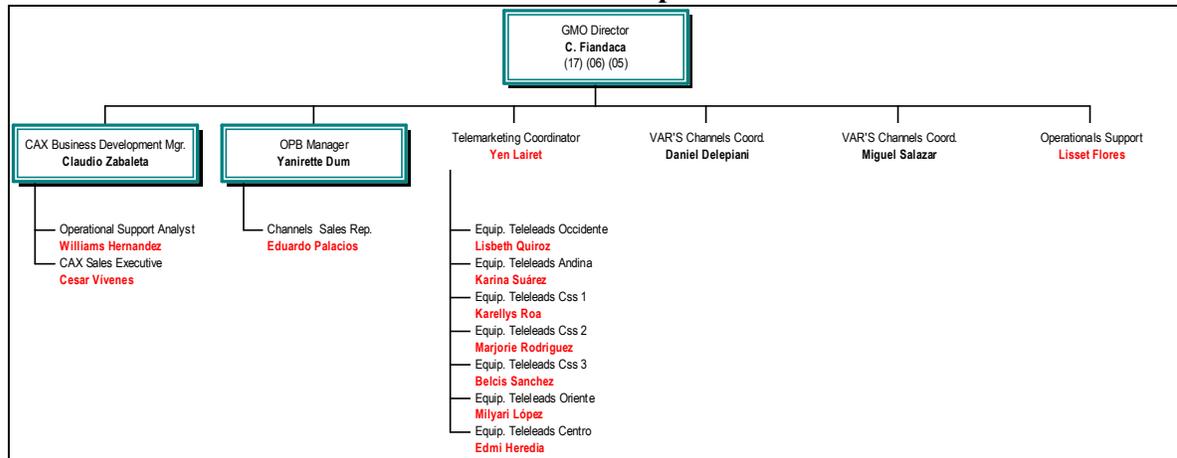
Organization



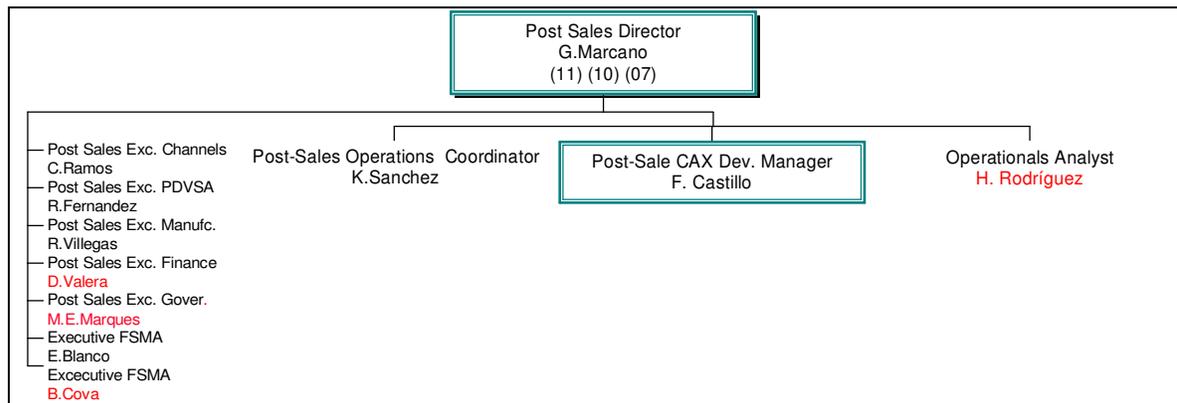
Industry Solution Operations



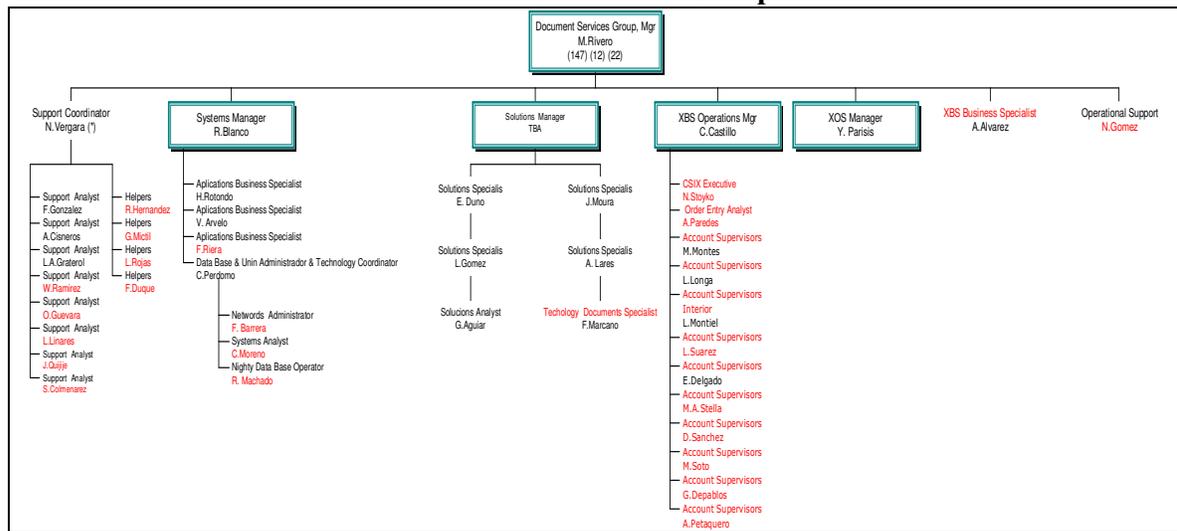
General Market Operations



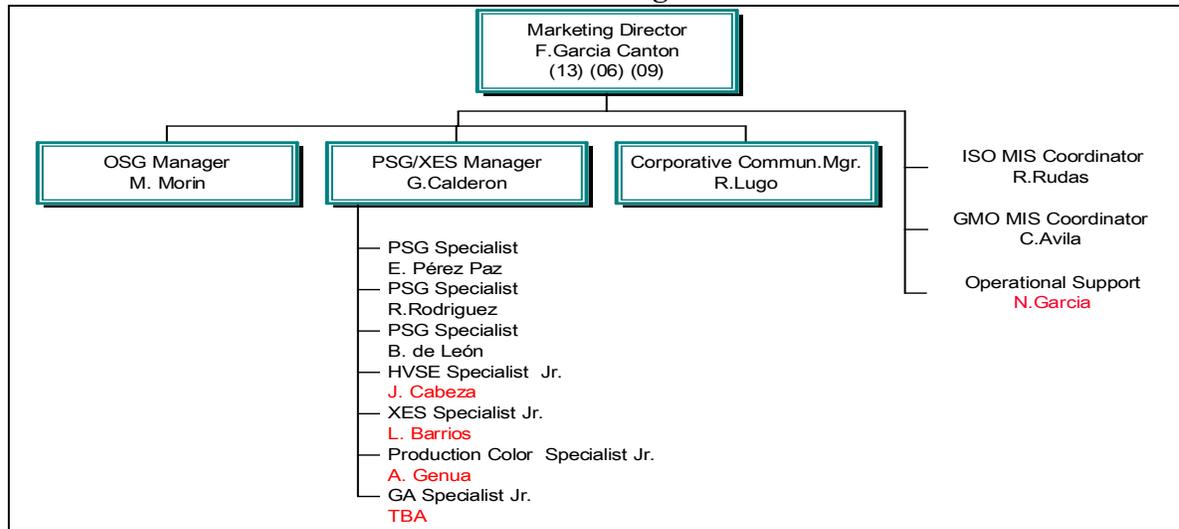
Post Sales



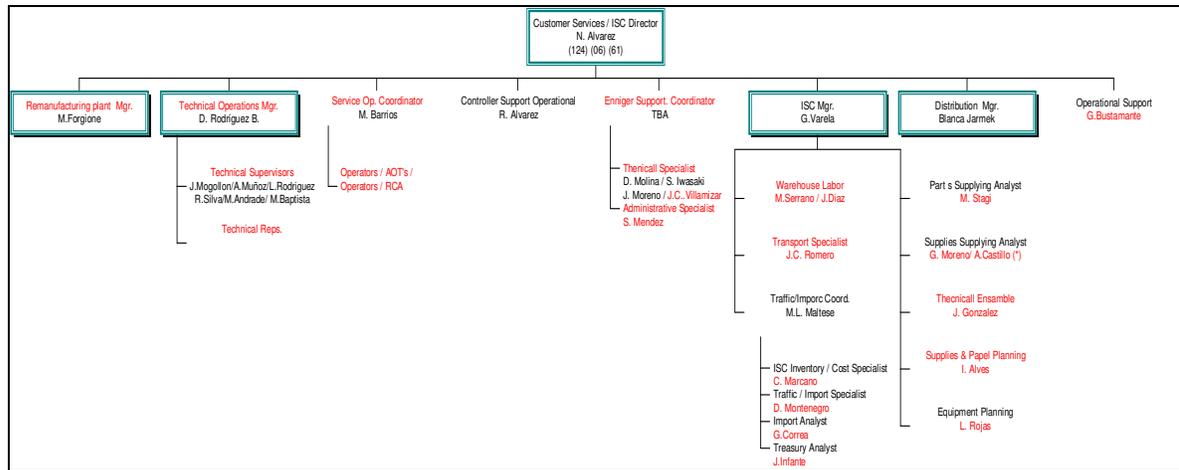
Document Services Group



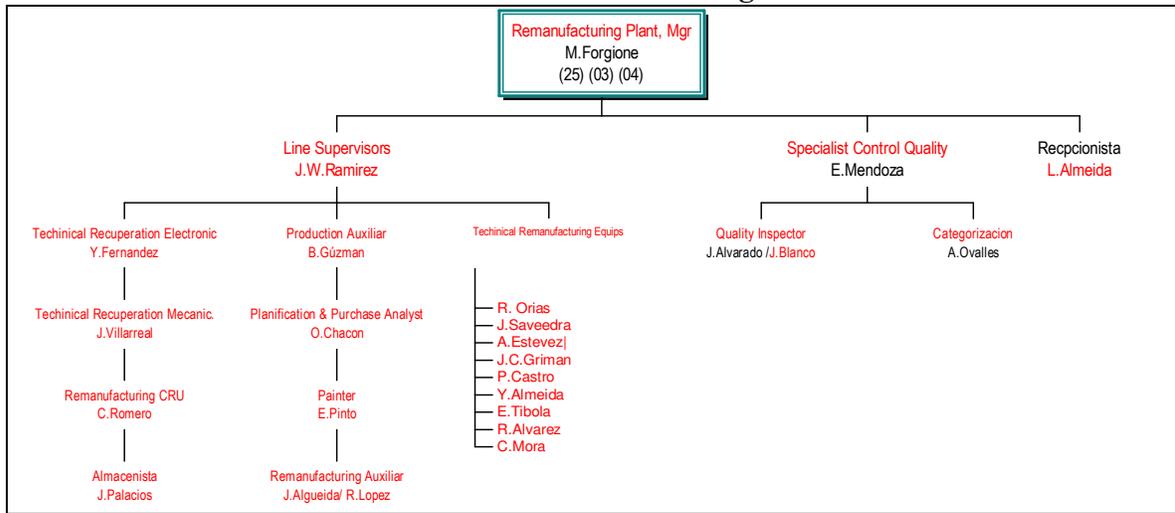
Marketing



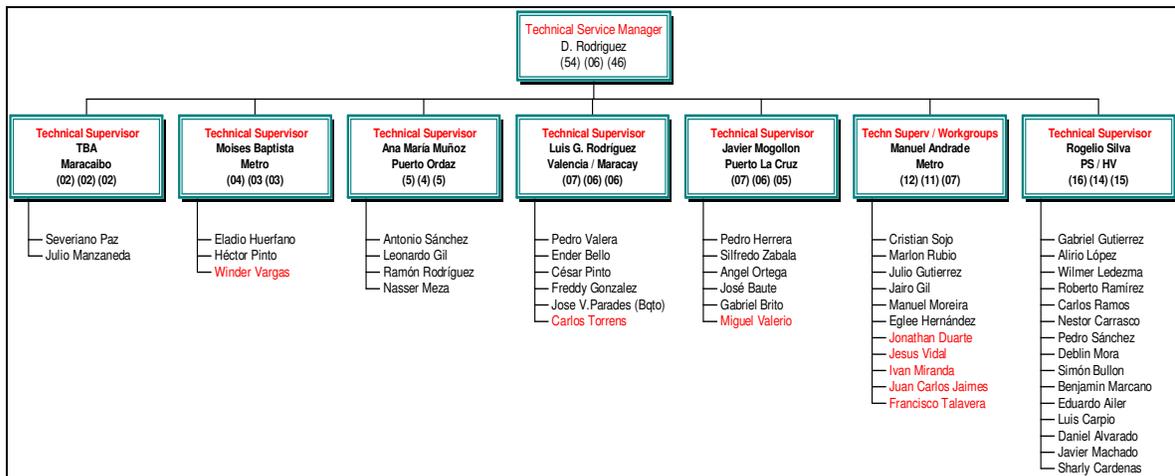
Customer Services & ISC



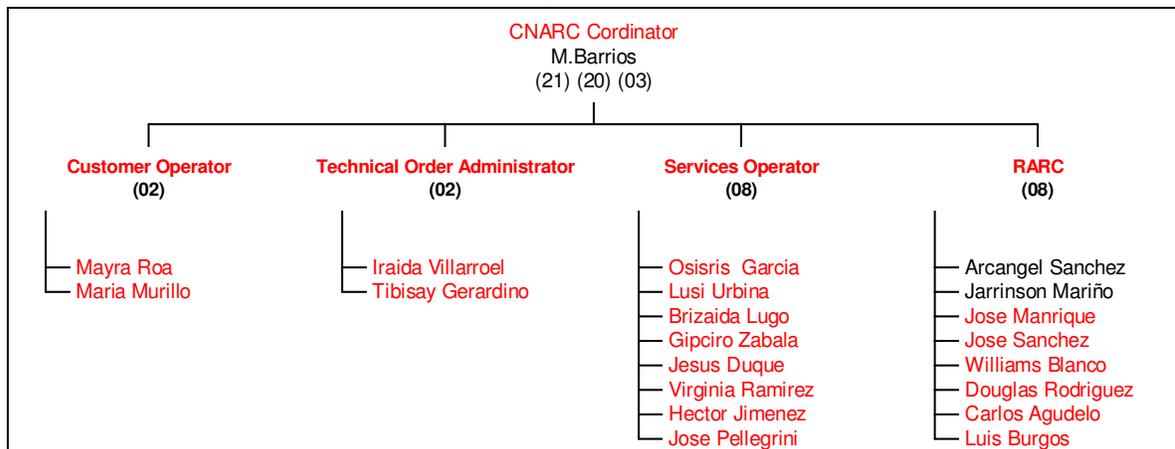
Plant Remanufacturing



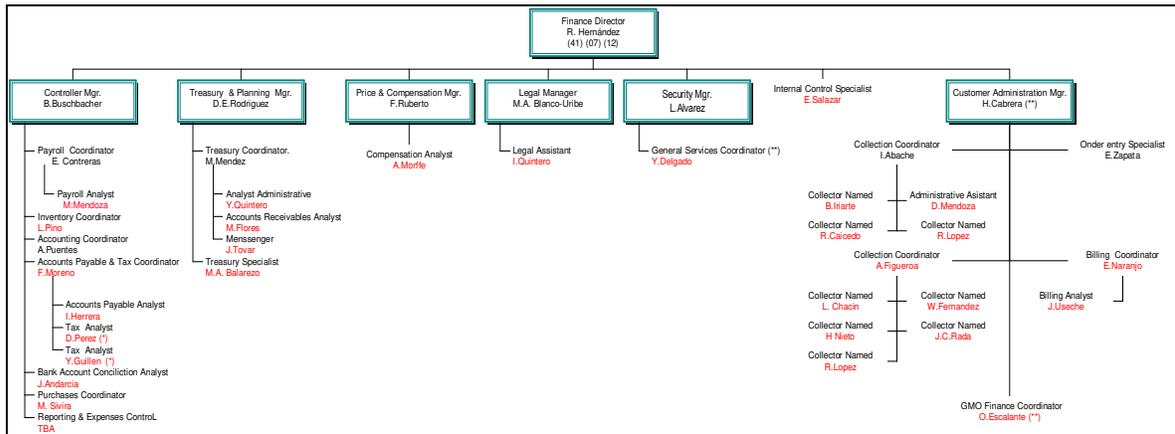
Services Technical



CNARC



Finance & Costumer Administration



Human Resources



Significado de los colores:

- Nombres en negro: Empleados de Xerox de Venezuela.
- Nombres en rojo: Empleados Outsourcing.