



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

**CONGRUENCIA ENTRE VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES:
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL.**

Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Licenciatura en Relaciones
Industriales, Mención Recursos Humanos

YANIELA PARRA CARRASQUERO

VANESSA YEPES MONTERO

TUTOR ACADEMICO: PEDRO VICENTE NAVARRO

CARACAS, 7 DE OCTUBRE DE 2005

RESUMEN

La presente investigación se enfocó en describir la congruencia existente entre los valores individuales y organizacionales y su posible relación con el desempeño laboral en una Firma de Contadores Públicos ubicada en el Area Metropolitana de Caracas.

En este sentido, se inició con el planteamiento del problema, en el que se describió cómo se llegó a establecer la pregunta de investigación o el problema de estudio, haciendo especial referencia en los valores como aspecto fundamental de la cultura organizacional, la relación existente entre los valores individuales y organizacionales y la importancia del desempeño laboral en una organización. Seguidamente se presentó el objetivo general de estudio, con sus respectivos objetivos específicos, los cuales permitieron delimitar el estudio.

En el Marco Teórico, se conceptualizaron algunas consideraciones tales como: La Organización y su Estructura Organizacional, La Cultura Organizacional y Valores, El Cambio Organizacional y sus Estrategias, y, finalmente, el Desempeño Laboral.

Posteriormente, en el Marco Metodológico, se presentó el diseño y el tipo de investigación, este caso corresponde a un estudio de tipo “correlacional”; la población y muestra seleccionada, la unidad de análisis, a mencionar: los empleados de los diferentes estratos que conforman la Firma de Contadores Públicos motivo de estudio ubicada en el Area Metropolitana de Caracas, y la operacionalización de las variables.

Luego de describir de forma muy general el proceso que se llevó a cabo para la recolección de los datos y el instrumento requerido para ello; se continuó con el análisis de los datos obtenidos en las encuestas y la sucesiva discusión de los resultados, culminando así con las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio del estudio donde se afirmó que “No existe una significativa relación entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales; y, el Desempeño Laboral de los empleados de la Firma de Contadores Públicos ubicada en el Area Metropolitana de Caracas.”

DEDICATORIAS

- A Papi y a Mami.
- A mis hermanos.
- A Gaudy.
- A Vane.
- A todo el que creyó en mí.

Yani

- A mi familia.
- A Diosito.
- A Yaniela.
- A todos ustedes...

Vane.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios y la Virgen, por permitir siempre que todo rí o llegue a su cauce sin importar cuantos imprevistos debamos soportar.
- A Papi y a Mami, por ser siempre mi inspiración y los dueños de todos mis actos.
- A Vanessa, por invitarme a desarrollar este maravilloso proyecto con ella y comprobar una vez más las dimensiones de nuestra amistad.
- A mis hermanos, por estar siempre allí empujándome a ser una mejor persona.
- En especial a Yura, por toda su paciencia y aguante en momentos de estrés.
- A Gaudy, por siempre estar allí, levantándome y dándome ánimos en momentos de flojera y desesperación.
- A la profesora Hilda Ruiz, por la paciencia y por creer en nosotras.
- Al profesor Navarro, por sus ejemplos y asesorías.
- A William Noguera por su tiempo, conocimiento y colaboración.
- A los amigos que se preocuparon por preguntar sobre el proyecto, en especial a Tania, por sus trasnochos e incondicional compañía.
- A Adrián, Caro, Rino, Gustavo, Yike, Carlos y Víctor; por prestarnos un poquito de sus tiempos.
- A la Firma en estudio, especialmente a Margarita Martín y Rossana Gaetani, por la oportunidad, apoyo e interés.
- A la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

Yani.

AGRADECIMIENTOS

- Principalmente deseo expresar mi agradecimiento al Profesor Pedro Navarro, tutor y asesor de esta tesis, por su crítica constructiva en todos los aspectos de esta investigación.
- También quisiera agradecerle a ti Yaniela Parra, por ser una compañera y amiga incondicional y un digno modelo profesional a seguir, por darme siempre ese último impulso que nos faltaba para seguir adelante.
- Deseo finalmente, agradecer a mi familia por el continuo apoyo y estímulo que me brindaron durante mi vida universitaria; y a ti Diosito, por siempre estar presente como motor impulsor en todos los aspectos de mi vida...
- A todos Ustedes, de todo corazón.... GRACIAS!!!!

Vane

“Hasta un camino difícil y escabroso
puede conducirte a tu meta si lo sigues
hasta el fin”

Maktub

Paulo Coelho

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En la actualidad, las Firmas de Contadores Públicos han experimentado cambios contundentes en su Cultura Organizacional con el fin de lograr una nueva imagen que retome la confianza en sus servicios por parte de sus clientes potenciales. En este sentido han reformulado la misión, visión y valores de la organización, pretendiendo influir así en la manera de actuar y pensar de sus empleados; convirtiéndolos en trabajadores ejemplares que ofrezcan un servicio de calidad que garantice la plena satisfacción de sus clientes.

La siguiente investigación tiene como finalidad Determinar la relación existente entre la variable Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y la variable Desempeño Laboral en los empleados de una Firma de Contadores Públicos ubicada en el Area Metropolitana de Caracas.

Se pretende que el presente estudio sirva de ejemplo para posteriores investigaciones en el área; así como de guía para la Firma motivo de estudio, la cual esperamos pueda alcanzar el mayor beneficio de este trabajo, perfeccionando sus procesos internos basándose en los resultados obtenidos por esta investigación.

Dicho estudio ayudará a la Firma a diseñar planes de acción, que de ponerse en practica, aportarían a la organización una herramienta para la estructura de su plan de trabajo, ya que establecerían lineamientos y cursos de acción que facilitarán y sistematizarán las labores de cada uno de los profesionales, y como consecuencia traerá mayor eficiencia y

productividad. Por esto se agradece el respaldo de la Firma ante el esfuerzo de elaboración del estudio; así como también, la colaboración y entusiasta participación de todos y cada uno de los profesionales entrevistados dentro de la organización.

En las páginas siguientes se presentan un análisis referente a la teoría de la organización y la teoría de las personas. Estas dos teorías, relacionadas en un mismo plano, crean un ambiente específico que podría dar base a otras teorías objeto de esta investigación. De esta manera se presentan, entre otras, la teoría de la Cultura Organizacional, El Cambio Organizacional y el Desempeño Laboral.

Las teorías de los Valores Individuales, Organizacionales y la Congruencia de ambos Valores, surgen de las estratificaciones de las teorías antes mencionadas y sus exposiciones representan el sustento primordial de este estudio, realizado con el fin de optar a la Licenciatura en Relaciones Industriales, mención Recursos Humanos. Seguidamente de la presentación de las bases teóricas, se expone la metodología a través de la cual se desarrolló la siguiente investigación.

Los últimos capítulos de este Trabajo de Grado incluyen, entre otros, el análisis de los datos recolectados (Análisis de Resultados) y las conclusiones obtenidas del análisis, para así elaborar una serie de recomendaciones con el fin de elevar los niveles de correlación entre las variables en estudio dentro de la Firma de Contadores Públicos.

Acompaña a estos tópicos la referencia bibliográfica utilizada, cuya importancia estriba en las bases teóricas sobre las cuales descansan la Congruencia de Valores y el Desempeño Laboral.

“La perseverancia no tiene nada que ver con la insistencia. Un Guerrero siempre retorna a la lucha. Pero no por obstinación, sino porque nota el cambio en el tiempo”

Manual del Guerrero de la Luz.

Paulo Coelho

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1- Planteamiento del Problema

El individuo como ser social requiere de otros individuos para satisfacer sus necesidades, en este sentido la sociedad se construye por varios grupos organizados de personas que mediante metas comunes logran alcanzar sus objetivos. Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales son sistemas sociales caracterizados por valores y normas que orientan el comportamiento de los individuos dentro del sistema para alcanzar un objetivo común. (Schein, 1985).

Es importante destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. (<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppEZEAZHHVpWZCE.php>)

Toda organización tiene una personalidad y una cultura que la caracteriza, que la identifica y la distingue de las demás. La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, sino que se va formando gradualmente; y es a través de su cultura que las organizaciones se identifican, se integran, se entienden; valorando y jerarquizando las múltiples situaciones que el entorno les presenta, dándole así respuestas adecuadas y coherentes. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias

externas y a las presiones internas como consecuencia de la dinámica organizacional. (<http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-fertria01.htm>)

La cultura organizacional puede definirse como la “serie de entendidos importantes, normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de la organización”. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). Además, actúa como factor homogeneizador de los comportamientos de los individuos, orientándolos hacia una misma dirección con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización, de aquí la importancia de comprenderla, expandirla y consolidarla (Leavitt, 1989).

Los valores, como aspecto fundamental de la cultura organizacional, son las creencias y conceptos básicos de la organización, que proporcionan un sentido de dirección para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario, constituyendo la médula de la cultura corporativa (Deal y Kennedy, 1985).

Cada organización crea y desarrolla un sistema de valores que la identifica y diferencia a partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la entidad. Los valores están presentes en todas las acciones, facilitando y guiando la toma de decisiones, por ello son utilizados para generar identidad, dirección y modo de ser en la organización (Gibson, et al., 1987). Al tener en cuenta que la organización posee un sistema de valores considerado como idóneo para la consecución de sus metas y, a su vez los individuos que ingresan a ellas también cuentan con un sistema de valores preestablecidos que orientan sus comportamientos

y actitudes, se puede señalar la importancia de que exista congruencia entre ambos sistemas (Liedka, 1989).

Deninson (1991) sostiene que a través de un sistema compartido de creencias, valores y símbolos se logra un impacto positivo sobre la capacidad de lograr acciones coordinadas, que en definitiva determinen la efectividad organizacional.

El manejo apropiado de esta situación por parte de la gerencia, aumenta la capacidad del personal de la organización para adaptarse al cambio. Sin embargo, para Beckhard (1987), los mejores planes del hombre no garantizan el logro del cambio deseado a menos que se obtenga el compromiso de las personas necesarias, para asegurar la realización de la meta. Este compromiso se llevaría a cabo por medio de la congruencia de valores tanto individuales como organizacionales, lo cual implica que el individuo se identifique con la organización a la que pertenece. (<http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/artfertria01.htm>)

Conocer en qué medida las personas se ajustan a la organización es conveniente, aumenta la habilidad o capacidad de predecir en qué medida los valores de una persona cambiarán de acuerdo a la pertenencia que ésta tenga a la organización y el grado en que la persona se adecuará a las normas propuestas por ella. En este sentido, una débil relación de ajustes entre los individuo y la organización puede generar cuatro consecuencias diferentes: a) los valores de las personas podrían cambiar y empezar a ser más parecidos a los de la organización, b) los valores organizacionales podrían distorsionarse a largo plazo, c) la

persona se podría ir de la organización y d) que comiencen a aparecer comportamientos extra rol (Chatman, 1989).

Cuando no existe una estrecha relación entre los valores personales y los organizacionales, estos últimos se convierten en ideales. Mientras mayor sea la diferencia entre esos valores, más se ve afectada la cultura de la organización, la cual se debilita; trayendo como consecuencia el que las personas no lleguen a sentirse como parte de ésta. (<http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/arfertria01.htm>).

Los valores organizacionales no se forman de una vez y para siempre, son factibles de atenuarse con el tiempo o de no responder ante un contexto distinto. Deben ser recreados, fortalecidos o modificados, según los casos, en la convivencia cotidiana. (<http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-fertria01.htm>).

El nuevo modelo de organización adecuada a estos tiempos, consiste en visualizar el cambio independientemente de que sea una gran transformación o un cambio sencillo, como un proceso integrado. Esto es, tratar a la organización como un ecosistema en el cual las personas existen en un equilibrio con las estructuras, sistemas y procesos intervinientes. (Petit, 1998).

El ambiente actual de los negocios bien podría compararse con una carrera o evento competitivo de cualquier tipo, en la que las reglas parecieran cambiar con cada jugada o movimiento de los participantes. Ejecutivos y Gerentes se enfrentan al hecho de que los cambios no son la excepción sino una situación normal de sus vidas. Con la llegada del siglo

XXI, ya no será suficiente permanecer en la carrera para alcanzar ventajas competitivas, ya que ésta sólo se alcanzará manteniéndose a la cabeza de los demás participantes y esto supone un óptimo desempeño. Por este motivo, las empresas se ven obligadas a idear las estrategias que se consideren necesarias para reorganizar y planificar sus estructuras, de tal manera que se les permita no desaparecer del mercado en el cual se desenvuelven. (Publicación interna de la Firma en estudio, 2001)

Estas estrategias, son definidas por Stanlon, y otros (1998) como un “plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir sus objetivos”. Una estrategia se define como “la idea o conjunto de ideas que presiden la orientación y carácter de las acciones, la disposición y asignación de los medios y la fijación de objetivos a los órganos subordinados, para la consecución de uno o varios fines superiores”

En cuanto al Desempeño Laboral, se refiere al esfuerzo individual dirigido por las capacidades y habilidades de las personas, y por las percepciones que este tenga del papel que debe realizar en la organización. (Chiavenato, 1995). Por un lado, el desempeño es algo natural, ya que implícitamente cada individuo se preocupa por lograr los mejores resultados, compitiendo con otros y consigo mismo. Sin embargo, hay personas mas motivadas al alto desempeño que otras y es esto precisamente lo que se debe tratar de captar (Material extraído de la materia Desarrollo de Recursos Humanos)

Recientemente, se han hecho frecuentes los casos de escándalos contables en los mercados internacionales, de tal manera que los auditores y la actividad profesional que desarrollan está siendo, con razón, duramente criticada

<http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista12/Gurvara-rev2.pdf>).

La manipulación de los valores contables se ha convertido en uno de los temas de mayor actualidad en el ámbito contable-empresarial debido, principalmente, al amplio margen de maniobra que proporciona la normativa contable a los gerentes, permitiéndoles aplicar criterios que mejor atiendan a los intereses propios y los de la entidad que representan. <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista12/Gurvara-rev2.pdf>. Tal es el caso de la quiebra de la Empresa Parmalat Spa, la cual cerró sus puertas en más de 20 locaciones a partir del año 2003, debido a las altas deudas que presentaba la empresa matriz a nivel internacional. <http://www.producto.com.ve/243/notas/portada.html>).

Otro caso representativo de esta problemática es la quiebra de Enron (empresa de energía), la cual se conoció tras el descubrimiento de manipulaciones contables donde la firma había ocultado pérdidas y había exagerado beneficios para seguir atrayendo inversores. <http://www.elpanamaamerica.com.pa/archive/07162004/finance14.shtml>) Dicha crisis desencadenó una respuesta legislativa basada en la creación de un organismo de supervisión de la contabilidad de las compañías cotizadas (Public Company Accounting Oversight Board). En adelante, todas las compañías auditoras deberán registrarse ante el Consejo de Supervisión, cuyas reglas deberán ser aprobadas por la Securittes and Exchange Comision (SEC). http://www.indret.com/rcs_articulos/cas/106.pdf).

Por todo lo anterior, los líderes deben aceptar sus responsabilidades y actuar con transparencia y determinación. Los cambios que han realizado las firmas de contadores y los

retos que deben afrontar sus líderes se dirigen hacia la modificación de factores esenciales como: quiénes son, qué hacen y cómo lo hacen, permitiendo establecer una nueva visión, misión, valores, comportamientos y estrategias en la organización; ya que en última instancia, los integrantes de la organización son los embajadores de la misma, forjando su reputación con la manera de actuar que adopten día a día, con sus clientes y en su Sociedad. (Publicación interna de la firma motivo de estudio)

Sin embargo, no sólo las Firmas de Contadores Públicos se encuentran en la actualidad realizando cambios organizacionales. Ya desde principios del nuevo milenio, se observan varias empresas a nivel mundial realizando cambios en sus estructuras en búsqueda de mayores beneficios y competencias. Philip Morris, por ejemplo, en su intento por desprenderse del desprestigio y la posible vergüenza que significa vender productos dañinos para las personas, evitan la asociación permanente con el tabaco; dejando, por medio de un cambio organizacional, que el tabaco se defina solo, conservando su viejo nombre, y haciendo que la empresa madre deje de serlo para pasar a ser Altria Group, Inc., despegando la imagen negativa del resto de las divisiones de negocios. (http://www.portalpublicitario.com/investigacion/medios/cigarrillo_snake.htm).

Otro caso de cambio organizacional estaría centrado, por ejemplo, en CANTV, quien actualmente refleja una profunda transformación de la empresa; un nuevo estilo de gerencia que ha empezado a traducirse en acciones claras y que hoy la compromete a ser una empresa que escucha a sus clientes y está dispuesta al cambio. (<http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=158>). La Cadena Carriles también se unió a esta dinámica, corolario del proceso de transformaciones que realiza en sus modelos de

negocios. Dicho cambio, se evidencia claramente en los encabezados de sus ediciones, El Mundo y Ultimas Noticias. (<http://www.producto.com.ve/196/breves.html>).

En esta misma línea de ideas, también podríamos ubicar a Movistar, quien realizó un trabajo de rediseño y modernización, con el fin de dotar a la marca, por vez primera, de un único símbolo global identificativo que permita reconocerla sin necesidad de presencia directa. (<http://www.concafe.com.ve/index.php/archives/2005/03/31/movistar-la-nueva-m/>). Así mismo, Seguros Orinoco, se encuentra actualmente en una renovación, cuya finalidad es difundir la noción de que la empresa aseguradora ofrece soluciones, de allí su nombre “Soluciones Orinoco”, (<http://www.producto.com.ve/179/breves.html>).

La revisión bibliográfica llevada a cabo para este estudio, refleja la escasez de investigaciones sobre la relación existente entre la “Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y el Desempeño Laboral”; ya que aunque existen varias tesis de grado que estudian la variable “Congruencia entre Valores Individuales y Organizacionales” relacionándola con diversas variables como por ejemplo el compromiso organizacional (Cuberos y Dugarte, 1999; Pestana y Vela, 2003) y la satisfacción laboral (Cayama y Pazmiño, 1998; Campos y Ortiz, 2001; Nijst y Tabeada, 2001; Ginez y Rodríguez, 1997); al menos a nivel de pre-grado no existen investigaciones que relacionen la variable Congruencia de Valores Individuales/Organizacionales con Desempeño Laboral.

No obstante, Sheridan (1992), llevó a cabo un estudio llamado Cultura Organizacional y Retención de Empleados, el cual surgió de dos hipótesis. La primera señala que los valores de la cultura organizacional tendrán una influencia significativa sobre la probabilidad de

retención de las personas, tomando en cuenta factores exógenos del mercado de trabajo, género del empleado y status marital. La segunda indica que el desempeño de un empleado interactúa significativamente con la cultura organizacional, influenciando los porcentajes de retención.

Para comprobar estas hipótesis, el investigador utilizó un instrumento denominado Organizacional Cultura Profile (OCP) para determinar las características de la cultura organizacional de seis firmas de contadores públicos en los Estados Unidos; la cultura de cada una de ellas era significativamente distinta. Los resultados obtenidos indicaron que la cultura organizacional, los valores, en interacción con el desempeño laboral, tenían una mayor incidencia en el porcentaje de empleados retenidos, más que los efectos exógenos del mercado laboral y que las características demográficas de sus empleados; dejando claro así, una firme relación entre las variables de nuestra investigación (Sheridan, 1992).

De esta manera, los estudios anteriormente nombrados, además de proporcionarnos material bibliográfico, nos han motivado a profundizar en el tema de la congruencia de los Valores Individuales y Organizacionales en relación con nuestra variable Desempeño Laboral, con el objeto de guiar investigaciones futuras sobre este tema, además de cubrir aspectos, que según nuestro criterio, representan brechas en esta línea de investigación, al observar las múltiples investigaciones existentes por ejemplo entre las variables Congruencia de Valores y Satisfacción Laboral o Compromiso Organizacional, dejando al Desempeño Laboral, en cierta forma, a un lado de este tipo de investigaciones.

Específicamente, la situación planteada radica en que, es imprescindible que exista una debida congruencia entre los Valores Organizacionales e Individuales, ya que sólo de esta manera se podrá generar en los empleados un Desempeño Laboral acorde a los deseados por la propia organización. Más allá, la óptima internalización de los valores, contribuyen a crear un ambiente en el que la gente pueda desarrollar carreras exitosas y estimulantes, teniendo claro cómo los individuos deben desenvolverse en su trabajo y mediante ese desenvolvimiento influenciar la forma en la que la gente los percibe. De este modo, el desempeño exitoso, es una función no nada más de qué se logra, sino también de cómo se logra. Para esto se debe manejar tres visiones distintas de los valores; en primer lugar cuáles son los valores presentes en los empleados, luego, cuáles son los valores presentes a nivel organizacional según los empleados y por último cuáles son los valores presentes en la organización según la propia empresa. Así, no sólo tendremos conocimiento de si efectivamente los individuos manejan y comparten los valores implantados por la organización, sino que además sabremos si los valores implantados por ésta realmente se encuentran acorde con los de su personal o si por el contrario representan una estrategia fuera de contexto en un fallido intento por crear una Identidad compartida donde se defina la posición de la firma y su manera de hacer las cosas, pretendiendo trabajar unidos de una forma más eficaz y satisfactoria, alcanzando la excelencia tras convertirse en una organización mucho más sólida, capaces de atraer y conservar a los mejores profesionales, al tiempo que desarrollan relaciones con los clientes adecuados, protegiendo y mejorando su reputación; puesto que si la organización trabaja hacia una dirección y a su vez sus trabajadores hacia otra, difícilmente se lograra la sincronización necesaria para alcanzar el fin último de la empresa.

Por lo expresado anteriormente, sería interesante preguntarse si los empleados de la Firma de Contadores Públicos motivo de estudio, manifiestan Congruencia entre los Valores Individuales y Organizacionales, así como un satisfactorio Desempeño Laboral. En virtud de la posible relación existente entre ambas variables, nos proponemos responder con esta investigación a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la Congruencia entre los Valores Individuales y Organizacionales; y, su relación con el Desempeño Laboral en los empleados de una Firma de Contadores Públicos, ubicada en el Área Metropolitana de Caracas?

1.2.- Objetivos de la Investigación.

1.2.1.- Objetivo General:

Determinar la relación existente entre la variable Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y la variable Desempeño Laboral en los empleados de una Firma de Contadores Públicos ubicada en el Área Metropolitana de Caracas.

1.2.2.- Objetivos Específicos:

Con la finalidad de satisfacer el objetivo general de la presente investigación, se plantea los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales, correlacionando las puntuaciones asignadas por los individuos a cada uno de los valores presentados, en el ámbito individual y organizacional.
- Calcular la correlación entre la Congruencia de Valores y el Desempeño Laboral de cada individuos encuestados.
- Determinar los valores individuales más importantes para los empleados de la Firma de Contadores Públicos ubicada en el área Metropolitana de Caracas, según la puntuación otorgada por estos a cada uno de los valores presentados y contrastarlos con los valores globales implantados por la propia Firma.
- Determinar los valores organizacionales más importantes para la organización según los individuos objeto de estudio, de acuerdo a la puntuación asignada a cada uno de los valores presentados y contrastarlos con los valores globales implantados por la Firma.

1.3.- Hipótesis de la Investigación

“Existe una significativa relación entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales; y, el Desempeño Laboral de los empleados de la Firma de Contadores Públicos ubicada en el Área Metropolitana de Caracas.”

“Ser humano es tener dudas y, aún
así, continuar el camino”

Brida

Paulo Coelho

MARCO REFERENCIAL

II. MARCO REFERENCIAL

La organización motivo de nuestro estudio, es una Firma líder internacional de Contaduría Pública, Asesoría Tributaria y Consultoría Gerencial. Usando innovaciones tecnológicas y excelencia en el servicio al cliente, brindando a su personal las mejores oportunidades de desarrollo profesional en un ambiente de rentabilidad operativa.

Sus operaciones abarcan más de 800 oficinas distribuidas en más de 140 países. En Venezuela, con la finalidad de garantizar la calidad y excelencia de sus servicios, cuenta actualmente con 6 oficinas en todo el país y aproximadamente, 530 empleados entre personal profesional y administrativo. La oficina de Caracas es la sede principal y donde se establecen estrategias, políticas, técnicas, y metodologías de trabajo a nivel nacional, contando con 280 empleados entre personal profesional y administrativo, distribuidos para efectos de la presente investigación entre los departamentos de Auditoría, Consultoría, Impuestos y Administración. Las oficinas regionales funcionan como unidades independientes pero todas bajo las mismas facilidades, experiencia y perspectivas de la organización.

Los productos que ofrecen representan la combinación de conocimientos altamente especializados con la experiencia de los profesionales, enfocados a servir a sus clientes en sus distintas operaciones y necesidades específicas; prestando servicios profesionales en cuatro grandes áreas:

- Auditoría
- Asesoría Tributaria
- Consultoría Gerencial
- Asesoría Legal

Los servicios de Auditoría, representan las bases de su práctica. Éstas se extienden hacia otras áreas dependiendo de las debilidades detectadas, ofreciendo a sus clientes sugerencias y recomendaciones de acuerdo con una visión global y estratégica de negocio y los servicios en las áreas de Asesoría Tributaria, Consultoría Gerencial y Servicios Especiales. Los principales servicios de auditoría son: Auditoría de estados financieros, trabajos de revisión, consolidación de estados financieros, revisión de controles internos y evaluación de inventarios, cartera de créditos y auditoría interna.

Los servicios especializados de Asesoría Tributaria, abarcan todos los aspectos impositivos a nivel estatal, municipal, nacional e internacional. Entre sus principales servicios cuentan con: Planificación fiscal, cumplimiento de los deberes fiscales, declaración de impuesto americano, declaración de rentas a expatriados, asistencia en la elaboración de recursos y asistencia en materia de ajustes por inflación.

Los servicios de Consultoría Gerencial dan una respuesta a los constantes cambios del mercado, los cuales exigen las más avanzadas tecnologías para la solución estratégica de sus necesidades actuales o futuras. Sus principales servicios:

- Finanzas Corporativas: valuaciones de empresas, reestructuraciones, transacciones de capital, gerencia de riesgos, gerencia basada en valor, sistemas de costos, gerencia de tesorería y privatizaciones.
- Mejoramiento del Desempeño: reingeniería de procesos de negocios, gerencia basada en el desempeño, sistemas de control de gestión, control de tiempo, costos y calidad, gerencia del cambio, outsourcing y desempeño del recurso humano y gerencia.
- Recursos Humanos: búsqueda y selección de ejecutivos, modelos de competencia, desarrollo gerencial, estudios de compensación y beneficios, outsourcing, encuesta salarial y auditoría de procesos de RRHH.
- Habilitadores de Tecnología: estrategias y arquitectura de riesgo de información, implantación de cliente/servidor, integración de redes y sistemas, tecnologías de avanzada, gerencia de tecnología e integrador de soluciones de vendedores.

También presta Asesoría Legal en las áreas Tributarias, Mercantil, Laboral y Civil. Sus principales servicios en esta área son: Constitución de empresas y reformas de estatutos, asesoría y preparación de contratos y transacciones, análisis y diseño de estructuras legales, escrituras y títulos, asesoramiento en la compra, fusión y transformación de sociedades, recursos ante las autoridades administrativas, litigios ante los tribunales correspondientes en las áreas de competencia y actuación como representantes legales (poderes).

2.1 OBJETIVO:

“Transformar el conocimiento en valor, en beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales”

2.2 VISIÓN:

“Nuestra visión es convertirnos en los líderes de los mercados en los que trabajamos. Aspiramos a ocupar la primera posición en términos de reputación y la primera o segunda en tamaño, así como ser reconocidos como los mejores en la prestación de los servicios que ofrecemos, y los primeros en los sectores en que trabajamos y en los países donde estamos. Eso significa que tenemos que llegar a ser los mejores en todo lo que hacemos”

2.3 MISIÓN:

“Nuestra misión es convertirnos en una organización consistente en todo el mundo, cuyos excelentes profesionales cuenten con un profundo conocimiento de la industria, prestando servicios multidisciplinarios. Esta actuación responde a las expectativas de nuestros clientes, crea oportunidades para nuestro personal y nos permite asumir nuestras responsabilidades con los mercados de capitales”

2.4. VALORES GLOBALES:

Son los principios de conducta y acción de los miembros de la Firma, los cuales deben ser conocidos, aceptados y compartidos. Los valores crean la sensación de una identidad compartida. Definen la posición y la forma de hacer las cosas de los individuos, y los ayudan a trabajar unidos de forma más eficaz y satisfactoria.

Algunas de las prácticas ya poseen valores claros. Para ser una organización aún más internacional, se ha partido de esa experiencia y se acordaron unos nuevos valores globales para todos los miembros de la organización:

- **Predicar con el ejemplo**, actuando de una manera tal que se demuestre lo que esperamos de los demás y de nuestros clientes, a todos los niveles.
- **Trabajar juntos**, aportando lo mejor de cada uno y estableciendo fuertes y productivas relaciones profesionales.
- **Respetar a los individuos**, respetando a los demás por lo que son, y por sus conocimientos, aptitudes y experiencia como individuos y miembros de un equipo.
- **Investigar los hechos y transmitir conocimientos**, cuestionando las asunciones, buscando información y afianzando nuestra reputación como asesores de empresas objetivos y de confianza.
- **Comunicarnos de forma abierta y honesta**, compartiendo información, conocimientos y consejos con frecuencia y de forma constructiva, y afrontando las situaciones difíciles con entusiasmo y franqueza.

- **Estar comprometidos con la sociedad**, actuando con responsabilidad, desarrollando aptitudes, experiencia y perspectivas a través de su trabajo en la comunidad.
- **Por encima de todo, actuar con integridad**, tratando de mantener los más elevados criterios profesionales en todo momento, dando asesoramiento útil y conservando la independencia con rigor.”

2.5 PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un proceso que permite evaluar el desempeño y las funciones del personal en su cargo; en él se refuerzan los aspectos positivos y se corrigen las debilidades lo cual permite:

- **Desarrollar estrategias de negocios:** las metas individuales serán acordadas después que los planes de negocio hayan sido desarrollados, para que los objetivos estratégicos generales de la Firma se extiendan a través de planes de negocios nacionales y funcionales y de metas de equipo, hacia el nivel de las metas individuales. De esta forma, la contribución de cada persona se alinearán con las metas más amplias de su equipo y de la Firma.
- **Sostener y acrecentar una cultura de alto desempeño:** la gente de la firma en todo el mundo compartirá una perspectiva del éxito con criterios comunes para juzgar el desempeño. Naturalmente, esta perspectiva inspirará a toda la gente a continuar creciendo constantemente, redefiniendo aquello que constituye un desempeño excepcional.

- **Atraer y retener al mejor talento del mundo:** al propiciar el entorno adecuado, donde se rete a la gente a alcanzar su máximo potencial, se le proporcione asesoría en todo momento y se le den oportunidades que empaten sus aspiraciones, se podrá motivar a la mejor gente y a la más inteligente para que hagan carrera dentro de la Firma.
- **Identificar y ubicar el talento interno donde y cuando se necesite:** los estándares comunes permitirán identificar a aquellas personas que tengan un alto desempeño donde quiera que se encuentren, permitiendo aprovecharlas efectivamente para servir a los clientes y alcanzar los retos de negocios, mientras que al mismo tiempo alcanzan metas de carreras individuales.
- **Hacer que los valores globales cobren vida:** la gente hace lo que se le recompensa por hacer. El desempeño exitoso, es una función no nada más de qué se logra, sino también de cómo de logra. La gente será recompensada por vivir los valores globales conforme luche por alcanzar sus propias metas.

El proceso asegura que cualquier individuo, en cualquier momento, pueda contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las metas de la Firma?
- ¿Cuáles son las metas de su equipo?
- ¿Cuál es su posición en el equipo y cuáles son sus metas individuales?
- ¿Cómo se evaluará y recompensará su desempeño?

En este programa participa todo el personal tanto profesional como administrativo, su objetivo es garantizar a corto y mediano plazo el mejoramiento del desempeño individual en el cargo. Las características claves del proceso son las siguientes:

- Proporcionar un proceso común para todos, fácilmente manejable a través de una aplicación por sistema, instalado en el computador, eliminando así el uso de formularios hechos en papel, agilizando así el proceso.
- Se enfoca tanto en metas de negocio como de desarrollo personal, lo que a su vez las enlaza con las metas y valores de la Firma.
- Hace énfasis en identificar y alcanzar las aspiraciones de carrera de cada persona.
- Hace mayor énfasis en la comunicación y retroalimentación ininterrumpida sobre el desempeño, incluyendo una revisión intermedia del mismo.
- Incluye un énfasis importante en los valores globales y se construye alrededor de un nuevo conjunto global de competencias.

El programa se apoya sobre la base de cinco pilares principales:

- A. Valores globales
- B. Competencias
- C. Escala simple de evaluación
- D. Herramienta de evaluación
- E. Retroalimentación de 360 grados

A. Valores Globales

El programa de evaluación incorpora los siete (7) valores globales asegurando que permanezcan enfocados en ellos mientras desarrollan las metas y miden el desempeño, ya que los valores definen su posición y su forma de hacer las cosas y los ayudan a trabajar unidos de forma más eficaz y satisfactoria. Les permite operar con profesionalismo e integridad, y ganarse la confianza de sus clientes y colegas.

B. Competencias

El programa se construye alrededor de un conjunto común de ocho competencias (conocimientos, habilidades y comportamientos), requeridas a toda la gente de la Firma. Se espera que todos demuestren estas competencias en cada uno de los tres niveles: Miembros de un equipo (staff profesional), Gerente o Socio. Estas competencias proporcionan el contexto dentro del cual se establecen las metas y se evalúa el desempeño, incluyendo:

- Efectividad: la efectividad personal en la posición se logra al sostener las ideas y persuadir a los demás, ejerciendo un sano juicio, tomando la iniciativa, administrando el cambio, comunicándose de manera efectiva y trabajando bien con los demás
- Aprendizaje Continuo: surge del proporcionar y recibir retroalimentación para lograr los objetivos de desempeño y metas de carrera, buscando oportunidades de

desarrollo para mantenerse al paso de los cambios e incrementar el éxito de las personas, los equipos, la Firma y sus clientes.

- **Liderazgo:** construir una visión para el éxito a largo plazo de la Firma e inspirar a otros hacia esa visión, es vital para sobresalir en una competencia de liderazgo. Pensar y actuar estratégicamente mientras que se proporciona dirección clara, se toman acciones decisivas, se modelan comportamientos consistentes con los valores de la Firma, y crean el entusiasmo y deseo de logro.
- **Servicio al Cliente:** entregar servicio al cliente con calidad y valor significa entender el negocio del cliente, proveer las necesidades y esforzarse por exceder las expectativas a la vez que se establecen y mantienen sólidas relaciones con los clientes y se desarrollan y establecen maneras innovadoras para abordar los problemas del cliente.
- **Administración de Negocios:** la administración de negocios efectiva se logra administrando las prácticas, procesos y tecnología para lograr entregas eficientes, puntuales y de calidad con un alto valor para el cliente. Aprender a administrar el riesgo, esforzándose en mejorar constantemente los procesos y servicios, ejerciendo un sano juicio profesional, administrando los proyectos de forma efectiva y optimizando la productividad.
- **Desarrollo de Negocios:** volverse competente en el desarrollo de negocios significa dirigirse a organizaciones e industrias para aumentar el acceso de la Firma, identificando oportunidades de negocio, promoviendo y vendiendo las soluciones de negocio existentes y desarrollando nuevos productos y servicios.

- **Experiencia Técnica:** se logra adquiriendo y aplicando conocimientos de negocio, funcionales y técnicos, manteniéndose al día de los problemas y tendencias de negocio de mayor magnitud que pueden afectar el trabajo.
- **Innovación y Transmisión de Conocimientos:** significa generar, compartir y aplicar los conocimientos sobre nuevos productos y procesos para lograr los mejores resultados para la Firma y sus clientes, al mismo tiempo que se cuestiona la forma en que actualmente se realizan las cosas, sugiriendo nuevos enfoques y evaluando diversas ideas.

C. Escala Simple de Evaluación

El desempeño general se califica determinando el nivel de logro de las metas establecidas, el grado en el que se cumple con las funciones de la posición, cómo se demuestran las competencias globales, así como las medida en la que se expresan los valores globales de la Firma en el comportamiento diario. El ciclo de desempeño concluye con la determinación de la calificación basada en una escala consistente de tres puntos:

- **Desempeño Excepcional:** desempeño general que consistente e importantemente excede las expectativas de su posición. Para entrar en esta categoría el evaluado debió obtener una puntuación correspondida entre 6.5 y 9 puntos.
- **Desempeño Satisfactorio:** consistentemente demuestra un desempeño general que es totalmente efectivo en su posición. Para entrar en esta categoría el evaluado debió obtener una puntuación correspondida entre 3.5 y 6.4 puntos

- Requiere Mejorar: el desempeño general no cumple con los requerimientos y es necesaria una mejora en el corto plazo. Para entrar en esta categoría el evaluado debió obtener una puntuación correspondida entre 1 y 3.4 puntos

D. Herramienta de Evaluación del Desempeño

Para fomentar las conversaciones abiertas acerca del desempeño personal y para ayudar a aclarar las calificaciones de desempeño por meta, los asesores de desempeño utilizan la herramienta 9-Box. El 9-Box es una cuadrícula simple que ilustra distintos niveles de realización dentro de dos dimensiones de desempeño:

- **Qué** se logro
- **Cómo** se logro

El 9-Box es una herramienta que facilita la discusión sobre el desempeño, asegurando un proceso que es claro, equilibrado y enfocado no solamente en lo que se ha alcanzado, sino también en cómo lo ha alcanzado. La visión equilibrada de desempeño creada con el uso del 9-Box soporta la creencia que el logro de resultados no es suficiente para asegurar el éxito dentro de la Firma. Para que una carrera prospere dentro, también debe vivir los valores y demostrar las competencias que los soportan.

El 9-Box es una matriz simple que identifica dos dimensiones clave de desempeño. El eje vertical representa qué se ha logrado, (desempeño/resultados) y el eje horizontal cómo se

ha logrado (valores/competencias). Cada una de las nueve cajas en la cuadrícula se refiere a una combinación diferente de estas dos dimensiones. Esto permite que el empleado y el asesor de desempeño identifiquen la combinación de los dos ejes que corresponde al desempeño de dicho empleado. Las letras dentro de las cajas muestran como el 9-Box se alinea con la escala de calificación de desempeño; los números indican la puntuación correspondiente a la evaluación de cada meta.



Desempeño/Resultados

EP – Desempeño Excepcional

SP – Desempeño Satisfactorio

NI – Requiere mejorar

Interpretando las casillas de evaluación por meta:

(EP-9) El desempeño es consistentemente excepcional. Representa un modelo a seguir en la demostración de los Valores Globales y competencias de la Firma y en la entrega de resultados excepcionales de desempeño. La contribución se reconoce y aprecia.

(EP-8) El desempeño es excepcional. Representa un modelo a seguir en la demostración de los Valores Globales y competencias de la Firma. El desempeño alcanza resultados sólidos. La contribución se reconoce y aprecia.

(EP-7) El desempeño es excepcional. Representa una demostración fuerte de los Valores Globales y competencias de la Firma. La contribución se reconoce y aprecia.

(SP-6) Fuerte desempeño. Sin embargo, la demostración de Valores Globales y competencias de la Firma no está manteniéndose al ritmo de los resultados de desempeño. Por lo tanto, se necesita desarrollar un plan para fortalecer la alineación con los Valores Globales y competencias para mantener la evaluación de fuerte desempeño en la Firma.

(SP-5) Fuerte desempeño al demostrar los Valores Globales y competencias de la Firma. La contribución se reconoce y aprecia.

(SP-4) Logro de un fuerte desempeño. Representa un modelo a seguir en la demostración de los Valores Globales y competencias de la Firma y la contribución se

reconoce y aprecia. Sin embargo, los resultados de desempeño no están sosteniendo el paso de los Valores y competencias, por lo tanto, necesita desarrollar un plan para fortalecer sus resultados de desempeño y mantener su evaluación de fuerte desempeño en la Firma.

(NI-3) El desempeño no cumple con los requerimientos y se debe mejorar inmediatamente. Aunque demuestra los Valores Globales y competencias de la Firma, no entrega los resultados de desempeño requeridos. Es importante el desarrollo de un plan para mejorar los resultados de desempeño.

(NI-2) El desempeño no cumple con los requerimientos y se debe mejorar inmediatamente. Aunque demuestra fuertes resultados de desempeño, no demuestra los Valores Globales y competencias de la Firma. Es importante el desarrollo de un plan enfocado a cambiar el comportamiento y/o mejorar sus competencias.

(NI-1) El desempeño no cumple con los requerimientos y debe mejorar inmediatamente. No se ha alcanzado el resultado de desempeño y no se están demostrando los Valores Globales y competencias de la Firma. Es importante el desarrollo de un plan continuo, enfocado a mejorar el desempeño.

De la manera anterior, se obtendría e interpretaría el desempeño por meta. El desempeño general se hallará calculando el promedio de las puntuaciones del desempeño de cada meta, es decir, sumando las puntuaciones obtenidas por meta, para luego dividir entre el número de ellas. El resultado se ubicara en alguna de las escalas simples de evaluación de

desempeño general mencionadas anteriormente (Desempeño excepcional, Desempeño satisfactorio y Requiere Mejorar), según la puntuación total correspondiente a cada escala.

El asesor de desempeño considerará las siguientes preguntas para determinar dónde se ubica el desempeño con relación al 9-Box:

- ¿El empleado tuvo un amplio rango de logros durante el año?
- ¿Qué obstáculos tuvo que librar para lograr sus resultados?
- ¿Qué valores demostró?
- ¿Qué competencias desarrolló?
- ¿Cuánto logró por arriba y más allá del desempeño que se esperaba en su posición?
- ¿Cómo se compara su desempeño en ambas dimensiones contra el de sus iguales y contra lo que se espera de su posición?

E. Retroalimentación de 360 grados

El programa incluye un elemento de retroalimentación de 360 grados y será utilizado por aquellas personas con una posición de administración o de liderazgo para ayudar con los planes de desarrollo personal.

Aquellas personas con responsabilidades de supervisión participarán en un proceso de retroalimentación de 360 grados en el cual sus líderes, colegas, iguales y jefes directos ofrecerán retroalimentación constructiva. Este proceso se enfoca en cómo se están

desempeñando los empleados con relación a los valores globales y competencias. Los resultados se utilizarán para ayudar a establecer metas de desarrollo personal. A partir de la segunda participación de una persona en el proceso de retroalimentación de 360 grados, se le pedirá que comparta su retroalimentación con su asesor de desempeño.

2.6 PROCESO

La evaluación de desempeño dentro de la Firma es un proceso que se desarrolla en cuatro etapas, las cuales van a permitir al evaluado una retroalimentación continua de su desempeño durante todo el año. Estas etapas son las siguientes:

- A. Establecimiento de metas: el éxito total significa alinear las metas personales con los planes de negocio. En el proceso de establecimiento de metas se trata de iniciar un diálogo entre el empleado y su asesor de desempeño, determinando responsabilidades y cómo se planea llevarlas a cabo. El éxito depende de la alineación de las metas con los objetivos de los planes de negocio del equipo y con la estrategia general de la Firma.

- B. Revisión Intermedia: para mantener contacto con el progreso de las metas, se debe sostener una reunión formal de Revisión Intermedia, que normalmente se lleva a cabo hacia mediados de año. Esta es una oportunidad para que el evaluado y su asesor de desempeño lleven a cabo lo siguiente:

- Revisen el progreso e identifiquen los logros que se han alcanzado para llegar a sus metas.
- Detecten las necesidades y obstáculos que hayan surgido
- Identifiquen y respondan ante cambios, ya sea modificando las metas existentes o estableciendo otras adicionales a las que se establecieron a principios de año, debido a una nueva asignación o a un cambio en su posición.
- Establezcan nuevamente su enfoque y dirección para el siguiente período.

C. Revisión Anual: al final del año evaluado, el evaluado y su asesor de desempeño se reunirán para revisar el desempeño general. Es muy importante que ambos consideren el desempeño durante todo el año, y que ambos preparen un plan para la reunión de revisión.

- Preparar una evaluación por escrito del desempeño general con respecto a:
 - Logro de metas de desarrollo personal y de negocio
 - Desempeño contra las competencias de la posición
 - Efectividad general de la posición
- Incluir una evaluación del desempeño general durante el año.
- Entregar comentarios al asesor de desempeño, quién entonces los tomará en cuenta al preparar la Revisión Anual.
- Si se trabaja para más de una persona, el asesor de desempeño solicitará retroalimentación adicional de las demás personas para asegurar una retroalimentación completa y equilibrada.

- Reunión con el asesor de desempeño para acordar la calificación del desempeño por meta y calcular, interpretar y comentar el desempeño general.
- El asesor de desempeño completará el formato por sistema.
- Finalmente, el evaluado concluirá el formato estando de acuerdo con su asesor.

La Firma maneja un proceso de referencias al final del año para asegurar que todos entiendan y estén de acuerdo con lo que constituyen las tres calificaciones de desempeño. Los asesores de desempeño y los socios comentarán ejemplos de diferentes niveles de desempeño para mantener el desempeño en línea con las calificaciones.

Sus resultados de desempeño son un eslabón primordial y uno de los criterios clave para las decisiones de remuneración. De acuerdo con esto, la Revisión Anual se concluye con cada persona antes de sus reuniones de remuneración y promoción.

D. Revisión de Asignación/Proyecto: Durante el año, cuando se termine una asignación o proyecto, el desempeño se evaluará en el sitio de Revisión de Asignación/Proyecto, presente en el sistema. Esta retroalimentación ayudará a identificar el progreso del desarrollo y necesidades continuas de desarrollo, y no deberá alterar las metas de negocio. El contenido de las revisiones de Asignación/Proyecto será incluido en las revisiones intermedias y Anuales.

El formato por sí mismo, mientras que proporciona un registro para referencia futura, se utiliza, también, como preparación para sostener una breve conversación sobre el desempeño con el asesor de desempeño o el Gerente a cargo de la asignación o proyecto.

“Si eres capaz de hacerte una pregunta es porque,
en otro Universo, hay una respuesta”

Brida

Paulo Coelho

MARCO TEÓRICO

III. MARCO TEÓRICO

3.1.- LA ORGANIZACIÓN

Cada día las organizaciones se hacen más importantes para el desarrollo de las sociedades, al mismo tiempo que deben satisfacer de la mejor forma posible las variables y crecientes demandas de su entorno. Este proceso implica cambios tanto a nivel estructural como funcional, en los que se ve afectado el desarrollo del personal que labora en ellas. Por otra parte, las organizaciones generalmente requieren de mecanismos que garanticen la continua adaptación de los individuos a sus estructuras para mantener su equilibrio y seguir siendo competitivas.

Las organizaciones se diferencian unas de otras no sólo por su naturaleza sino también por su cultura, filosofía y normas que rigen la actuación de sus miembros y sus relaciones tanto internas como externas. Todos estos elementos influyentes van guiando y modelando los comportamientos de dichos miembros hasta generar un sentido de identidad que produce un compromiso personal con la organización. (Dessler, 1996).

“Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la

división de las funciones y del trabajo y a través de la autoridad y la responsabilidad” (Schein, 1972, p.198)

Según la opinión de Schein (1972) para entender a las organizaciones es necesario concebirla como un sistema abierto, con múltiples propósitos y funciones, y compuesta por subsistemas interdependientes. Katz y Khan (1989), coinciden con esta opinión, y agregan que la organización es concebida como un sistema abierto porque depende completamente del ambiente externo.

Por lo tanto, visualizar a la organización como un sistema abierto, permite, desde el punto de vista de la teoría de sistemas, describir el comportamiento tanto interno como externo de la misma. Internamente, se observa el cómo y porqué la gente que pertenece a ella realiza sus tareas individuales y colectivas. Externamente, se puede relacionar las transacciones de la organización con otras organizaciones e instituciones. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987).

En el contexto de la teoría de sistemas, la organización se considera como uno de varios elementos que interactúan en mutua dependencia. El flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir a la organización. En los términos más simples, la organización toma recursos (insumos) del sistema más amplio (medios técnicos), los procesa y los devuelve en otra forma (productos). (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987).

Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente. Todos los sistemas sociales, incluyendo las

organizaciones, se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas que son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común (Katz y Khan, 1989).

Definir a la organización como un sistema abierto que interactúa constantemente con el medio, significa que a ella ingresan, entre otras, personas con sistemas de valores propios (Sánchez, 2003). Estos sistemas propios de valores son adquiridos mediante el proceso de socialización a lo largo de la vida del ser humano, los cuales podrían ser modificados, es decir, adquirir o rechazar nuevos valores, siempre y cuando el individuo a medida que vaya desarrollándose, haya entrado en contacto con otro sistema de valores. Esto significa que aunque los valores de un individuo son estables y duraderos, no significa que también sean rígidos. (Robbins, 1988).

Cabrera (2003) cita a Parsons, diciendo que, las organizaciones son un subsistema perteneciente a la sociedad, y que aquellas se ligaban con ésta a través de complejas vinculaciones institucionales. Por lo tanto, Cabrera (2003) acota que los valores son parte de esos vínculos, es decir, que no están aislados del sistema en general, por lo que hay que encontrar la vía integradora entre aquellos valores que se desarrollan en la sociedad, y aquellos ligados a la dinámica organizacional, junto con roles, expectativas y status, entre otras variables.

El sistema de valores de una organización ha de orientarse a la legitimación del fin que persigue, de acuerdo al significado funcional de su logro para el sistema superior, ya que la organización se define siempre como un subsistema de un sistema social más comprensivo.

Igualmente, este sistema de valores, propio de la organización, debe también legitimar la primacía de la finalidad que persigue sobre otros posibles intereses y valores de la organización y sus miembros. (Parsons, 1984).

Por lo tanto, la organización no podrá ser concebida como un sistema cerrado, ya que su existencia como sistema depende del entorno, de la sociedad; y en consecuencia, para garantizarla, la organización debe contar con un sistema de valores que legitime la misma, es decir, que sea socialmente aceptado tanto por su medio interno como externo. Igualmente, este sistema de valores debe legitimar las principales normas de operación que son necesarias para realizar los valores, en este caso el objetivo del sistema, bajo condiciones típicas de la situación concreta. (Parsons, 1984).

Una de las áreas que ha estudiado con profundidad las organizaciones es el Comportamiento Organizacional, siendo definido por Robbins (1998) como una actitud que expresa un individuo hacia su organización al reflejar su identificación, fidelidad y colaboración permanente para con la empresa.

Robbins (1996), define a la organización como un todo integrado por tres niveles o unidades de análisis interdependientes (individual, grupal y organizacional). Cada nivel cuenta con una serie de variables que influyen entre sí y afectan los resultados organizacionales generados por la interacción del sistema: productividad, satisfacción, ausentismo y rotación.

En el nivel individual, Robbins (1996) destaca la importancia de la personalidad, los valores y las actitudes como elementos que intervienen en el comportamiento. En el segundo

nivel se encuentran aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones, relaciones intergrupales y otros. El tercer nivel es el más complejo, está conformado por la estructura organizacional, la cultura organizacional y las prácticas de recursos humanos.

1.1.- Elementos de la estructura organizacional

A los efectos de la presente investigación conviene ahondar sobre la estructura organizativa, siendo esta la forma como se dividen, agrupan y coordinan las tareas en los puestos, debido a que ella guarda relación con las actitudes y comportamientos de los individuos. (Robbins, 1996).

Existen seis elementos claves que deben ser considerados al analizar una estructura organizativa, ellos son:

- **Especialización del trabajo:** se refiere al grado hasta el cual se encuentran subdivididas las tareas en puestos separados dentro de una organización.
- **Departamentalización:** base de acuerdo sobre la que se agrupan los puestos para coordinar las tareas comunes. Algunas de los criterios utilizados son las funciones desempeñadas y el tipo de producto que produce la organización.
- **Cadena de mando:** es la línea continua de autoridad que se extiende desde el nivel más alto de la organización hasta el escalón más bajo y que define quién reporta a quién.

- **Tramo de control:** Constituido por el número de niveles y administradores que tiene una organización, lo que refleja el número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente.
- **Centralización y descentralización:** el término centralización tiene que ver con la concentración de la toma de decisiones en un solo punto de la organización, mientras que la descentralización se da cuando la toma de decisiones se delega a empleados de nivel inferior.
- **Formalización:** es el grado de estandarización de los puestos de una organización. (Robbins, 1996).

Es importante conocer a profundidad cómo es la estructura organización de una empresa, pues ella determina en gran parte cómo se establecen las relaciones entre los individuos y la organización, teniendo en cuenta que dichas relaciones entre los individuos pueden estar determinadas e influenciadas por la naturaleza de los sistemas de valores de cada una de las partes, y a su vez ésta red de relaciones va conformando la cultura organizacional (Ginez y Rodríguez, 1998).

Según Hall (1997) el mundo de las organizaciones está constituido por personas, quienes necesitan organizarse para lograr sus objetivos. Muchas empresas son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, entre otros valores. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables. Tanto externas como internas.

La cooperación entre las personas es esencial para la existencia de la organización y su entorno, ya que una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. (Chiavenato, 1989)

Es por esta razón, que las personas son uno de los recursos más importantes dentro de una organización, éstas poseen habilidades, capacidades, conocimientos, motivación y comunicabilidad, y por ende, son materia de estudio dentro de las organizaciones. Por lo tanto, una vez que se conozcan las características de la personalidad y el comportamiento de los individuos, se puede comprender y mejorar los diversos procesos dentro de las organizaciones. (Calandrielo, M., 1999)

3.2.- CULTURA ORGANIZACIONAL

A través del tiempo, las organizaciones han sido objeto de estudio para la gran mayoría, por no decir la totalidad, de los investigadores del comportamiento organizacional; una de las teorías más compartidas es la propuesta por Katz y Kahn, la cual interpreta las organizaciones como sistemas sociales, abiertos y dinámicos, conformados por varios subsistemas, los cuales interactúan de manera constante y deben ser congruentes entre ellos y su entorno.

Entre estos subsistemas, el más complejo y posiblemente el más importante es la cultura, ya que ésta representa la esencia misma de la organización, sus normas, políticas, valores y todas las pautas de conducta compartidas por sus miembros, entre otros.

Según Edgar Schein (1984), la cultura tiene muchos significados y connotaciones. Al referirse a la Cultura Empresarial, aclara su existencia y lo importante que es, dadas las consecuencias, así como se siente preocupado por la ausencia de un concepto claro de cultura empresarial en sus compañeros. Razón por la cual, explica sus sentidos más usuales, para dar una clara definición del sentido que él le da a dicho término, y éstos son los siguientes:

1. Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979)
2. Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo. (Homans, 1950)
3. Los valores dominantes aceptados por una empresa. (Deal y Kennedy, 1982)
4. La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y clientes. (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981)
5. Las reglas del juego para progresar en la empresa, los hilos que un recién llegado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro. (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979; Ritti y Funkhouser, 1982)
6. El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes. (Tagiuri y Litwin, 1968)

Según el punto de vista del autor, estos significados reflejan la cultura de la empresa, sin llegar ninguno de ellos a ser su esencia misma. “El término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen como una interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los artefactos y valores, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura. (Schein, 1984; Dyer, 1982)

Al hacer referencia sobre la frase Cultura Empresarial, no se tiene una noción clara que defina la empresa en términos de tiempo y espacio. El autor define las empresas como sistemas abiertos en una interacción constante con el medio, que se componen de subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas. Es el producto aprendido de la experiencia dentro de un grupo definible y poseedor de una historia significativa; Schein afirma que la empresa como conjunto posee una cultura global, cuando existe una historia compartida significativa, pero aclara que esta cultura no se puede dar por supuesta antes de tiempo.

La cultura es aprendida, evolucionada con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, quien esté interesado en el control o cambio cultural, debe atender a los que se sabe sobre el aprendizaje y

desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social. (Schein, 1984)

Para resumir, Schein en cualquiera de estos niveles estructurales, entenderá cultura como un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y consecuentemente ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Entendiendo los diferentes elementos culturales, tales como la distribución de las oficinas, las reglas que deben aprender los nuevos miembros, los valores más importantes que recogen la ideología de la empresa y las distintas formas que utilicen los individuos para comunicarse y realizar las actividades de cada día. El autor hace distinción entre estos elementos tratando las presunciones básicas como la esencia (el verdadero significado de la cultura), y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En cierto sentido se pueden llamar niveles de cultura, y necesitan ser distinguidos para evitar confusiones conceptuales.

El primer nivel es el de las producciones: es el nivel más visible de una cultura y viene dado por su entorno físico y social, se refiere a sus producciones y creaciones. En este nivel se puede observar el espacio físico, la tecnología, el lenguaje escrito y hablado, las producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

El segundo nivel es el de los valores: todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser. Según el autor, siempre

que un grupo se enfrente a una nueva tarea o situación, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor, dado que aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real; por lo general será el fundador o líder el que proponga la solución basándose en sus propias convicciones. De este modo los valores integrados a la ideología de una organización, pueden servir de guía o recurso ante la incertidumbre de eventos desconocidos o difíciles de controlar; estos valores además, predecirán parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos.

El tercer nivel se refiere a las presunciones subyacentes básicas: este nivel se refiere específicamente a aquellos casos en que una solución a un problema sirve repetidamente y queda asentada. Una forma de actuar que comienza como una hipótesis basada en un valor, llega a ser realmente entendida como una realidad. Para el autor las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido que pocas son las variaciones que se encuentran en una unidad cultural.

Para Schein existen razones fundamentales por las cuales el concepto de Cultura Organizacional debe ser entendido de la mejor manera:

1. Las culturas organizacionales son perfectamente visibles y tangibles;
2. El rendimiento individual y organizacional, así como la opinión que los empleados tengan de la empresa a la cual pertenecen, se podrá entender sólo en el momento que se considere la cultura organizacional, ya que ésta tendrá la facultad de determinar el grado de efectividad de una empresa, bien sea a través de su esfuerzo o de su tipo; y

3. La cultura organizacional como concepto ha sido malinterpretada y confundida con otros conceptos.

3.2.1. - Valores

Los valores son convicciones muy arraigadas en los individuos, que permiten determinar lo que es bueno y lo que es malo. (Sánchez, 2003)

Los valores son los criterios que dan sentido y significado a la cultura y a la sociedad total, los cuales son compartidos y reconocidos por una pluralidad de personas, independientemente del juicio de un individuo en particular. (Fitcher, 1964)

Sánchez y Vallenilla, 1993, definen el valor como una cualidad estructural que tiene existencia y sentido en situaciones concretas, la cual ejerce sobre los individuos una extraña presión.

Rokeach (1973) afirma que el valor “es una creencia relativamente permanente de que un modo de conducta particular o que un estado de existencia es personal y socialmente preferible a modos alternos de conducta o estados de existencia” (citado por Sánchez y Vallenilla, 1993, p.20)

La mayoría de las actividades humanas más importantes giran en torno a grandes valores: la educación se encarga de inculcar en los individuos los valores más significativos

para la comunidad, las ciencias se dedican a buscar el valor de la verdad, la estética el valor de la belleza, la tecnología busca el valor de la utilidad, el comercio se encarga de realizar el intercambio de cosas valiosas, las religiones promueven valores como la bondad, lo sagrado, la adoración y el sacrificio, la política se dedica a infundir valores sociales y el bien común, el deporte promueve la disciplina y la salud (Pazmiño y Soto, 1998)

“Los valores son fuente importante de comprensión de las actitudes y de la motivación de los individuos, así como, fuente de influencia en la percepción de los mismos”. (Robbins, 1998, p.180)

La cultura goza hoy día de gran importancia en la vida de todo ser humano así como en los roles que diariamente cada uno desempeña en los diversos sistemas en los que se desenvuelve, roles y sistemas, tales como, ciudadano de un país, miembro de una sociedad, vecino de una urbanización donde se desempeña como profesional, etc., ya que esa manifestación de significados, creencias y valores compartidos sirve de explicación, casi en su totalidad, de los actos de los individuos en cada uno de los mencionados sistemas. (Pazmiño y Soto, 1998)

“Los estudios modernos sobre la teoría de los valores han afirmado la importancia que éstos tienen como parte de la cultura, ya que los valores contribuyen a darle sentido, afianzarla y diferenciarla de otras” (Sánchez y Vallenilla, 1993, p. 27)

Los individuos de una cultura comparten un sistema de valores, el cual determina el comportamiento de los mismos dentro de ella. Este sistema de valores, internalizado por los

mencionados individuos, es adquirido y aprehendido a través del proceso de socialización, la cual orienta a las personas acerca de los valores socialmente aceptados y establecidos por la misma en la cual se desenvuelven, garantizando el acoplamiento del individuo en la sociedad. (Pazmiño y Soto, 1998)

Existen diferentes tipos de valores, pero como el objetivo general de esta investigación, consiste en determinar la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su relación con el Desempeño Organizacional, se desarrollará sólo el siguiente tipo de valor:

3.2.1.1. - Valores Individuales

Sánchez y Vallenilla (1993), definen los valores individuales como aquellos elementos, modos de conducta o estados de existencia que los individuos consideran dignos de estima, deseables o admirables.

Robbins (1987), señala que los valores del individuo afectan de alguna manera su comportamiento, tanto dentro como fuera de la organización, ya que establecen ideas preconcebidas entre lo que debe y no debe ser, interpretando lo bueno y lo malo.

Milton Rokeach, define al valor como “una creencia permanente que un modelo de conducta específico o estado final de la existencia es preferido personal o socialmente a un modelo de conducta o estado final opuesto o contrario a esto” (citado por Kreitner y Kincki, 1997).

Muchas veces, se tiende a confundir los valores con las actitudes, pues aunque ambos conceptos estén en estrecha relación, no significan lo mismo. Los valores tienen un mayor alcance que las actitudes, ya que los primeros representan creencias globales que afectan a la conducta en todas las situaciones; y las actitudes se refieren tan sólo a la conducta dirigida a objetos, personas o situaciones específicas.

3.2.1.2. - Valores Organizacionales

El concepto de valores no se circunscribe solamente al ámbito personal o individual, también influye en el accionar de las organizaciones. (Campos y Ortiz, 2001)

“Es necesario para la existencia de las organizaciones un mínimo de valores compartidos entre sus miembros y la sociedad externa” (Katz, 1990; citado por Campos y Ortiz, 2001)

“El valor organizacional es un patrón normativo que define la conducta deseable para un sistema de relación con el grupo y su ambiente”. (Taller Cultura Corporativa: Manual del participante, Corpoven 5; citado por Rosillo y Torres, 1997)

“Los valores organizacionales son una estrategia para gerenciar identidad, dirección y modo de ser (cultura) en la organización” (Giménez, 1998, p.1)

Los valores de una organización legitiman su existencia como sistema, pero más específicamente legitiman las principales normas de operación que son necesarias para realizar los valores, en este caso el objetivo del sistema, bajo condiciones típicas de la situación concreta. (Parsons, 1984)

Parsons (1984), desde lo que él denomina nivel cultural-institucional, plantea que, una descripción mínima de una organización ha de incluir una descripción del sistema de valores que define sus funciones y los principales rasgos institucionales que hacen resaltar estos valores en el contexto funcional más concreto de obtención de una finalidad, adaptación a la situación e integración del sistema. Igualmente plantea, que para garantizar la existencia de la organización como sistema, su sistema de valores (calificado por él como “subsistema”) debe ser aceptado por el sistema de valores de la sociedad, ya que dicho subsistema legitima su existencia y de no ser así, entonces se trataría de una organización desviacionista no integrada en el sistema general.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos, según Doblan (1997, p.35):

1. Los valores finales asociados con su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?)
2. Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.

“Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas y principios o, lo que es lo mismo, de sus fines y de sus valores operativos”. (Dolan, 1997, p.36)

El sistema de valores de la organización ha de suponer la aceptación básica de los valores más generalizados del sistema de orden superior, es decir, la organización es un subsistema del sistema social, por lo tanto su sistema de valores es tan solo un subsistema de valores, los cuales deben estar en concordancia con el sistema de valores de la sociedad, para asegurar y legitimar su existencia como sistema organizacional. (Parsons, 1984). Por lo que vale la pena resaltar que los valores, entonces, lo dominan todo, desde la selección de las misiones, metas, políticas, programas e inclusive la evaluación del progreso hacia esos fines hasta la concepción de los objetivos y fines apropiados de la organización, así como los medios adecuados para obtener esos fines. Los sistemas de valores influyen en el diseño y realización de estructuras, procesos y métodos de la organización, en la selección de personal, en la utilización de estilos particulares de liderazgo y en la evaluación del desempeño de los subalternos, guían de forma silenciosa la cantidad de decisiones que deben tomarse a todo nivel de la organización todos los días; determinan poderosamente el clima existente en una organización, como también indican con cuánto entusiasmo se va a cumplir con los compromisos, con cuánta lealtad se va a trabajar y cuán gratificados se sentirán con los logros obtenidos. (Sánchez y Vallenilla, 1993)

3.2.1.3. Congruencia de Valores Individuales – Organizacionales

Una vez explicados los valores y su importancia como patrones de conducta y toma de decisiones, así como su carácter estable y permanente tanto para los individuos como para las organizaciones, es de esperarse que éstas inviertan una gran cantidad de sus recursos para mantener un equilibrio o ajuste entre sus miembros y la organización como tal.

En numerosos estudios se ha determinado, que mientras más fuerte sea la cultura de una organización, mayor será la efectividad de la misma (Deninson, 1991); ya que sus miembros, tendrán un patrón establecido de valores y normas, para dirigir sus comportamientos y tomar decisiones. Además, una cultura fuerte permite en mayor grado, la adaptación de los individuos al contexto organizacional.

Con el propósito de aumentar la congruencia entre las personas y la organización, se recurre a los procesos de selección y socialización, el primero para reclutar individuos con características que se asemejen a las de la organización; y el segundo para moldear a las personas reclutadas con el fin de que las normas y valores de la organización prevalezcan, así como para facilitar la adaptación del individuo a su nuevo entorno laboral.

Muchos investigadores del comportamiento organizacional están de acuerdo en que tanto las características de los individuos como las características de una situación influyen en los comportamientos de las personas. El reto que se han planteado los investigadores es desarrollar conceptos y métodos que no sólo permitan determinar las variables de las personas

y de las situaciones como predictores válidos del comportamiento, sino también, determinar cuándo y hasta qué punto las personas y las situaciones predicen el comportamiento organizacional. (Stoner et al, 1996)

Debido a la importancia que se le ha dado en las últimas décadas a la congruencia de valores o ajuste entre las organizaciones y sus miembros, ha sido necesario investigar más sobre este tema, a continuación se presentan algunos estudios realizados por los investigadores de esta materia.

3.2.1.3.1 Antecedentes:

Liedtka (1989), investigó la congruencia entre los valores del individuo y de la organización para describir el proceso de toma de decisiones. El autor abordó el problema de los conflictos en la toma de decisiones de los gerentes en un estudio exploratorio que incluyó entrevistas psicológicas profundas a 16 gerentes, a partir de las cuales elaboró un instrumento de valores organizacionales e individuales.

Su modelo de la congruencia de valores examina la situación en términos de **consonancia y disonancia** entre los valores del individuo que toma una decisión y los valores sustentados por la organización. El autor identifica cuatro posibles estados de la congruencia de acuerdo al equilibrio de los valores del individuo y de los valores de la organización, y el grado de consonancia o contradicción entre los valores individuales y los valores organizacionales:

1. Disonancia entre los valores del individuo y consonancia en los valores de la organización.
2. Disonancia en los valores del individuo y disonancia en los valores de la organización.
3. Consonancia en los valores del individuo y disonancia en los valores de la organización.
4. Consonancia en los valores del individuo y consonancia en los valores de la organización (integración y balance).

Meligno, Ravlin y Adkins (1989), estudiaron los requerimientos del trabajo y los valores de la organización, con el objeto de vincularlos al ajuste que puede tener la gente en su trabajo, a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional.

John Sheridan, 1992, llevó a cabo un estudio llamado Cultura Organizacional y Retención de Empleados, el cual surgió de dos hipótesis. La primera señala que los valores de la cultura organizacional tendrán una influencia significativa sobre la probabilidad de retención de las personas, tomando en cuenta factores exógenos del mercado de trabajo, género del empleado y estatus marital. La segunda indica que el desempeño de un empleado interactuará significativamente con la cultura organizacional influenciada por los porcentajes de retención.

Para comprobar estas hipótesis, el investigador utilizó un instrumento denominado Organizational Culture Profile (OCP) para determinar las características de la cultura organizacional de seis firmas de contadores públicos en los Estados Unidos; la cultura de cada

una de ellas era significativamente distinta. Los resultados obtenidos indicaron que la cultura organizacional, los valores, tenían una mayor incidencia en el porcentaje de empleados retenidos, más que los efectos exógenos del mercado laboral y que las características demográficas de sus empleados.

Posner y Schmidt (1993), partieron del modelo de Liedtka con el objetivo de examinar la correlación entre la congruencia de valores y las actitudes laborales, y las percepciones de las prácticas éticas. Para eso se tomó una muestra de 1.059 gerentes de los Estados Unidos y se aplicó un instrumento partiendo del modelo de congruencia de valores de Liedtka. Las principales conclusiones fueron que la consonancia o claridad acerca de los valores personales mostraron tener más importancia que la claridad de los valores organizacionales. Estos autores, indican que la contradicción y el equilibrio, pueden inferirse de la intensidad con que el individuo reconoce sus propios valores o los valores de la organización. Por ejemplo, si existe poca intensidad en las respuestas a los reactivos que se presentan en un instrumento de valores individuales, se puede concluir que el individuo puede encontrarse con contradicciones con los valores que su entorno social postula como deseables.

Sánchez y Vallenilla (1993), compararon los valores de los nuevos profesionales y de los viejos profesionales con los valores organizacionales. Los autores determinaron los valores organizacionales mediante el análisis de contenido y entrevistas semi-estructuradas a informantes clave. Como resultado se obtuvo un listado extenso de valores que fueron revisados, y se eliminaron aquellos que parecían sinónimos de otros y los que podían solaparse con otros valores. Los autores encontraron cierto desfase entre valores organizacionales y valores individuales entre los grupos de profesionales (tanto en edades como en antigüedad).

Por lo tanto, parecen importante que las organizaciones identifiquen cuáles son sus valores; y basándose en esto, diseñen políticas, programas y estrategias.

En 1994, Cottin y López establecieron la comparación entre Valores Organizacionales y los Valores Individuales del personal del Banco Central de Venezuela y determinaron en qué medida el personal consideraba que estos valores se fomentan y se cumplen en realidad. Los autores identificaron los valores organizacionales y elaboraron un instrumento, basándose en los indicadores identificados. En el instrumento crearon reactivos a partir de los indicadores para el nivel individual y para el nivel organizacional. La congruencia consistió en el grado de correspondencia y aceptación de los valores organizacionales. Como principales conclusiones de este estudio, se encontró que los valores individuales del personal de la institución estaban en alta correspondencia con los valores organizacionales. Igualmente, se notó que existían divergencias entre los estratos de la muestra (personal ejecutivo, personal profesional y personal de apoyo).

Estos estudios han motivado a otros investigadores a profundizar en el tema de la congruencia de los valores individuales y organizacionales, con el objeto de crear conceptos y teorías que guíen investigaciones futuras de este tema.

A continuación se explicarán varios de estos modelos, con la finalidad de que el lector pueda formarse una idea, lo más clara posible, del significado de la congruencia de valores individuales y organizacionales, y todo lo que ella implica.

MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER Y TUSHMAN:

Con el fin de diseñar un modelo para diagnosticar el comportamiento en las organizaciones, Nadler y Tushman (1980) realizaron un estudio para determinar las posibles causas de los problemas organizacionales y una herramienta para analizarlos.

En su investigación, tomaron el concepto de Daniel Katz y Robert Kahn para definir las organizaciones con un sistema social abierto y dinámico, ya que deben obtener sus insumos de un entorno, procesarlos y transformarlos, para finalmente obtener resultados previamente establecidos.

Todo sistema está formado por componentes que interactúan entre sí, tales como el trabajo o la tarea como tal, los individuos que realizan el trabajo, los arreglos o planes formales de la organización, estructuras, procedimientos, métodos y la organización informal, que no es más que el conjunto de estructuras, procesos, normas y arreglos que emergen del día a día del trabajo.

Estos componentes deben estar en equilibrio, y deben ser congruentes unos con otros. Los componentes de un sistema pueden ajustarse a funcionar efectivamente o no ajustarse y desencadenar problemas como disfunción o bajos niveles de desempeño. El modelo de congruencia de Nadler y Tushman está basado en qué tan congruentes están los componentes de la organización.

Teniendo en cuenta estos conceptos, los autores definen la congruencia como “*el grado de necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructuras de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos, y/o estructuras de otro componente*”. (Nadler y Tushman, 1980. p. 45).

Partiendo de esta definición, los autores proponen la siguiente hipótesis: “*manteniendo igual otras cosas, mientras mayor sea el nivel de congruencia o ajuste entre varios componentes, más efectiva será la organización...*” (Ibid).

Según Nadler y Tushman, este modelo tiene la intención de permitir a los gerentes, conocer en mayor grado su organización y poder diagnosticar y analizar los problemas que en ella surjan.

MODELO DE CONGRUENCIA DE JENNIFER CHATMAN:

El modelo de congruencia de Chatman (19989), está basado en la teoría interaccionista, la cual propone que tanto el individuo como la situación pueden definir diversos comportamientos de los individuos en su entorno. Para llevar a cabo el estudio, tuvo que definir los conceptos de individuo y situación, esto es un paso fundamental a seguir para llevar a cabo el modelo interaccionista. Con el fin de determinar las diferencias relevantes entre las características de los individuos, la autora recurrió a la “metodología Q”, basado en un modelo nomotético e ideográfico; que le permitiera considerar los efectos que las personas tienen sobre las situaciones y viceversa.

Debido a la importancia que se le ha dado a los valores como base fundamental en el concepto de cultura, en diversos estudios que se han realizado sobre el comportamiento organizacional, y por ser éstos una característica bajo la cual se pueden definir tanto a las personas como a las organizaciones, Chatman (1989) utilizó los conceptos de valores organizacionales e individuales para llevar a cabo su investigación.

Para conceptuar los valores individuales, tomó la definición de Rockeach (1973). Otros autores afirman que los valores son un tipo de cognición social que facilita la adaptación de las personas a su entorno, y tienen implicaciones en su comportamiento.

En cuanto a las organizaciones consideró que los sistemas de valores organizacionales, proporcionan una argumentación elaborada y justificada tanto para el comportamiento de sus miembros como para las actividades y funciones del sistema (Enz 1998; Katz y Kahn, 1978; McCoy, 1985). Las normas están relacionadas con los valores, ya que hacen explícitas las formas de comportamiento que son apropiadas para los miembros de ese sistema. (Kilmann, Saxton & Serpa, 1985). Las normas y valores organizacionales son producto de un grupo; aunque no todos los miembros de una organización compartan los mismos valores, una gran mayoría de miembros estarán de acuerdo con ellos. (Katz y Kahn, 1978; Weiner, 1988).

Una vez definidos los elementos fundamentales de su modelo, los valores individuales y organizacionales, Chatman plantea que tanto los valores individuales como los organizacionales pueden ser descritos en términos de intensidad, o qué tan arraigados estén, en relación con otros valores, y también pueden describirse por su cristalización, medida en la cual son compartidos por los miembros de la organización. En este sentido, propone que un

sistema de valores fuerte, intenso y ampliamente compartido, es lo que la mayoría de los investigadores definen como una cultura fuerte.

El propósito general del estudio realizado por J. Chatman es medir el grado de congruencia o consistencia que existen entre los valores individuales y los valores organizacionales, con el objeto de comprobar su hipótesis, la cual consiste en que la congruencia de los valores está relacionada con algunos resultados del trabajo mismo, como los son, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, los intentos de abandono y la rotación de personal. La autora define la congruencia Persona – Organización como la congruencia entre los valores y las normas de una organización y los valores de sus miembros. Para poder determinar los efectos que produce la membresía en una organización en los valores y comportamientos individuales, y los efectos que tendrán los individuos en los valores y normas de la organización, es necesario evaluar el grado de acuerdo entre los valores de las personas y los valores de la organización.

Para poder medir el grado de congruencia entre los valores de los individuos y los de la organización, J. Chatman, Charles O'Reilly y David Caldwell (1991) desarrollaron un instrumento, denominado Organizational Culture Profile (OCP), basado en el método de comparación de perfiles "Q", el cual permite la distribución no estructurada de los valores del individuo. Según Stephenson (1953), dentro de un método "Q", al individuo se le presenta una amplia gama de sentencias o características para que los clasifiquen en categorías, regularmente nueve, siguiendo un criterio determinado, usualmente este criterio es el grado con el cual cada ítem se caracteriza con el individuo. Las restricciones son impuestas a fin de

forzar a los mismos a colocar menos ítems en categorías extremas y más ítems en las categorías medias.

El OCP, contiene una serie de planteamientos de valores que pueden ser utilizados para evaluar el grado en el cual ciertos valores caracterizan una organización, así como también la preferencia individual por una configuración particular de valores. La congruencia Persona – Cultura puede ser calculada correlacionando el perfil de valores organizacionales con el perfil de las preferencias individuales. El OCP está conformado por 54 declaraciones de valores que describen tanto a los individuos como a las organizaciones.

Para evaluar las preferencias individuales, los autores pidieron a las personas que respondían el cuestionario, que clasificaran los valores según qué tan importante era para ellos que su organización contara con esas características. Con el fin de obtener el grado de congruencia Persona – Organización, correlacionaron los perfiles obtenidos, obteniendo resultados bastantes satisfactorios.

Otros estudios se han realizado para validar la pertenencia del OCP; uno de ellos fue el realizado por J. Chatman (1991), el nombre del mismo es “Comparando Personas y Organizaciones: Selección y Socialización en la Contaduría Pública”.

Este estudio se realizó con la finalidad de investigar cómo logra establecerse el ajuste de los empleados con la organización. El objetivo principal era el de comparar los valores individuales con los de la organización a la que pertenecían. El ajuste Persona – Organización

parece ser consecuencia del proceso de selección de personal, así como también de la socialización. Los resultados arrojaron tres hipótesis:

1. Las personas reclutadas cuyos valores se asimilan a los de la organización, se ajustan más rápidamente a la misma.
2. Las personas reclutadas que experimentan procesos intensos de socialización, se ajustan más rápidamente a la empresa que aquellas personas que no gozaron de las mismas experiencias.
3. Aquellas persona recién reclutadas, cuyos valores se asemejan más a los sentimientos de la empresa, intentan quedarse más tiempo en ella.

Este estudio permitió la validación del poder de medición, implícito en el OCP, basado en la metodología “Q”.

Luego de expuesto el modelo de Chatman, es posible entender el concepto de congruencia de valores individuales y organizacionales, así como la importancia que tiene para el buen funcionamiento de las organizaciones.

3.3 – CAMBIO ORGANIZACIONAL

Paul watzlawick, J. weakland y R. Fisch, en su libro: Cambio/ Formación y Solución de los Problemas Humanos, definen dos tipos de cambio:

1. El primero implica ir de un estado de situación a otro y ocurre por su propio impulso interno.
2. El segundo cambio de transformación a transformación que constituyen un cambio de modo de comportamiento y que tiene lugar por algún agente externo.

En un artículo de Alonso Gimón presenta dos definiciones de cambio:

1. La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio interno mediante el aprendizaje.
2. El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Benjamín Tripier, define al cambio como: la transición entre una situación presente y una deseada. Consiste en moverse desde un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, pasando por un período de inestabilidad o desequilibrio.

Ante las ilimitadas exigencias de los clientes en el mundo actual, quienes demandan cada día mayor calidad, y debido a la competencia a la que están sometidas las organizaciones,

es realmente una gran hazaña convertirse en una empresa productiva y exitosa internacionalmente. Dada esta situación las compañías se han visto en la necesidad de recurrir a diversos cambios, tanto internos como externos para poder sobrevivir en este ambiente (Kreitner y otro, 1997).

Sin embargo, se puede decir que esto no es algo absolutamente nuevo pues, los administradores en el pasado también estaban atentos a los cambios y a mantener en la medida de lo posible, sus empresas al día, la innovación de esto vendría a estar reflejada por la manera tan continua como se vienen actualmente los cambios (Robbins, 1996).

Teniendo que afrontar hoy, lo que Robbins ha denominado el fenómeno de la *temporalidad* caracterizado por “largos períodos de cambio continuo, interrumpidos ocasionalmente por cortos períodos de estabilidad” (Robbins, 1996). En donde ya nada es predecible, por lo que hay que optar por una actitud abierta y flexible ante los cambios.

La mayoría de estos cambios, que se llevan a cabo en las empresas, son impulsados por múltiples razones, a las que Kreitner suele denominar como fuerzas internas y externas; entendiendo como *fuerzas externas* para el cambio aquellas que tienen su origen fuera de la organización, entre ellas:

- Las características demográficas, ya que cada día aumenta la diversificación de la fuerza laboral, para lo cual hay que ajustarse a estrategias que gestionen eficazmente esta diversidad.

- Los procesos tecnológicos, que tienen obligatoriamente, que estar en constantes cambios, sí se quiere que una empresa pueda competir en el mercado actual y que a su vez sea productiva.
- Los cambios en los mercados, como consecuencia de la economía global, las empresas han optado por crecer hacia delante, hacia atrás y lateralmente para disminuir los costos de producción.
- Las presiones sociales y políticas son impredecibles, pero sin embargo se pueden convertir en oportunidades o amenazas que definen el futuro de la empresa.

Por otro lado se encuentran los cambios originados dentro de la organización y a las que Kreitner llama *fuerzas internas* y que “pueden ser tan sutiles como un bajo nivel de moral, o pueden manifestarse en hechos tan evidentes como la baja productividad y los conflictos internos” (Kreitner y otros, 1997). Estas fuerzas Kreitner las divide en dos categorías:

- *Problemas y perspectivas de los recursos humanos*, relacionadas con la manera en que se sienten los empleados dentro de la organización, sus necesidades, insatisfacciones, correspondencia entre sus objetivos personales y los de la organización. En cuanto a las perspectivas de los empleados, estas están referidas a la magnitud en que son tomados en cuenta a la hora de decidir algo importante dentro de la organización.

- *Conductas y decisiones de los directivos*, se refiere a todos aquellos inconvenientes que pueden surgir entre el recurso humano como consecuencia del mal entendimiento entre directivos y empleados debido a conductas inapropiadas, falta de apoyo, problemas derivados de compensaciones poco equitativas etc., y a los cuales solo se les pone fin a través de cambios logrados por medio de acuerdos y entendimientos entre las partes afectadas.

Todo lo anterior nos demuestra que en las organizaciones son muchas las causas que llevan a tomar decisiones tan importantes y trascendentes como las de promover un cambio con todas las implicaciones que este trae consigo, no solo para quienes intervienen en dicha resolución sino también para todos aquellos sobre los que recaen sus consecuencias.

Tal como lo expresa Gibson, todos los cambios antes de llevarse a la realidad tienen un propósito específico enfocados en la forma de la estructura de la organización, el comportamiento de los empleados, o en la tecnología usada en el trabajo (Gibson y otros, 1994).

Sin embargo, sea cual sea su propósito según Kreitner, pueden ubicarse dentro de una “tipología genérica por referirse a todo tipo de cambio, incluidos los cambios administrativos y tecnológicos” (Kreitner y otro, 1997, p. 620). Esta tipología está basada en el grado de complejidad, coste e incertidumbre, así como en el potencial de resistencia al cambio.

En un extremo se encuentran los *cambios adaptativos*, estos son los menos notorios y su impacto en el personal es mínimo, ya que consisten en volver a introducir prácticas ya conocidas; seguidos por los *cambios innovadores* cuyo efecto es medio y consisten en la introducción de prácticas nuevas para la organización. Es por ello que en este tipo de cambio se vislumbran signos de incertidumbre y temor hacia lo desconocido.

En el otro extremo se hallan los *cambios radicalmente innovadores* que son de difícil implantación pues generan inestabilidad en todos los niveles de la organización e incluso pueden llevar a modificaciones de su cultura por la introducción de prácticas nuevas para la industria. (Kreitner, 1997)

Es por esta razón que todo proceso de cambio debe hacerse de manera ordenada, planificada y estando realmente convencidos de que esta es la mejor opción para el éxito y la supervivencia de la organización (Gibson y otros, 1994). Tratando en la manera de lo posible de que no sean soluciones rápidas y superficiales que puedan convertirse en totales fracasos, dejando a un lado la verdadera solución de fondo del problema (Kreitner y otro, 1997)

Lograr que una organización cuente con una cultura fuerte y que todo el personal se logre identificar y se sientan comprometidos con sus valores, no es tarea fácil, sin embargo esto se va logrando con los años y con la colaboración de todos los miembros, hasta que estos logran sentirse cómodos en su ambiente. Por tal motivo, los cambios se pueden convertir en un conflicto para la organización si no se cuenta con la suficiente flexibilidad por parte del personal, que viene a ser uno de los factores fundamentales en todo proceso de cambio ya que es el personal quien acepta o se resiste a este (Robbins, 1996).

3.3.1 Modelos teóricos de cambio organizacional:

Modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, 1985: Según Burke (1988) este modelo amplía los 3 pasos del modelo de Kurt Lewin. En él se observa el proceso de cambio desde la perspectiva de agente de cambio, considerándolo como un profesional especialista en ciencias del comportamiento que pertenece a la organización o es ajeno a ella, establece cinco fases

- Fase 1. Desarrollo de la necesidad de cambio: Sugiere que la descongelación comienza cuando una de las tres situaciones que siguen se manifiestan: El agente demuestra la necesidad de cambio, un tercero detecta la necesidad y pone en contacto al agente de cambio; y por último el sistema cliente en potencial u organización, cobra conciencia de la necesidad de cambio y busca la ayuda de un consultor.
- Fase 2. Establecimiento de una necesidad de cambio: es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo entre el agente de cambio y el sistema cliente.
- Fase 3. Establecimiento de una relación de cambio: Corresponde al trabajo que se debe hacer para lograr el cambio, comprende tres subfases:
 - Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente: consiste primordialmente en la reunión de datos por el agente de cambio y el intento de comprender las áreas problema.

- Examen de las metas opcionales, implica el establecimiento de objetivos, metas e intenciones de acción.

- Transformación de las intenciones en esfuerzos de cambio, como poner en ejecución una nueva estructura organizacional o llevar a cabo un programa específico de capacitación, entre otros.

- Fase 4. Generalización y establecimiento del cambio: Consiste en difundir el cambio a otras áreas del sistema total e incluye el establecimiento de las actividades o mecanismos que mantengan el impulso logrado en las otras fases.
- Fase 5. logro de la relación terminal: Consiste en poner fin a la relación entre el agente de cambio y la organización (cliente).

El valor fundamental de este modelo de cambio planificado es que crea dentro del sistema cliente, la destreza necesaria para que en un futuro resuelva por si mismo los problemas que encuentre dentro del universo del problema original del cambio (Burke, 1998).

Modelo de Beckhard y Harris, 1998: En su libro “transiciones organizacionales” señalan 3 estados ó condiciones distintas del cambio: El futuro, presente y estado de transición. Para ellos la administración del cambio no es un proceso ordenado y continuo, por el contrario, se trata de una labor grande y compleja que contempla una serie de aspectos tales como:

- Fijar metas y definir el estado futuro ó las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.

- Diagnosticar la situación presente en relación con esas metas.

- Definir el estado de transición, actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro.

- Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar la transición.

Los autores señalan que el cambio organizacional debe empezar por resolver las siguientes cuestiones:

1. Definición de necesidad de cambio: definir la necesidad de cambio significa localizar y evaluar las fuentes que están ejerciendo presión para modificar la situación actual, diferenciando claramente las fuerzas externas e internas de las presiones que se derivan de los intereses y sentimientos intuitivos de los líderes de alto nivel. La definición de la necesidad de cambio implica también reconocer el grado de control o influencia que se tiene sobre las causas o condiciones que están provocando el cambio.
2. Definición del estado futuro: esta tiene que ver con las opciones respecto a la naturaleza fundamental de la institución en el futuro, consiste en identificar la misión central, especificar las demandas deseadas del entorno y los sistemas de respuesta, definir los valores y la visión corporativa y determinar los elementos de una organización eficaz.

3. Evaluación del presente: el diagnóstico del estado presente se debe desarrollar después del estado futuro y debe contemplar la identificación de las constelaciones de problemas relacionados con el cambio, la determinación del tipo de cambio requerido, la identificación de los subsistemas más relevantes, la identificación de los efectos de dominio y el análisis de disposición-capacidad.

Modelo Investigación-Acción: se define como un proceso de cambio basado en la recopilación sistemática de datos y en la selección de una acción de cambio basada en los datos analizados. Este proceso consta de 5 etapas (Robbins, 1994).

1. Diagnóstico: El agente de cambio empieza a reunir información acerca de los problemas, los intereses y los cambios que se requieren. Por lo general el agente de cambio es un asesor externo especialista en investigar acciones.
2. Análisis: el agente de cambio hace un resumen de la información obtenida, clasificándola en intereses primarios, áreas de problema y acciones posibles.
3. Retroalimentación: La información obtenida en el paso anterior es sometida a la consideración de las personas objetos de cambio requiriéndose de ellas un grado considerable de participación activa en el proceso.
4. Acción: Los empleados y el agente de cambio ponen en práctica acciones concretas para corregir los problemas diagnosticados.

5. Evaluación: El agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción, utilizando para ello los datos iniciales reunidos, los compara con los actuales y evalúa los cambios subsecuentes.

Modelo de Cambio “Sistema Total” de Ralph Killman: Este modelo especifica los puntos de ventaja críticos que se deben utilizar para que ocurra el cambio. De acuerdo con sus autores, French y Bell (1995) los programas de cambio requieren de uno a 5 años para su culminación, en cuyo intervalo ocurren secuencialmente cinco etapas, a saber:

1. Inicio del programa: obtención del apoyo y el compromiso de la alta gerencia.
2. Diagnostico del problema: realización del análisis de amenazas y oportunidades que enfrenta la organización, a fin de que estos se conviertan en objetos posteriores de la intervención.
3. Programación y puesta en práctica de la trayectoria: Intervención en cinco puntos críticos de ventaja, llamados trayectorias, los cuales se encuentran presentes en toda la organización y cuyo buen funcionamiento hace que la misma tenga éxito. Las cinco trayectorias de Killman son: 1) Cultura, 2) Las habilidades gerenciales, 3) la formación de equipos, 4) Estrategia-estructura, 5) Sistema de recompensas.

Modelo de Cambio Planificado de Hinings (1983): Todas las teorías y los modelos de cambio desarrollados por investigadores y académicos parecen tener como común denominador el énfasis en las interrelaciones y en la interacción entre las diferentes etapas que se pueden distinguir. Stewart en su libro “Gerencia para el cambio: Planeación, entrenamiento y desarrollo”, desarrolla el modelo de Hinings, el cual contempla una serie de etapas. Este modelo considera que las 5 etapas que contempla no deben considerarse en forma separada o autónoma, al contrario, debe verse como un proceso interactivo. (Stewart, 1992).

Las etapas que este modelo contempla son:

1. **Diagnostico:** Determinación exacta del cambio que se requiere, el propósito básico de esta sub-etapa es llegar a una clara comprensión de la necesidad o problema que es menester solucionar. El diagnostico se lleva a cabo a través de ciertas actividades básicas entre las cuales se cuentan la recopilación de datos y el análisis de la información obtenida.
2. **Identificación de la resistencia:** Identificar la probabilidad de que surja la resistencia al cambio planeado.
3. **Asignación de responsabilidades:** Obtención del compromiso de dedicación al cambio planeado. La asignación de responsabilidades se logra al identificar, designar y otorgar roles de liderazgo a los individuos que llevarán adelante y manejarán el proceso de cambio.

4. Desarrollo y ejecución de estrategias: Ejecución del cambio, tiene como propósito asegurar una respuesta efectiva de la organización ante el problema detectado y su concomitante necesidad de cambio.
5. Supervisión: Fijación de metas, tiempo de ejecución para lograrlas, establecimiento y aplicación de los medios para evaluar el progreso. Concentrada en los factores observables y medibles del cambio, evaluación de resultados y verificación de la superación del problema detectado.

Modelo para la Dirección del Cambio: Este modelo supone que las fuerzas para el cambio actúan en forma continua sobre la empresa, reflejando el carácter dinámico del mundo moderno y sugiriendo que no hay solución final, pues la gerencia funciona en un ambiente dinámico donde la única certidumbre es el cambio mismo. Es responsabilidad del gerente elegir de la información recibida del sistema de control de la empresa y de otras fuentes, aquella que refleje la magnitud de las fuerzas del cambio, siendo estas la base para reconocer la necesidad del mismo.

Una vez que se reconoce el problema, el gerente debe diagnosticar e identificar las técnicas apropiadas para ejecutar el cambio. La técnica elegida debe ser la adecuada para resolver el problema o necesidad detectada, identificando las condiciones limitantes. Finalmente se espera que los gerentes implementen el cambio y sean vigilantes del proceso y de los resultados. El enfoque también contempla la necesidad de retroalimentación en las fases de identificación de las fuerzas para el cambio y en selección de estrategia para llevarlo a

cabo. Como la mayoría de los modelos de cambio, este exige del gerente la adopción de una postura flexible y visionaria (Donnelly y otros, 1994).

La dirección del cambio puede dividirse en procesos menores o pasos. Así el modelo consta de cinco pasos vinculados en una secuencia lógica (Donnelly y otros, 1994)

Paso1. Estímulos: Fuerzas para el cambio. Las fuerzas del cambio se clasifican en dos grupos; las fuerzas externas las cuales comprenden la tecnología, el mercado y el entorno y las fuerzas internas que operan dentro de la empresa y se encuentra bajo el control de la gerencia. Los presupuestos, la información sobre costos, los estados financieros, y los datos sobre el control de calidad, entre otros constituyen medios importantes a través de los cuales se manifiestan las fuerzas internas y externas. Así la información precedente de datos de control preliminar, concurrentes y de retroalimentación, constituyen una gran ayuda para que los gerentes comprendan la magnitud de las fuerzas de cambio.

Paso2. Diagnostico del problema: Consiste analizar los síntomas del problema para descubrir sus causas. En este punto el buen juicio y la experiencia de la gerencia juegan un papel crucial en relación con desacuerdos relacionados a la naturaleza del problema. Además de identificar la naturaleza del problema, resulta así mismo, vital definir los objetivos del cambio, a fin de que esto funcione como guía para evaluar los resultados del cambio. El uso del enfoque de la gerencia para el diagnostico del problema y la definición de objetivos guías constituyen una parte importante de la estrategia total para el cambio.

Paso3. estímulo: técnicas alternativas para el cambio, las técnica alternativas para el cambio se pueden clasificar de acuerdo al lugar desde donde se enfoca su acción: técnicas de estructura, de personal y de tecnología. Tal clasificación no implica que exista una división entre los tres tipos de técnicas, sino que por el contrario se debe reconocer y prever las interrelaciones entre ellas.

La selección de las técnicas a utilizar para llevar adelante el cambio depende de la naturaleza del problema que haya diagnosticado la gerencia, opción esta que es controlada por ciertas condiciones existentes en el tiempo. En general se estiman tres causas que influyen en el resultado de los propósitos para el cambio de la gerencia: El clima de liderazgo, la organización formal y la cultura organizacional. El clima se refiere al ambiente de trabajo resultante del estilo de liderazgo y de las prácticas administrativas de los superiores. La organización formal incluye los efectos en el entorno que resultan de la filosofía y de las políticas de alta gerencia como también la estructura de la organización, antecedentes legales, sistema de control. La cultura de la organización se refiera al impacto del entorno que resulta de los valores, las normas, filosofía.

Paso 4. estrategias para el cambio: En este modelo se reconocen tres tipos fundamentales de estrategias para el cambio: Estrategias unilaterales, son aquellas que toman forma de mandato de alta gerencia que describe el cambio y la responsabilidad de los subordinados para llevarlos a cabo; Estrategias delegadas, son aquellas en las cuales en control del cambio se otorga a los empleados afectados por el mismo; estrategias compartidas, que son aquellas en las cuales se incluye la participación de los iniciadores receptores del cambio para determinar el problema o la solución. La bibliografía revela que los casos de

cambio más exitosos son aquellos que tienden hacia el enfoque compartido.(Greiner, 1967, en: Gibson y otros, 1994)

Paso 5. Puesta en marcha y evaluación: La puesta en marcha del cambio propuesto tiene dos dimensiones: la determinación del tiempo ó selección del momento apropiado para iniciar el cambio, es estrategia y depende de muchos factores, en especial del ciclo operativo de la organización y de la determinación del campo de acción ó selección de la escala adecuada de cambio, la cual a su vez depende de la estrategia.

Por su parte, la evaluación de comportamiento de los resultados y de las actividades es necesaria para examinar los costos y beneficios de cualquier propósito de cambio estructural, tecnológico y de personal. Existen tres criterios para evaluar los programas de cambio: los criterios internos que se relacionan directamente con los fundamentos del programa. Los criterios externos que se relacionan con la eficacia de los empleados antes y después de la implantación del cambio, y los criterios de reacción participativa al intentar determinar la forma en que las personas afectadas perciben el cambio.

Modelo de Cambio: KURT LEWIN (1951)

Kurt Lewin sostiene que para un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos: descongelar el statu quo, el movimiento hacia un nuevo estado, y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.

1. Descongelamiento: ayudar al sistema a entender que ya no sirve y que debe cambiar. Son los esfuerzos por sensibilizar a la gente para generar conductas de cambio y vencer las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo.
2. Movilización: entender que hay q cambiar y proponer nuevas ideas. Viene a ser el cambio propiamente dicho.
3. Recongelamiento: que esa nueva práctica se vuelva “costumbre” a través del modelaje y recompensas. Consiste en la estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes.
 - Las fuerzas impulsoras son las fuerzas que respaldan el cambio, y que hacen que los comportamientos se alejen del statu quo.
 - Las fuerzas limitantes son las que se resisten al cambio, son las fuerzas que restringen el alejamiento del statu quo.

Descongelamiento (Invalidación): durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la

situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio A Través De La Reestructuración Cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio): esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar

medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

3.3.2 - Estrategias

Según lo expresado por Stoner (1996), una estrategia es un programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno con el tiempo.

Pride (1997) la define como las decisiones vitales que se requieren para alcanzar los objetivos o grupo de objetivos.

De igual manera Stanton, Etzel y Walker (1998), la define como un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.

Por otra parte los autores Stoner (1996) y Stanton (1998) lo definen como programas o planes que sirven para la consecución de los objetivos y metas empresariales.

Sin embargo, Pride (1997) lo enfoca desde un punto de vista más importante e indispensable para la organización por resaltar que son decisiones vitales para el logro de los objetivos.

Por lo tanto se puede decir que las estrategias son el diseño de los diversos cursos de acción que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el plan. Estas deben ser claras, precisas y sobre todo efectivas, ya que de estas depende el éxito o el fracaso del plan. La realización de la estrategia es vital para cualquier organización, ya que la misma es un curso de acción para alcanzar la meta y poder lograr el objetivo requerido. En el caso de la empresa objeto de estudio las estrategias se tomarán como programas para la consecución de los objetivos y metas empresariales.

No existe una estrategia óptima para todas las empresas. Cada una debe decidir lo que es más conveniente para ella, teniendo en cuenta su posición en el sector en el cual radican sus actividades y sus objetivos, sus oportunidades y los recursos con que cuentan, según lo describe Kotler (1999).

4.4.- Desempeño Laboral.

A comienzos del proceso de industrialización, la principal preocupación para aumentar la productividad de la organización se enfocaba exclusivamente a la eficiencia de la máquina. Sin embargo, este interés por la efectividad de los equipos de producción no llegó a resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización, debido a que se marginaba la

importancia del hombre. A medida que se iba humanizando el trabajo y con el surgimiento de la escuela de Relaciones Humanas, el hombre comenzó a ser la preocupación principal para alcanzar la eficiencia de la organización. Surgieron nuevas inquietudes acerca de cómo lograr que el trabajador desarrollara al máximo su potencial para llevarlo a ser más eficiente y productivo en su trabajo. (Chiavenato, 1995).

Según lo anteriormente expuesto, es obvia la importancia que tiene el desempeño del trabajador dentro de la organización, el cual se puede definir como el esfuerzo individual que está dirigido por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo, y por otra, por las percepciones que éste tenga del papel que debe desempeñar (Chiavenato, 1995). Otra manera de definir el desempeño es en términos del rendimiento individual del trabajador, basado en la medición de resultados (Robbins, 1987).

La medición del desempeño es un mecanismo importante para tomar decisiones con respecto a la administración de salarios, para suministrar información al trabajador sobre como la empresa juzga su rendimiento, para identificar las debilidades y destrezas del trabajador, para identificar alto y bajo desempeño, para tomar decisiones de promoción, transferencias o despidos y para evaluar el logro de las metas de la organización (Kreitner y otros, 1995).

Para estos fines se utiliza la evaluación del desempeño, definida como una sistemática apreciación del desempeño y del potencial de desarrollo del individuo en el cargo (Chiavenato, 1995).

En las evaluaciones del desempeño se juzgan tres factores fundamentales: los resultados en las tareas individuales en el puesto de trabajo, el comportamiento del trabajador y los rasgos del individuo. Éste último, es el factor menos efectivo para evaluar el desempeño, por estar menos ligado a la ejecución del trabajo en sí (Robbins, 1987).

Existen tres formas de llevar a cabo la evaluación de desempeño. La primera es la que se basa en estándares absolutos, donde se toma el desempeño individual del trabajador sin compararlo con el de sus compañeros. La segunda es la que se refiere a estándares relativos, donde se compara el desempeño del trabajador con el de sus compañeros; y la tercera es la que se sirve de los objetivos, evaluando a los empleados según la eficiencia con la que logran un número de objetivos que se consideran importantes para la realización de sus labores. Ésta última, esta basada en resultados y a su vez motiva al empleado, debido a que este sabe exactamente lo que se espera de él.

Varios factores guardan una estrecha relación con el desempeño. Entre estos factores se pueden nombrar la percepción de papeles, las normas, los valores, el tamaño del grupo, su estructura demográfica y su grado de cohesión. Con respecto al grado de cohesión, se ha determinado que interviene de manera significativa el nivel de productividad del trabajador, y ese influjo depende del grado de correspondencia que existe entre las actitudes del individuo o sus metas y las de la organización de la que forma parte (Robbins, 1997)

Los objetivos de la evaluación del desempeño responden a las siguientes interrogantes: ¿Para qué se evalúa? ¿Qué se busca? ¿Qué objetivos quieren lograrse? Las respuestas a estas preguntas proporcionan las posibilidades de uso de estas evaluaciones según los intereses

particulares de cada empresa. Conocer los objetivos facilita y orienta el diseño de la evaluación; las técnicas de preparación y ejecución, así como también el empleo de la información obtenida a través de ella. Estos objetivos responden a su vez a las necesidades de cada organización, así como a la utilización de los datos para cada una de las áreas de la administración de personal.

Entre los objetivos que algunos autores mencionan para las evaluaciones de desempeño, pueden señalarse las siguientes:

- a) El principal objetivo es el de obtener la máxima eficiencia de la organización. Sus resultados permiten un empleo más racional de los recursos humanos de los que se disponen, así como una mejora de los mismos.
- b) Determinar el mérito individual, es decir, el valor total y los aspectos positivos y negativos del individuo, en cuanto a cualidades personales, comportamientos y rendimiento.
- c) Contribuir al mejoramiento del desempeño, logrando que se realicen cosas útiles para desarrollar las fortalezas y superar las debilidades.
- d) Planeación de los recursos humanos, a través de la identificación de quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades ahora o en el futuro y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se desarrolle.

- e) Servir de base objetiva y justa con la cual fundar toda una serie de medidas, políticas, planes y programas respecto al personal, tales como: transferencias, ascensos, despidos, adiestramiento, etc.
- f) Servir de base para la determinación de incentivos económicos, un salario apropiado y justo.
- g) Validar las técnicas de adiestramiento, selección, etc. En general, sirven para canalizar la efectividad de un procedimiento particular de la administración de personal. Por ejemplo, un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles en los procedimientos de cobertura de vacantes.
- h) Servir de instrumento de retroalimentación para el empleado, proporcionándole la información acerca de sus acciones en el trabajo, de su rendimiento satisfactorio o inadecuado; con el fin de establecer medidas correctivas.
- i) Mejorar el clima empresarial dando a los trabajadores la sensación de ser juzgados en forma objetiva y no de acuerdo a criterios arbitrarios.
- j) Fomentar la igualdad de oportunidades de empleo, de crecimiento y de participación efectiva. Las evaluaciones precisas del rendimiento aseguran que las decisiones internas de colocación no sean discriminatorias.
- k) Identificar los desafíos externos. El desempeño se ve afectado por factores situados fuera del ambiente de trabajo, tales como asuntos familiares, financieros, de salud, operacionales o de otros tipos. Por medio de las evaluaciones se podrían detectar las causas que generan estos factores, ante los cuales el Departamento de personal puede aportar posibles soluciones.

La emisión de un juicio acerca del trabajo, bien sea de manera explícita a través de notas o calificaciones, o implícitamente expresados en forma oral, ha marcado la relación trabajador-patrono, dando como resultado importantes beneficios para las dos partes.

Las ventajas de las evaluaciones de desempeño se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1) Ventajas para el empleado: Constituye una fuente de motivación para los trabajadores porque se reconoce el trabajo individual. Contribuye a mejorar la moral, ya que se obtiene reconocimiento y estima. Permite a los trabajadores la consecución de mejoras laborales e incentivos económicos.
- 2) Ventajas para los evaluadores: Mejora el conocimiento de los supervisores sobre los trabajadores a su cargo en lo referente a las capacidades, habilidades, intereses, problemas, aspiraciones, etc. A partir del cual se facilita el establecimiento de programas para la formación y el óptimo aprovechamiento de las capacidades de los subordinados.
- 3) Ventajas para la Organización: Proporciona información sobre el rendimiento de los trabajadores de la organización, así como descubre valores humanos presentes en ella. Mejora el clima empresarial motivando a los trabajadores a tomar actitudes más constructivas hacia la organización. Facilita información objetiva para desarrollar políticas de sueldos, promociones, traslados, etc. Favorece las relaciones humanas dentro de la

empresa, así como el cumplimiento de los objetivos y funciones de la organización.

“Cualquier método de evaluación del desempeño busca lograr confiabilidad, consistencia y validez, pero como estas evaluaciones dependen del criterio del evaluador, pueden estar influenciadas por ideas preconcebidas o por prejuicios, lo cual puede llevar a cometer errores al realizar una evaluación de este tipo” (Sikula, 1989). Estos errores pueden disminuir tanto la confiabilidad como la validez de los métodos de evaluación del desempeño, por lo que, es necesario identificarlos y corregirlos para tener una evaluación objetiva y confiable.

Entre los errores que más se cometen al realizar una evaluación de desempeño, se encuentran:

- **Tendencia Central:** Este error se presenta cuando un calificador asigna puntuaciones o valores principales de rango medio a todos los individuos evaluados. Es decir, es la inclinación del evaluador a calificar a todos o a la mayor parte de las cualidades de los evaluados de manera cercana al promedio o al punto medio de la escala de medición.

La tendencia central se puede producir tanto por el poco conocimiento que tiene el superior de sus empleados, como por el deseo de evitar los extremos y no comprometerse con sus juicios. Para evitar este error, se puede utilizar el método de elección forzosa y los de jerarquización.

- Efecto Halo: Consiste en dar de manera incorrecta una valoración similar en criterios de desempeño diferentes con base en una impresión general. En este efecto, se presenta la tendencia a exagerar o disminuir las valoraciones, dependiendo de la dirección de la impresión general. El halo se ve impulsado por el hecho de que los factores seleccionados no son mutuamente excluyentes.

“Una forma de evitar este problema es alternando los extremos de las escalas o hacer una hoja para cada factor, pero también se pueden hacer listas de personas para cada factor y evaluarlos para cada individuo”. (Arrañaga, 1974)

- Benevolencia: El error de benevolencia significa proporcionar en forma general, valoraciones favorables a un grupo entero. Este error se debe a la amistad, miedo, interés, etc. que pueda existir entre el supervisor y el supervisado.
- Severidad: Se presenta cuando a todos los individuos se les califica con excesivo rigor, con lo cual se dan valoraciones desfavorables al grupo entero. Este error y el de benevolencia pueden surgir debido a una diversidad de estándares de rendimiento entre los evaluadores, como también a diferentes interpretaciones de los rendimientos y conductas de los empleados.
- El “Juego de la Evaluación”: en muchos casos las evaluaciones se han convertido en un juego. Esto se debe a que los supervisores pueden considerar la evaluación como

algo poco agradable, como un reto a su habilidad para juzgar a los trabajadores que deben evaluar.

Los evaluados pueden sentir que el proceso es como un concurso entre sus evaluaciones y opiniones, y a la de los gerentes responsables del proceso de evaluación. Sólo el adiestramiento puede solucionar esta dificultad.

- Efecto Aureola: “El efecto de aureola se produce cuando la opinión personal que tiene el calificador sobre su empleado, influye en la medición de su rendimiento” (Biblioteca Práctica de Negocios, 1995). Este problema es más grave cuando los calificadores deben evaluar a personas que son sus amigos o con quienes tengan algún roce profesional o personal.

“Las pruebas pueden ser más difíciles de lo que imaginamos. Pero son necesarias para aprender. Y cada una nos acerca más al cumplimiento de nuestros sueños”

Paulo Coelho

MARCO METODOLÓGICO

IV. MARCO METODOLÓGICO

Siempre, en cualquier investigación científica llevada a cabo, es preciso que los hechos estudiados, las relaciones establecidas entre ellos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas que se encuentren en torno al problema de investigación, así como los nuevos hallazgos de conocimiento, reúnan las condiciones de confiabilidad, objetividad y validez interna; razón por la cual, es tarea del investigador definir los procedimientos de orden metodológico, mediante los cuales se pretende responder al problema de investigación.

4.1. Tipo de Investigación

La investigación propuesta será realizada a través de un tipo de estudio correlacional; debido a que se buscará establecer el grado de relación que existe entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y el Desempeño Laboral. Esta relación tendrá como base el conocimiento del comportamiento individual de cada una de las variables consideradas.

4.2. Estrategia de Investigación

La estrategia de investigación que se utilizará es la denominada “De Campo” que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin

manipular o controlar variable alguna (Arias, 1997); recolectándose los datos a través de las percepciones y opiniones del personal que labora en la organización.

4.3. Diseño de la Investigación

El diseño a utilizarse en la investigación será No Experimental, porque se realizará sin manipular deliberadamente las variables, ya que se observarán a los empleados de la firma de Contadores Públicos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizar los datos recabados. En este tipo de estudio, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador (Hernández y otros, 1998)

Así mismo, el diseño de la investigación será transeccional, ya que se medirán los valores individuales y organizacionales, el desempeño laboral y las variables demográficas en el momento en que se aplique el instrumento de recolección de datos, es decir, en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; y su objetivo es indagar la incidencia y los valores que manifiestan una o más variables (Hernández y otros, 1998).

4.4. Población.

Se define como población al “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández y otros, p. 207). En la presente investigación la población corresponde a los 225 empleados de todos los niveles jerárquicos que tiene la Firma de Contadores Públicos motivo de estudio en el Área Metropolitana de Caracas, los cuales están distribuidos por departamento de la siguiente manera:

Departamento	Total
Administrativo	31
Auditoría	136
Consultoría	20
Impuestos	38
Total	225

4.5. Unidad de Análisis.

Nuestra unidad de análisis estará representada por los empleados de los diferentes estratos que conforman la Firma de Contadores Públicos motivo de estudio, ubicada en el Área Metropolitana de Caracas.

4.6. Muestra.

Una muestra es “la representación de un subgrupo de la población, para su selección deben delimitarse las características de la población. Para efectos de este estudio la muestra será estratificada “irrestricada aleatoria”, ya que éste asegura que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra y esto evitará que se genere algún sesgo en los posibles resultados que se obtengan a lo largo de la investigación.

En consecuencia, para obtener el número de empleados que conformarán la muestra, se empleará la fórmula de cálculo de tamaño muestral para poblaciones finitas y luego para calcular el número de personas que corresponderían a cada estrato, nos basaremos en el porcentaje que cada uno de estos representen en la población. En otras palabras, se aplicará Muestreo Estratificado Aleatorio con Asignación Proporcional de la Muestra.

El tamaño de la muestra se determina tomando en cuenta los siguientes elementos:

- a. **Tamaño de la Población:** La población es finita ya que está compuesta por un total de 225 empleados.
- b. **Nivel de Confianza:** Representa “la proporción del área de la curva de distribución estadística normal del universo que se piensa abarcar” (Sierra Bravo, Restituto, 1991).
- c. **Error de Estimación:** Indica la máxima diferencia entre el estimador y el parámetro en estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizará la fórmula estadística que según Restituto Sierra Bravo se aplica para las poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{(e^2(N-1)) + (Z^2 PQ)}$$

Donde:

N= Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

P= Proporción de elementos de la población que poseen el atributo en estudio.

Q = 1 - P

e = Error de estimación el cual es la máxima diferencia entre el estimador y el parámetro en estudio.

Z = Valor tipificado asociado al nivel de confianza elegido para hacer las estimaciones.

En todos los casos se utilizó el criterio de máxima heterogeneidad el cual consistió en fijar $P = Q = 0,5$.

Escenarios

Parámetros	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5	Escenario 6
Nivel de						
Confianza	90%	90%	90%	95%	95%	95%
Percentil Z	1,64	1,64	1,64	1,96	1,96	1,96
P	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
N	225	225	225	225	225	225
Error de						
Muestreo	3,00%	5,00%	7,00%	3,00%	5,00%	7,00%
Tamaño de						
Muestra	173	123	86	186	142	105

Luego de ensayar con varios escenarios se llega a la conclusión de que un tamaño de muestra apropiado es de 86 empleados, el cual lleva asociado un error de estimación estimado del 7%.

Se considera un tamaño de muestra apropiado ya que se escogió un nivel de error no muy alto (7%). No se tomará un error del 3%, debido a que la muestra quedaría en dicho caso prácticamente igual a la población y tomaría largos lapsos de tiempo para aplicar el

instrumento y realizar las entrevistas necesarias para obtener la data que será analizada. El tamaño de muestra de 86 empleados resulta adecuado ya que se pueden entrevistar a este número de personas en un período de tiempo relativamente corto.

4.7. Tipo de Muestreo.

Para la selección se recurrirá al método de muestreo aleatorio probabilístico donde todos los elementos de la población tienen alguna probabilidad de ser escogidos.

Como se mencionó con anterioridad, se utilizará muestreo estratificado aleatorio con asignación proporcional de la muestra.

La variable de estratificación es el Departamento con cuatro (4) estratos: Administrativo, Auditoría, Consultoría e Impuestos.

La fórmula para asignar proporcionalmente la muestra en los estratos es:

$$n_i = \frac{N_i}{N} n$$

Los resultados son los siguientes:

Estrato	N_i	n_i
Administrativo	31	12
Auditoría	136	52
Consultoría	20	8
Impuestos	38	14
Total	225	86

4.8. Método para la Selección de la Muestra.

En primer lugar se procederá a la búsqueda del listado de los empleados que laboran en cada departamento.

Posteriormente se acudirá a la tabla de números aleatorios para elegir a los integrantes de la muestra.

4.9. Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Definición conceptual de las variables:

A) Congruencia de Valores:

Definición Conceptual: “Concordancia existente entre el perfil de los valores individuales y el perfil que sustenta los valores de la normativa organizacional” (Parra, 1997. P)

Definición Operacional: grado de analogía o relación recíproca obtenida entre el perfil de los valores individuales y el perfil que sustentan los valores de la normativa organizacional.

DIMENSIONES:

1. Valores Organizacionales:

Definición Conceptual: “Patrón normativo que define la conducta deseable para un sistema, de relación con el grupo y su ambiente de trabajo” (Rosillo y Torres, 1997).

Definición Operacional: Percepción de los sujetos objeto de la muestra con relación al perfil de los 54 valores contenidos en el instrumento diseñado para la medición de los valores organizacionales.

INDICADORES:

A. Flexibilidad: facilidad para adaptarse a situaciones u opiniones diferentes a las propias.

B. Adaptabilidad: capacidad de ajustarse a situaciones y cambios en el entorno.

- C. **Estabilidad:** tener constancia, permanencia, firmeza y seguridad en las ideas y comportamientos.
- D. **Predecible:** mantener comportamientos que permitan anticipar la forma de actuar en el futuro.
- E. **Innovación:** crear y aportar nuevas ideas o formas de comportamiento.
- F. **Rapidez para tomar ventaja de las oportunidades:** habilidad para identificar y sacar provecho de hechos beneficiosos.
- G. **Disposición para experimentar:** capacidad para poner a prueba nuevos métodos, ideas o comportamientos.
- H. **Riesgo:** disposición para enfrentar situaciones nuevas o desconocidas, aún cuando impliquen peligro.
- I. **Prudencia:** prevenir la posibilidad de consecuencias negativas causadas por las acciones que se vayan a realizar.
- J. **Autonomía:** poseer la capacidad de tomar decisiones por sí mismo.
- K. **Orientación a las reglas:** asumir comportamientos, apegándose a las reglas.
- L. **Ser analítico:** considerar y evaluar las ventajas y desventajas de cada situación.
- M. **Ser detallista:** observar minuciosamente todo lo que sucede alrededor.
- N. **Precisión:** ser claro y exacto en la forma de pensar y actuar.
- O. **Orientación al equipo:** preferencia y facilidad para desenvolverse en grupos
- P. **Comunicación:** dar a conocer hechos o ideas sin limitaciones.
- Q. **Énfasis en una cultura única:** divulgar permanentemente un mismo patrón de conductas y normas.
- R. **Orientación hacia las personas:** formas de actuar dirigidas a procurar el bien de las personas.

- S. Equidad:** ser justo en las diferentes situaciones que presenta el entorno.
- T. Respeto por los derechos individuales:** aceptar que cada persona puede tener y expresar conductas e ideas diferentes a las propias.
- U. Tolerancia:** capacidad para aceptar y soportar ideas y conductas diferentes a las propias.
- V. Informalidad:** forma de actuar independientemente de los patrones y reglas establecidas.
- W. Despreocupación:** asumir situaciones de manera calmada y sin mucho esfuerzo.
- X. Serenidad:** enfrentar situaciones sin prisas ni apuros, con tranquilidad.
- Y. Asistencia:** brindar apoyo y ayuda a las personas que le rodean.
- Z. Agresividad:** disponibilidad para actuar vigorosamente y de manera impositiva.
- AA. Decisión:** habilidad para elegir una alternativa de manera rápida y precisa.
- BB. Orientación a la acción:** considerar la ejecución como prioridad en la actividad.
- CC. Iniciativa:** habilidad para emprender nuevas acciones.
- DD. Reflexión:** meditar y pensar con detenimiento los aspectos de una situación, tomando en cuenta la experiencia.
- EE. Orientación al logro:** dirigir conductas hacia el resultado deseado.
- FF. Exigencia:** pretender que los resultados sean lo mejor posible, conforme a los parámetros establecidos.
- GG. Responsabilidad individual:** asumir las consecuencias de las acciones propias.
- HH. Altas expectativas del desempeño:** esperar el mejor comportamiento para alcanzar resultados.
- II. Oportunidad de desarrollo profesional:** sacar ventaja de las situaciones que propicien el crecimiento de las personas profesionalmente.
- JJ. Altas recompensas por un buen desempeño:** incentivar económicamente a las personas por una buena ejecución.

- KK. Seguridad en empleo:** garantizar la permanencia en un empleo mientras que exista un buen desempeño.
- LL. Elogiar el buen desempeño:** reconocer, incentivar y reafirmar una buena ejecución.
- MM. Bajo nivel de conflicto:** discutir los problemas, evitando la confrontación.
- NN. Confrontación directa de los conflictos:** enfrentar las adversidades de la forma más clara posible, sin evasión.
- OO. Desarrollar amistades en el trabajo:** afianzar las relaciones interpersonales en el ambiente laboral.
- PP. Ajuste:** encajar adecuadamente en el medio.
- QQ. Trabajo en colaboración con otros:** disposición para aceptar, demandar y brindar asistencia a otras personas para realizar una labor.
- RR. Entusiasmo en el trabajo:** tener pasión o efusión por las tareas a realizar.
- SS. Trabajo prolongado:** dedicar largas horas a las actividades.
- TT. No restricción por las reglas:** habilidad para desprenderse de las reglas o normas cuando sea necesario.
- UU. Énfasis en la calidad:** considerar importante la perfección en la labor realizada.
- VV. Distinción de otros:** mantener comportamientos que le diferencien de los demás
- WW. Buena reputación:** considerar importante que las otras personas tengan una buena opinión de usted.
- XX. Responsabilidad social:** asumir el compromiso de actuar adecuadamente con el entorno.
- YY. Orientación a los resultados:** tener como meta fundamental el logro del producto deseado.

ZZ. Claridad en los lineamientos filosóficos: capacidad para distinguir claramente las causas, esencia y efectos de las cosas.

AAA. Competitividad: desarrollar y mantener ventajas para competir exitosamente en situaciones de rivalidad.

BBB. Alta organización: ordenar y estructurar las tareas permanentemente.

2. Valores Individuales:

Definición Conceptual: “Son aquellos elementos, modos de conducta o estados de existencia que los individuos consideran dignos de estima, deseables o admirables” (Giménez, 1998).

Definición Operacional: Percepción de los sujetos objeto de la muestra con relación al perfil de los 54 valores contenidos en el instrumento diseñado para la medición de los valores individuales.

INDICADORES:

A. Flexibilidad: facilidad para adaptarse a situaciones u opiniones diferentes a las propias.

B. Adaptabilidad: capacidad de ajustarse a situaciones y cambios en el entorno.

C. Estabilidad: tener constancia, permanencia, firmeza y seguridad en las ideas y comportamientos.

D. Predecible: mantener comportamientos que permitan anticipar la forma de actuar en el futuro.

- E. Innovación:** crear y aportar nuevas ideas o formas de comportamiento.
- F. Rapidez para tomar ventaja de las oportunidades:** habilidad para identificar y sacar provecho de hechos beneficiosos.
- G. Disposición para experimentar:** capacidad para poner a prueba nuevos métodos, ideas o comportamientos.
- H. Riesgo:** disposición para enfrentar situaciones nuevas o desconocidas, aún cuando impliquen peligro.
- I. Prudencia:** prevenir la posibilidad de consecuencias negativas causadas por las acciones que se vayan a realizar.
- J. Autonomía:** poseer la capacidad de tomar decisiones por sí mismo.
- Orientación a las reglas: asumir comportamientos, apegándose a las reglas.
- K. Orientación a las reglas:** asumir comportamientos, apegándose a las reglas.
- L. Ser analítico:** considerar y evaluar las ventajas y desventajas de cada situación.
- M. Ser detallista:** observar minuciosamente todo lo que sucede alrededor.
- N. Precisión:** ser claro y exacto en la forma de pensar y actuar.
- O. Orientación al equipo:** preferencia y facilidad para desenvolverse en grupos.
- P. Comunicación:** dar a conocer hechos o ideas sin limitaciones.
- Q. Énfasis en una cultura única:** divulgar permanentemente un mismo patrón de conductas y normas.
- R. Orientación hacia las personas:** formas de actuar dirigidas a procurar el bien de las personas.
- S. Equidad:** ser justo en las diferentes situaciones que presenta el entorno.
- T. Respeto por los derechos individuales:** aceptar que cada persona puede tener y expresar conductas e ideas diferentes a las propias.

- U. Tolerancia:** capacidad para aceptar y soportar ideas y conductas diferentes a las propias.
- V. Informalidad:** forma de actuar independientemente de los patrones y reglas establecidas.
- W. Despreocupación:** asumir situaciones de manera calmada y sin mucho esfuerzo.
- X. Serenidad:** enfrentar situaciones sin prisas ni apuros, con tranquilidad.
- Y. Asistencia:** brindar apoyo y ayuda a las personas que le rodean.
- Z. Agresividad:** disponibilidad para actuar vigorosamente y de manera impositiva.
- AA. Decisión:** habilidad para elegir una alternativa de manera rápida y precisa.
- BB. Orientación a la acción:** considerar la ejecución como prioridad en la actividad.
- CC. Iniciativa:** habilidad para emprender nuevas acciones.
- DD. Reflexión:** meditar y pensar con detenimiento los aspectos de una situación, tomando en cuenta la experiencia.
- EE. Orientación al logro:** dirigir conductas hacia el resultado deseado.
- FF. Exigencia:** pretender que los resultados sean lo mejor posible, conforme a los parámetros establecidos.
- GG. Responsabilidad individual:** asumir las consecuencias de las acciones propias.
- HH. Altas expectativas del desempeño:** esperar el mejor comportamiento para alcanzar resultados.
- II. Oportunidad de desarrollo profesional:** sacar ventaja de las situaciones que propicien el crecimiento de las personas profesionalmente.
- JJ. Altas recompensas por un buen desempeño:** incentivar económicamente a las personas por una buena ejecución.
- KK. Seguridad en empleo:** garantizar la permanencia en un empleo mientras que exista un buen desempeño.
- LL. Elogiar el buen desempeño:** reconocer, incentivar y reafirmar una buena ejecución.

- MM. Bajo nivel de conflicto:** discutir los problemas, evitando la confrontación.
- NN. Confrontación directa de los conflictos:** enfrentar las adversidades de la forma más clara posible, sin evasión.
- OO. Desarrollar amistades en el trabajo:** afianzar las relaciones interpersonales en el ambiente laboral.
- PP. Ajuste:** encajar adecuadamente en el medio.
- QQ. Trabajo en colaboración con otros:** disposición para aceptar, demandar y brindar asistencia a otras personas para realizar una labor.
- RR. Entusiasmo en el trabajo:** tener pasión o efusión por las tareas a realizar.
- SS. Trabajo prolongado:** dedicar largas horas a las actividades.
- TT. No restricción por las reglas:** habilidad para desprenderse de las reglas o normas cuando sea necesario.
- UU. Énfasis en la calidad:** considerar importante la perfección en la labor realizada.
- VV. Distinción de otros:** mantener comportamientos que le diferencien de los demás.
- WW. Buena reputación:** considerar importante que las otras personas tengan una buena opinión de usted.
- XX. Responsabilidad social:** asumir el compromiso de actuar adecuadamente con el entorno.
- YY. Orientación a los resultados:** tener como meta fundamental el logro del producto deseado.
- ZZ. Claridad en los lineamientos filosóficos:** capacidad para distinguir claramente las causas, esencia y efectos de las cosas.
- AAA. Competitividad:** desarrollar y mantener ventajas para competir exitosamente en situaciones de rivalidad.

BBB. Alta organización: ordenar y estructurar las tareas permanentemente.

B) Desempeño Laboral:

Definición Conceptual: “Rendimiento individual del trabajador, basado en la medición de resultados organizacionales” (Robbins, 1997).

Definición Operacional: Resultados obtenidos por medio del consenso entre supervisor y supervisado con relación al rendimiento individual que permita ser categorizado como excepcional, satisfactorio o requiere mejorar.

DIMENSIONES:

1. Requiere mejorar: el desempeño general no cumple con los requerimientos y es necesaria una mejora en el corto plazo. Para obtener esta categoría el evaluado deberá obtener una puntuación cuyo promedio oscile entre 1 y 3.4 puntos.

INDICADORES:

A. Rango de 1 a 3.4 puntos: Cuando el resultado de la evaluación de desempeño corresponde a un valor que la ubica entre el rango 1 y 3.4

2. Desempeño satisfactorio: consistentemente demuestra un desempeño general que es totalmente efectivo en su posición. Para obtener esta categoría el evaluado deberá obtener una puntuación cuyo promedio oscile entre 3.5 y 6.4 puntos.

INDICADORES:

A. Rango de 3.5 a 6.4 puntos: Cuando el resultado de la evaluación de desempeño corresponde a un valor que la ubica entre el rango 3.5 y 6.4

3. Desempeño excepcional: desempeño general que consistente e importantemente excede las expectativas de su posición. Para obtener esta categoría el evaluado deberá obtener una puntuación cuyo promedio oscile entre 6.5 y 9 puntos.

INDICADORES:

A. Rango de 6.5 a 9 puntos: Cuando el resultado de la evaluación de desempeño corresponde a un valor que la ubica entre el rango 6.5 y 9

B) “Variables Demográficas”: permiten describir la muestra objeto de estudio.

Definición Conceptual: “Estudian estadísticamente la dinámica de las colectividades humanas según su composición y estado en un determinado momento o según su evolución histórica” (Chipola, 1998).

Definición Operacional: Las variables demográficas utilizadas para el presente estudio serán grupo de edad, departamento y antigüedad en la empresa. Los indicadores serán definidos luego del análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos de investigación, ya que será la persona quien al momento de responder el instrumento coloque la información pertinente; no estableciéndose categorías para que se seleccione alguna alternativa.

DIMENSIONES:

- 1. Grupo de Edad:** Se entiende como el intervalo en que se ubica los años de edad que tiene el individuo.
- 2. Departamento:** Se entiende como el departamento donde se desempeña el trabajador.
- 3. Antigüedad en la Empresa:** Se refiere al tiempo que tenga el individuo como trabajador dentro de la organización, desde la fecha de ingreso hasta la fecha de recepción del instrumento de medición.

V. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Congruencia de Valores	Valores Organizacionales	<p>A. Flexibilidad: facilidad para adaptarse a situaciones u opiniones diferentes a las propias.</p> <p>B. Adaptabilidad: capacidad de ajustarse a situaciones y cambios en el entorno.</p> <p>C. Estabilidad: tener constancia, permanencia, firmeza y seguridad en las ideas y comportamientos.</p> <p>D. Predecible: mantener comportamientos que permitan anticipar la forma de actuar en el futuro.</p>
	Valores Individuales	<p>E. Innovación: crear y aportar nuevas ideas o formas de comportamiento.</p> <p>F. Rapidez para tomar ventaja de las oportunidades: habilidad para identificar y sacar provecho de hechos beneficiosos.</p> <p>G. Disposición para experimentar: capacidad para poner a prueba nuevos métodos, ideas o comportamientos.</p> <p>H. Riesgo: disposición para enfrentar situaciones nuevas o desconocidas, aún cuando impliquen peligro.</p>

	<p>Valores Individuales</p>	<p>I. Prudencia: prevenir la posibilidad de consecuencias negativas causadas por las acciones que se vayan a realizar.</p> <p>J. Autonomía: poseer la capacidad de tomar decisiones por sí mismo.</p> <p>K. Orientación a las reglas: asumir comportamientos, apegándose a las reglas.</p>
		<p>L. Ser analítico: considerar y evaluar las ventajas y desventajas de cada situación.</p> <p>M. Ser detallista: observar minuciosamente todo lo que sucede alrededor.</p> <p>N. Precisión: ser claro y exacto en la forma de pensar y actuar.</p> <p>O. Orientación al equipo: preferencia y facilidad para desenvolverse en grupos</p>

<p>Congruencia de Valores</p>	<p>Valores Organizacionales</p>	<p>P. Comunicación: dar a conocer hechos o ideas sin limitaciones.</p> <p>Q. Énfasis en una cultura única: divulgar permanentemente un mismo patrón de conductas y normas.</p> <p>R. Orientación hacia las personas: formas de actuar dirigidas a procurar el bien de las personas.</p> <p>S. Equidad: ser justo en las diferentes situaciones que presenta el entorno.</p> <p>T. Respeto por los derechos individuales: aceptar que cada persona puede tener y expresar conductas e ideas diferentes a las propias.</p> <p>U. Tolerancia: capacidad para aceptar y soportar ideas y conductas diferentes a las propias.</p> <p>V. Informalidad: forma de actuar independientemente de los patrones y reglas</p>
-----------------------------------	-------------------------------------	---

	<p>Valores Individuales</p>	<p>establecidas.</p> <p>W. Despreocupación: asumir situaciones de manera calmada y sin mucho esfuerzo.</p> <p>X. Serenidad: enfrentar situaciones sin prisas ni apuros, con tranquilidad.</p> <p>Y. Asistencia: brindar apoyo y ayuda a las personas que le rodean.</p> <p>Z. Agresividad: disponibilidad para actuar vigorosamente y de manera impositiva.</p>
		<p>AA. Decisión: habilidad para elegir una alternativa de manera rápida y precisa.</p> <p>BB. Orientación a la acción: considerar la ejecución como prioridad en la actividad.</p> <p>CC. Iniciativa: habilidad para emprender nuevas acciones.</p>

<p>Congruencia de Valores</p>	<p>Valores Organizacionales</p>	<p>DD. Reflexión: meditar y pensar con detenimiento los aspectos de una situación, tomando en cuenta la experiencia.</p> <p>EE. Orientación al logro: dirigir conductas hacia el resultado deseado.</p> <p>FF. Exigencia: pretender que los resultados sean lo mejor posible, conforme a los parámetros establecidos.</p> <p>GG. Responsabilidad individual: asumir las consecuencias de las acciones propias.</p> <p>HH. Altas expectativas del desempeño: esperar el mejor comportamiento para alcanzar resultados.</p> <p>II. Oportunidad de desarrollo profesional: sacar ventaja de las situaciones que propicien el crecimiento de las personas profesionalmente.</p> <p>JJ. Altas recompensas por un buen desempeño:</p>
-----------------------------------	-------------------------------------	--

	<p>Valores Individuales</p>	<p>incentivar económicamente a las personas por una buena ejecución.</p> <p>KK. Seguridad en empleo: garantizar la permanencia en un empleo mientras que exista un buen desempeño.</p> <p>LL. Elogiar el buen desempeño: reconocer, incentivar y reafirmar una buena ejecución.</p>
		<p>MM. Bajo nivel de conflicto: discutir los problemas, evitando la confrontación.</p> <p>NN. Confrontación directa de los conflictos: enfrentar las adversidades de la forma más clara posible, sin evasión.</p> <p>OO. Desarrollar amistades en el trabajo: afianzar las relaciones interpersonales en el ambiente laboral.</p> <p>PP. Ajuste: encajar adecuadamente en el medio.</p> <p>QQ. Trabajo en colaboración con otros:</p>

<p>Congruencia de Valores</p>	<p>Valores Organizacionales.</p>	<p>disposición para aceptar, demandar y brindar asistencia a otras personas para realizar una labor.</p> <p>RR. Entusiasmo en el trabajo: tener pasión o efusión por las tareas a realizar.</p> <p>SS. Trabajo prolongado: dedicar largas horas a las actividades.</p> <p>TT. No restricción por las reglas: habilidad para desprenderse de las reglas o normas cuando sea necesario.</p> <p>UU. Énfasis en la calidad: considerar importante la perfección en la labor realizada.</p> <p>VV. Distinción de otros: mantener comportamientos que le diferencien de los demás</p> <p>WW. Buena reputación: considerar importante que las otras personas tengan una buena opinión de usted.</p>
--	--------------------------------------	--

	<p>Valores Individuales</p>	<p>XX. Responsabilidad social: asumir el compromiso de actuar adecuadamente con el entorno.</p> <p>YY. Orientación a los resultados: tener como meta fundamental el logro del producto deseado.</p> <p>ZZ. Claridad en los lineamientos filosóficos: capacidad para distinguir claramente las causas, esencia y efectos de las cosas.</p> <p>AAA. Competitividad: desarrollar y mantener ventajas para competir exitosamente en situaciones de rivalidad.</p> <p>BBB. Alta organización: ordenar y estructurar las tareas permanentemente.</p>
--	-----------------------------	---

Desempeño Laboral	Requiere mejorar	
		A. Rango del 1 al 3.4
	Desempeño satisfactorio	B. Rango del 3.5 al 6.4
	Desempeño excepcional	C. Rango del 6.5 al 9
	Edad	

Variables Demográficas	Estado Civil Nivel de Instrucción Antigüedad en la Empresa Cargo	
------------------------	---	--

410. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la presente investigación, para estudiar la variable “Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales” se utilizará el cuestionario, el cual se define como un formato que contiene una serie de preguntas que se responden por escrito en función de la información que se desea obtener. (Arias, 1997)

En este caso, con la finalidad de determinar los perfiles de valores individuales y organizacionales de los empleados de la Firma de Contadores Públicos, entendiendo perfil como el grupo de valores ordenados según su importancia, se utilizará la lista de 54 valores contenidos en el instrumento diseñado por Chatman, O’Reilly y Caldwell (1991), llamado Organizational Culture Profile -Perfil de Cultura Organizacional- (OCP). Este instrumento fue extraído del artículo “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit” publicado en la Academy of Management Journal en 1991, Vol. 34, N 3 y fue validado por sus autores, arrojando un coeficiente de confiabilidad de 0.88.

En Venezuela fue validado en 1994, a través de una Tesis realizada por María Elena Dugarte para obtener el grado de Psicología Industrial en la U.C.V., en donde se estudió la congruencia entre los valores individuales y organizacionales y su relación con la efectividad organizacional, arrojando en esa ocasión una confiabilidad de 0.875; y posteriormente en 1997, por medio de otra Tesis, realizada por Parra y Pérez para obtener la licenciatura en

Psicología Industrial en la U.C.V., que se dedicó a estudiar la congruencia de los valores individuales y organizacionales y su relación con la satisfacción laboral, arrojando una confiabilidad de 0.8775 para la medición de los valores individuales y 0.8931 para la medición de los valores organizacionales.

La lista de los 54 valores, fue traducida y definida por Cayama y Pazmiño (1998), con el propósito de considerar un significado único para cada valor, a fin de evitar interpretaciones ambiguas. Dichas definiciones fueron elaboradas con la ayuda de herramientas tales como diccionarios inglés-español, diccionarios de sinónimos y diccionarios de ciencias sociales.

El instrumento consiste en la aplicación de dos (2) cuestionarios que contienen la misma lista de valores. El primero para medir los valores individuales, donde se le pedirá a las personas que le asignen una puntuación en la escala tipo Likert a cada valor, de acuerdo al grado de importancia que tengan para sí mismo estos valores. El segundo cuestionario con la misma lista de valores, se utilizará para medir los valores organizacionales, en este caso se les pedirá a los individuos que asignen a cada valor una puntuación dentro de la escala tipo Likert, de acuerdo a la importancia que según su percepción tienen dichos valores para la organización, o en este caso, para la firma de contadores públicos objeto de estudio.

No obstante, para el estudio de la variable “Desempeño Laboral”, se emplearán los resultados del instrumento utilizado por la empresa motivo de estudio en su revisión anual, el cual se enfoca tanto en metas de negocio como de desarrollo personal, enlazándolas a su vez con las metas relacionadas con competencias (conocimientos, habilidades, comportamientos) y valores propios de la organización.

4.11. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Según Bussot (1991), la confiabilidad tiene como objetivo determinar “la capacidad que posee el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones” (p.108).

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, Kelinger (1981), la define como: “La estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos como la exactitud o precisión de medición”.

Van Dalen y Meyer (1981), la definen como: “la consistencia, exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento repetidas veces”.

Para la validación del instrumento se utilizó el índice alpha de Cronbach el cual tiene como fórmula la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Donde:

k: Número de ítems.

S_i^2 : Varianza de los datos del i-ésimo ítem.

S_x^2 : Varianza de los datos de todos los ítems.

El valor de α es tal que $0 \leq \alpha \leq 1$. Si las puntuaciones de los ítems 1, 2, ..., k son independientes entonces $S_x^2 = \sum_{i=1}^k S_i^2$. En ese caso $\alpha = 0$. Esto ocurre debido a que no existe correlación conjunta entre los ítems y por lo tanto no existe consistencia. Si las puntuaciones de los ítems 1, 2, ..., k no son independientes entonces $S_x^2 > \sum_{i=1}^k S_i^2$. En ese caso el valor máximo que puede tomar α es 1 y mientras más cerca esté de este valor más consistencia existirá.

La escala es la siguiente:

$0,00 < \alpha \leq 0,20$ indica confiabilidad ligera

$0,20 < \alpha \leq 0,40$ indica confiabilidad baja

$0,40 < \alpha \leq 0,70$ indica confiabilidad mediana

$0,70 < \alpha \leq 0,90$ indica confiabilidad alta

$0,90 < \alpha \leq 1,00$ indica confiabilidad muy alta

Resultados:

1. Valores Individuales:

El instrumento se validó utilizando toda la muestra. A continuación se muestran los resultados:

Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	54

Análisis:

El coeficiente 0,895 es un valor bastante alto y muy cercano a 1 lo cual indica que el instrumento tiene un muy alto nivel de confiabilidad, lo que permite concluir que el instrumento fue válido para medir estos valores.

2. Valores Organizacionales:

El instrumento se validó utilizando toda la muestra. A continuación se muestran los resultados:

Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	54

Análisis:

El coeficiente 0,895 es un valor bastante alto y muy cercano a 1 lo cual indica que el instrumento tiene un muy alto nivel de confiabilidad, lo que permite concluir que el instrumento fue válido para medir estos valores.

3. Valores Individuales y Organizacionales:

Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	108

Análisis:

El coeficiente 0,925 es un valor bastante alto y muy cercano a 1 lo cual indica que el instrumento tiene un muy alto nivel de confiabilidad, lo que permite concluir que el instrumento fue válido para medir todos los valores.

4.12. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Las herramientas a utilizar para la tabulación y el procesamiento de los datos que se obtendrán en esta investigación serán, respectivamente, Excel 2003 y SPSS 12.0 para Windows.

Una vez recolectada la información pertinente a través del instrumento a aplicar, para determinar la congruencia de valores, se calculará el índice de confiabilidad por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, para cada uno de los instrumentos. Luego, a fin de describir la composición de la muestra según las variables sociodemográficas, se realizará un análisis estadístico de tendencia central.

Para establecer la congruencia de valores de cada persona, se calculará la correlación para rangos diferenciales entre las puntuaciones obtenidas individual y organizacionalmente, considerando como mayor congruencia aquellos casos en que el coeficiente se aproxime más a la unidad.

Para concluir se calculará la moda, con el fin de determinar las puntuaciones de las variables en estudio asignadas a la mayoría de las personas pertenecientes a nuestra muestra, con respecto a cada una de las variables sociodemográficas en estudio: sexo, nivel de cargo, antigüedad, edad y nivel de instrucción; para finalmente hallar la correlación entre la congruencia de los Valores Individuales y Organizacionales y el Desempeño Laboral, para determinar su relación, tal y como se ha propuesto en el objetivo general de esta investigación.

“Cada uno de nuestros pasos, en todos los instantes de la vida, tiene un significado mayor que nosotros mismos.”

Brida

Paulo Coelho

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

5.A. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

5.A.1 Valores Individuales

5.A.1.1 Procesamiento de los Datos.

Una vez transcritos los datos se procedió al procesamiento de los mismos. Se calcularon las principales medidas estadísticas descriptivas para cada uno de los 54 valores individuales. Como son muchos valores, se dividió la información obtenida en 6 cuadros, cada uno con 9 valores.

5.A.1.2 Resultados y Análisis.

Cuadro 4. Estadística Descriptiva de los Valores Individuales (1/6)

	Flexibilidad (Individual)	Adaptabilidad (Individual)	Estabilidad (Individual)	Predecible (Individual)	Innovación (Individual)	Rapidez para tomar ventaja de las oportunidades (Individual)	Disposición para experimentar (Individual)	Riesgo (Individual)	Prudencia (Individual)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	4,37	4,36	4,44	3,44	4,42	4,50	4,03	3,74	4,05
Mediana	5,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	5	5	3	5	5	5	5	5
Desv. típ.	,812	,750	,696	1,069	,694	,778	,939	1,140	1,062
Coef. Variación	18,58%	17,20%	15,68%	31,08%	15,70%	17,29%	23,30%	30,48%	26,22%
Asimetría	-1,461	-1,562	-,858	-,259	-1,215	-1,456	-,595	-,552	-,940
Curtosis	2,706	4,197	-,480	-,374	1,833	1,306	-,635	-,392	,390

Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 5. Estadística Descriptiva de los Valores Individuales (2/6)

	Autonomía (Individual)	Orientación a las reglas (Individual)	Ser analítico (Individual)	Ser detallista (Individual)	Precisión (Individual)	Orientación al equipo (Individual)	Comunicación (Individual)	Enfasis en una cultura única (Individual)	Orientación hacia las personas (Individual)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	4,43	4,15	4,14	3,98	4,38	4,21	4,50	3,80	4,36
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,50
Moda	5	5	4	4	5	5	5	4	5
Desv. típ.	,805	,952	,754	,826	,738	,959	,763	,852	,781
Coef. Variación	18,17%	22,94%	18,21%	20,75%	16,85%	22,78%	16,96%	22,42%	17,91%
Asimetría	-1,361	-1,232	-,406	-,341	-,754	-1,254	-1,301	-,542	-1,494
Curtosis	1,230	1,529	-,594	-,601	-,777	1,455	,591	,455	3,355

Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 6. Estadística Descriptiva de los Valores Individuales (3/6)

	Equidad (Individual)	Respeto por los derechos individuales (Individual)	Tolerancia (Individual)	Informalidad (Individual)	Despreocupación (Individual)	Serenidad (Individual)	Asistencia (Individual)	Agresividad (Individual)	Decisión (Individual)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	4,41	4,48	4,28	3,13	2,97	3,83	4,26	2,99	4,47
Mediana	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	5,00
Moda	5	5	5	3	4	4	5	1 ^a	5
Desv. típ.	,803	,747	,849	1,115	1,287	,948	,870	1,475	,663
Coef. Variación	18,21%	16,67%	19,84%	35,62%	43,33%	24,75%	20,42%	49,33%	14,83%
Asimetría	-1,296	-1,738	-1,518	-,154	-,103	-,489	-1,075	,020	-,860
Curtosis	1,115	4,370	3,421	-,674	-1,209	-,219	1,042	-1,400	-,357

a. Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores.

Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 7. Estadística Descriptiva de los Valores Individuales (4/6)

	Orientación a la acción (Individual)	Iniciativa (Individual)	Reflexión (Individual)	Orientación al logro (Individual)	Exigencia (Individual)	Responsabilidad individual (Individual)	Altas expectativas del desempeño (Individual)	Oportunidad de desarrollo profesional (Individual)	Altas recompensas por un buen desempeño (Individual)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	4,44	4,49	4,00	4,67	4,29	4,45	4,47	4,66	4,69
Mediana	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Desv. típ.	,696	,763	1,040	,583	,765	,792	,698	,625	,724
Coef. Variación	15,68%	16,99%	26,00%	12,48%	17,83%	17,80%	15,62%	13,41%	15,44%
Asimetría	-,858	-1,912	-,834	-1,631	-,713	-1,153	-1,149	-1,977	-3,063
Curtosis	-,480	4,938	,081	1,673	-,381	,095	,860	3,928	10,731

Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 8. Estadística Descriptiva de los Valores Individuales (5/6)

	Seguridad en empleo (Individual)	Elogiar el buen desempeño (Individual)	Bajo nivel de conflicto (Individual)	Confrontación directa de los conflictos (Individual)	Desarrollar amistades en el trabajo (Individual)	Ajuste (Individual)	Trabajo en colaboración con otros (Individual)	Entusiasmo en el trabajo (Individual)	Trabajo prolongado (Individual)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	4,63	4,64	4,10	4,27	3,87	4,14	4,35	4,19	2,66
Mediana	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00
Moda	5	5	5	5	5	5	5	4	3
Desv. típ.	,633	,592	,970	,900	1,166	,842	,878	,775	1,252
Coef. Variación	13,67%	12,76%	23,66%	21,08%	30,13%	20,34%	20,18%	18,50%	47,07%
Asimetría	-1,494	-1,432	-,925	-1,056	-,839	-,755	-1,285	-,493	,228
Curtosis	1,061	1,060	,608	,689	-,152	,597	1,387	-,675	-,863

Fuente: Cálculos Propios

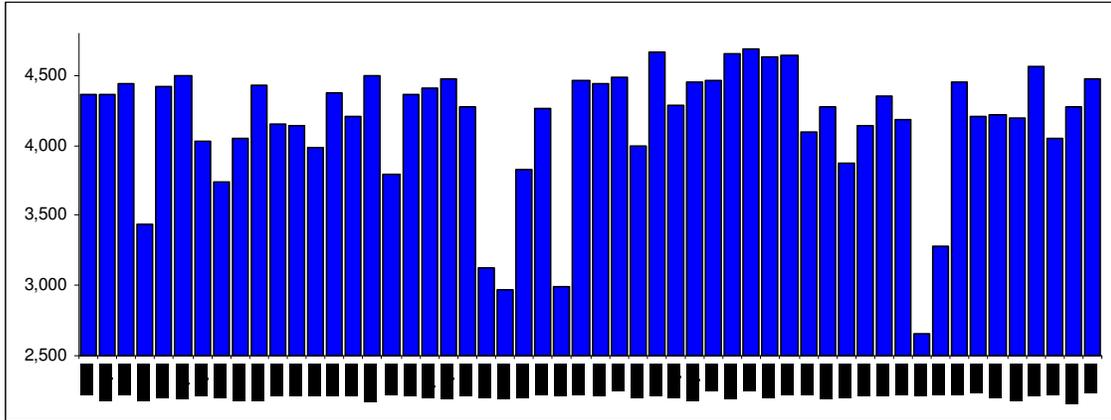
Cuadro 9. Estadística Descriptiva de los Valores Individuales (6/6)

	No restricción por las reglas (Individual)	Énfasis en la calidad (Individual)	Distinción de otros (Individual)	Buena reputación (Individual)	Responsabilidad social (Individual)	Orientación a los resultados (Individual)	Claridad en los lineamientos filosóficos (Individual)	Competitividad (Individual)	Alta organización (Individual)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	3,28	4,45	4,21	4,22	4,20	4,56	4,05	4,28	4,48
Mediana	3,00	5,00	4,00	4,50	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00
Moda	3	5	5	5	4 ^a	5	4	5	5
Desv. típ.	1,271	,714	,959	,938	,879	,566	,880	,863	,808
Coef. Variación	38,75%	16,04%	22,78%	22,23%	20,93%	12,41%	21,73%	20,16%	18,04%
Asimetría	-,263	-1,720	-1,499	-1,160	-1,359	-,832	-,728	-1,366	-1,912
Curtosis	-,857	5,164	2,574	1,311	2,608	-,308	,446	2,109	4,319

a. Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores.

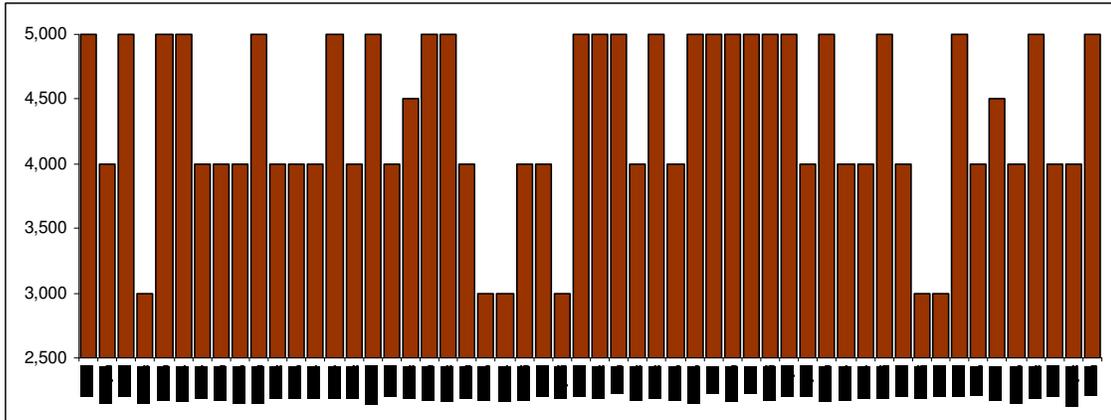
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 4. Comparación de las Medias de los Valores Individuales



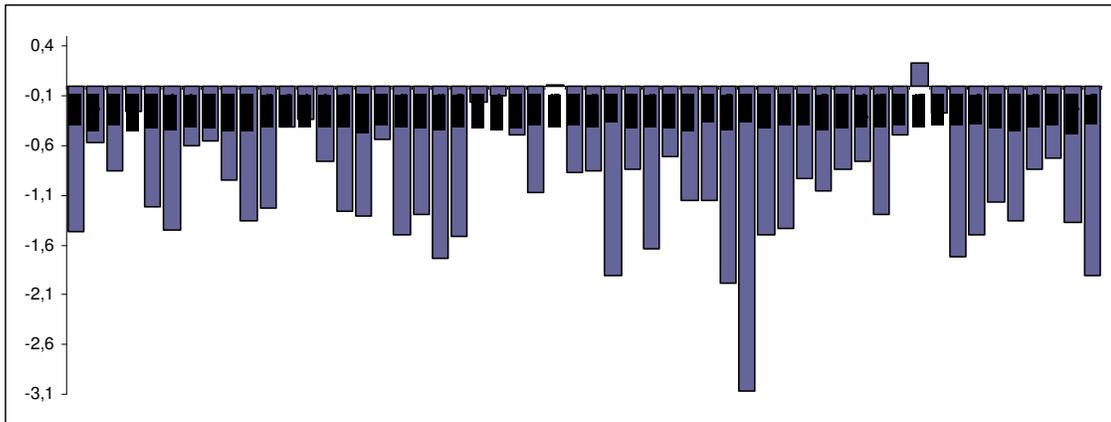
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 5. Comparación de las Medianas de los Valores Individuales



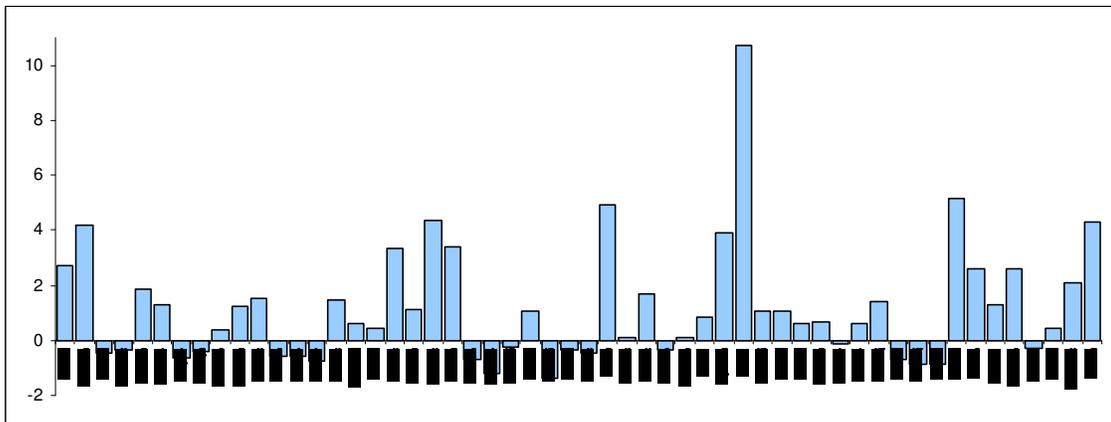
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 8. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los Valores Individuales



Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 9. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los Valores Individuales



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en los cuadros y gráficos anteriores la media aritmética indica que los 8 valores individuales más importantes para los empleados entrevistados son: Altas recompensas por un buen desempeño (4,69), Orientación al logro (4,67), Oportunidad de desarrollo profesional (4,66), Elogiar el buen desempeño (4,64), Seguridad en empleo (4,63), Orientación a los resultados (4,56), Rapidez para tomar ventaja de las oportunidades (4,50) y Comunicación (4,50). A su vez, la mediana o valor central indica que hay 24 valores individuales con máximo valor (5) entre los cuales se incluyen los 8 valores señalados anteriormente. Por su parte, la moda o valor más frecuente indica que hay 41 valores individuales con máximo valor (5) entre los cuales se incluyen también los 8 valores individuales señalados anteriormente.

En cuanto a dispersión, se aprecia que los valores individuales con menor coeficiente de variación, es decir, mayor homogeneidad en sus puntajes son: Orientación a los resultados (12,41%), Orientación al logro (12,48%), Bajo nivel de conflicto (12,66%), Elogiar el buen desempeño (12,76%) y Oportunidad de desarrollo profesional (13,41%). Uniendo estos resultados a los de las medidas promedio se puede apreciar que los mejores valores, es decir, con mayor promedio y menor dispersión son Orientación a los resultados, Orientación al logro, Elogiar el buen desempeño y Oportunidad de desarrollo profesional.

En cuanto a asimetría, se observa que a excepción de los valores Agresividad y Trabajo Prolongado todos los valores tienen asimetría negativa; algunos con más fuerza que otros, esto indica la mayoría de los puntajes en estos valores son altos pero existen algunos valores bajos

que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Este resultado indica que mayoritariamente a los valores individuales se les asignaron puntajes altos y que pocos valores bajos con los que ocasionan la asimetría negativa en la gran mayoría de los casos. En escalas tipo likert como la utilizada en este caso es común que se presenten fenómenos de alta asimetría.

En cuanto a curtosis, se aprecia que 35 de los 54 valores individuales tienen coeficientes positivos indicando así curvas leptocúrticas, es decir, en esos valores el valor más frecuente (moda) supera altamente en frecuencia al resto de los valores. Destaca de manera importante el valor Altas recompensas por un buen desempeño con una curtosis de 10,731. Este valor tiene también el mayor puntaje promedio, significando así que el puntaje modal (5) tiene una frecuencia sumamente alta en relación a las frecuencias de los demás puntajes. En los restantes 19 valores hay curvas platicúrticas, es decir, existe poca diferencia entre las frecuencias de todos los puntajes.

Uniéndolos todos los contextos estadísticos se aprecia que los valores Altas recompensas por un buen desempeño, Orientación a los resultados, Orientación al logro, Bajo nivel de conflicto, Elogiar el buen desempeño y Oportunidad de desarrollo profesional son los valores individuales más completos y compactos según la opinión de los empleados entrevistados.

5.A.2. Valores Organizacionales.

5.A.2.1 Procesamiento de los Datos.

Una vez transcritos los datos se procedió al procesamiento de los mismos. Se calcularon las principales medidas estadísticas descriptivas para cada uno de los 54 valores organizacionales. Como son muchos valores, se dividió la información obtenida en 6 cuadros, cada uno con 9 valores.

5.A.2.2 Resultados y Análisis.

Cuadro 10. Estadística Descriptiva de los Valores Organizacionales (1/6)

	Flexibilidad (Organizacional)	Adaptabilidad (Organizacional)	Estabilidad (Organizacional)	Predecible (Organizacional)	Innovación (Organizacional)	Rapidez para tomar ventaja de las oportunidades (Organizacional)	Disposición para experimentar (Organizacional)	Riesgo (Organizacional)	Prudencia (Organizacional)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	3,91	4,20	4,35	3,62	4,47	4,34	3,92	3,48	4,36
Mediana	4,00	4,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00
Moda	5	5	5	3	5	5	5	4	5
Desv. típ.	1,154	,943	,779	1,129	,822	,820	,973	1,225	,981
Coef. Variación	29,51%	22,45%	17,91%	31,19%	18,39%	18,89%	24,82%	35,20%	22,50%
Asimetría	-,895	-1,098	-,857	-,246	-1,579	-1,094	-,541	-,437	-1,703
Curtosis	,174	,744	-,294	-,760	1,898	,528	-,340	-,684	2,508

Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 11. Estadística Descriptiva de los Valores Organizacionales (2/6)

	Autonomía (Organizacional)	Orientación a las reglas (Organizacional)	Ser analítico (Organizacional)	Ser detallista (Organizacional)	Precisión (Organizacional)	Orientación al equipo (Organizacional)	Comunicación (Organizacional)	Énfasis en una cultura única (Organizacional)	Orientación hacia las personas (Organizacional)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	3,84	4,62	4,22	4,09	4,34	4,31	4,12	3,98	4,00
Mediana	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	5	5	4	5	5	5	4	4
Desv. típ.	1,187	,800	,817	,821	,761	,871	1,034	1,029	,826
Coef. Variación	30,91%	17,32%	19,36%	20,07%	17,53%	20,21%	25,10%	25,85%	20,65%
Asimetría	-,801	-2,300	-,828	-,437	-,659	-1,319	-,892	-,948	-,641
Curtosis	-,318	5,398	,096	-,703	-,970	1,733	-,426	,383	,091

Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 12. Estadística Descriptiva de los Valores Organizacionales (3/6)

	Equidad (Organizacional)	Respeto por los derechos individuales (Organizacional)	Tolerancia (Organizacional)	Informalidad (Organizacional)	Despreocupación (Organizacional)	Serenidad (Organizacional)	Asistencia (Organizacional)	Agresividad (Organizacional)	Decisión (Organizacional)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	3,88	4,06	3,90	2,64	2,42	3,45	4,00	2,91	4,34
Mediana	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00
Moda	4	5	4 ^a	2	1	3	4	1	5
Desv. típ.	1,067	,962	1,018	1,217	1,426	1,059	1,040	1,531	,776
Coef. Variación	27,50%	23,69%	26,10%	46,10%	58,93%	30,70%	26,00%	52,61%	17,88%
Asimetría	-,833	-,767	-,608	,168	,567	-,210	-1,284	,079	-1,599
Curtosis	,189	-,008	-,416	-1,025	-1,087	-,526	1,504	-1,440	4,009

a. Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores.

Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 13. Estadística Descriptiva de los Valores Organizacionales (4/6)

	Orientación a la acción (Organizacional)	Iniciativa (Organizacional)	Reflexión (Organizacional)	Orientación al logro (Organizacional)	Exigencia (Organizacional)	Responsabilidad individual (Organizacional)	Altas expectativas del desempeño (Organizacional)	Oportunidad de desarrollo profesional (Organizacional)	Altas recompensas por un buen desempeño (Organizacional)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	4,26	4,31	3,94	4,60	4,50	4,37	4,49	4,07	3,62
Mediana	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00
Moda	5	5	4	5	5	5	5	4	4
Desv. típ.	,785	,858	,962	,740	,778	,868	,664	,865	1,248
Coef. Variación	18,43%	19,91%	24,42%	16,09%	17,29%	19,86%	14,79%	21,25%	34,48%
Asimetría	-,788	-1,232	-,693	-1,886	-1,609	-1,140	-,943	-,919	-,644
Curtosis	-,001	1,517	-,024	2,861	2,132	,208	-,235	1,041	-,677

Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 14. Estadística Descriptiva de los Valores Organizacionales (5/6)

	Seguridad en empleo (Organizacional)	Elogiar el buen desempeño (Organizacional)	Bajo nivel de conflicto (Organizacional)	Confrontación directa de los conflictos (Organizacional)	Desarrollar amistades en el trabajo (Organizacional)	Ajuste (Organizacional)	Trabajo en colaboración con otros (Organizacional)	Entusiasmo en el trabajo (Organizacional)	Trabajo prolongado (Organizacional)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	4,03	3,92	3,58	3,92	3,48	4,02	4,06	4,22	4,15
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Moda	4	4	5	5	4	5	4	5	5
Desv. típ.	,900	,910	1,232	1,008	1,155	,894	,859	,887	1,213
Coef. Variación	22,33%	23,21%	34,41%	25,71%	33,19%	22,24%	21,16%	21,02%	29,23%
Asimetría	-,862	-,603	-,269	-,539	-,504	-,350	-,912	-,972	-1,229
Curtosis	,654	-,315	-1,156	-,512	-,466	-1,021	1,087	,180	,344

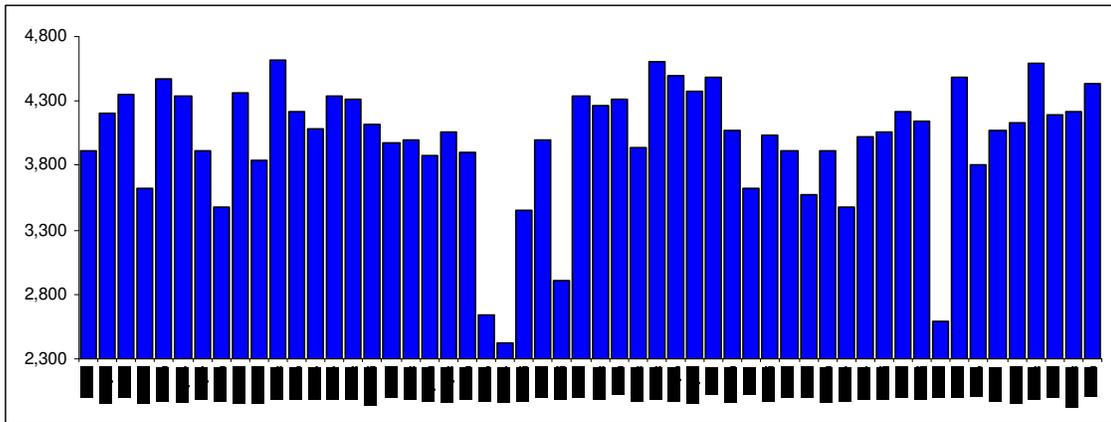
Fuente: Cálculos Propios

Cuadro 15. Estadística Descriptiva de los Valores Organizacionales (6/6)

	No restricción por las reglas (Organizacional)	Enfasis en la calidad (Organizacional)	Distinción de otros (Organizacional)	Buena reputación (Organizacional)	Responsabilidad social (Organizacional)	Orientación a los resultados (Organizacional)	Claridad en los lineamientos filosóficos (Organizacional)	Competitividad (Organizacional)	Alta organización (Organizacional)
n	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Media	2,59	4,48	3,80	4,07	4,13	4,59	4,19	4,22	4,44
Mediana	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Moda	1	5	4	5	5	5	5	5	5
Desv. típ.	1,314	,698	,992	1,015	,878	,658	,888	,963	,876
Coef. Variación	50,73%	15,58%	26,11%	24,94%	21,26%	14,34%	21,19%	22,82%	19,73%
Asimetría	,159	-1,189	-,700	-,972	-,788	-1,623	-,894	-1,109	-1,754
Curtosis	-1,222	,932	,469	,470	,437	2,409	,519	,598	2,968

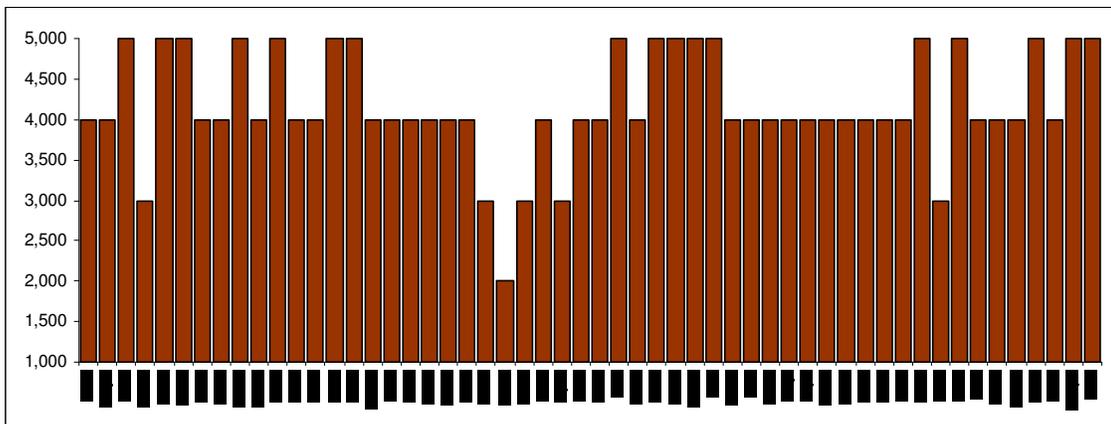
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 10. Comparación de las Medias de los Valores Organizacionales



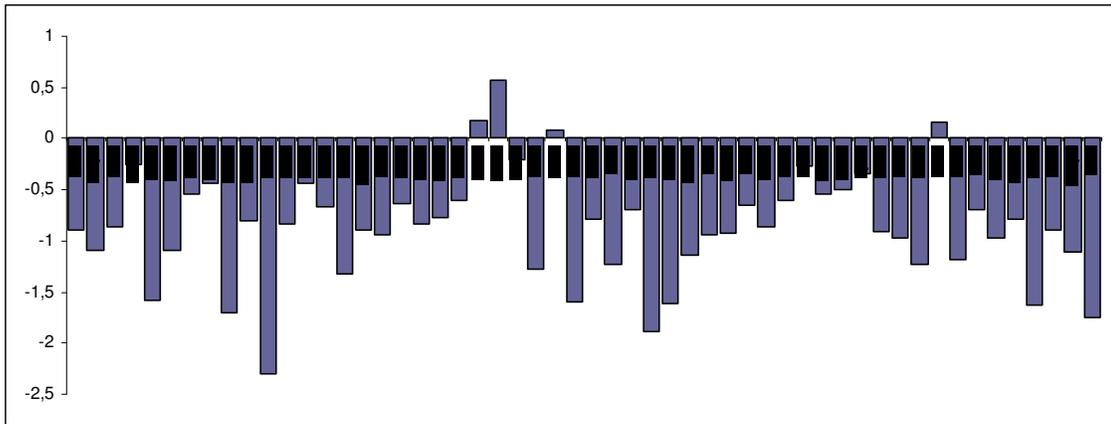
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 11. Comparación de las Medianas de los Valores Organizacionales



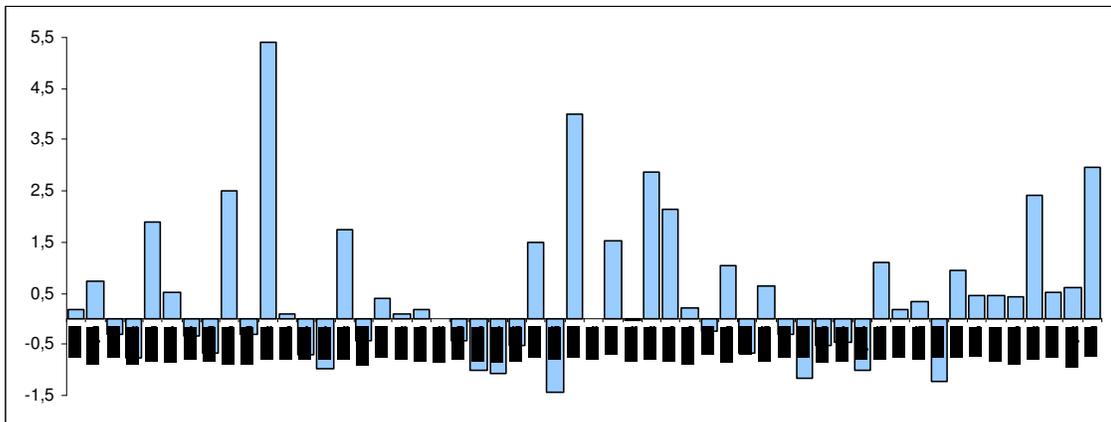
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 14. Comparación de los Coeficientes de Asimetría de los Valores Organizacionales



Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 15. Comparación de los Coeficientes de Curtosis de los Valores Organizacionales



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en los cuadros y gráficos anteriores la media aritmética indica que los 8 valores organizacionales más importantes para los empleados entrevistados son: Orientación a las reglas (4,62), Orientación al logro (4,60), Orientación a los resultados (4,59), Exigencia (4,50), Altas expectativas del desempeño (4,49), Énfasis en la calidad (4,48), Innovación (4,47) y Alta organización (4,44). A su vez, la mediana o valor central indica que hay 17 valores organizacionales con máximo valor (5) entre los cuales se incluyen los 8 valores señalados anteriormente. Por su parte, la moda o valor más frecuente indica que hay 33 valores organizacionales con máximo valor (5) entre los cuales se incluyen también los 8 valores organizacionales señalados anteriormente.

En cuanto a dispersión, se aprecia que los valores organizacionales con menor coeficiente de variación, es decir, mayor homogeneidad en sus puntajes son: Orientación a los resultados (14,34%), Altas expectativas del desempeño (14,79%), Énfasis en la calidad (15,58%), Orientación al logro (16,09%) y Exigencia (17,29%). Uniendo estos resultados a los de las medidas promedio se puede apreciar que los mejores valores, es decir, con mayor promedio y menor dispersión son Orientación a los resultados, Orientación al logro, Altas expectativas del desempeño, Énfasis en la calidad y Exigencia.

En cuanto a asimetría, se observa que a excepción de los valores Agresividad y No restricción por las reglas, Informalidad y Despreocupación todos los valores tienen asimetría negativa; algunos con más fuerza que otros, esto indica la mayoría de los puntajes en estos valores son altos pero existen algunos valores bajos que provocan cierto sesgo hacia la

izquierda en la curva de la distribución de frecuencias. Este resultado indica que al igual que ocurrió con los valores individuales, mayoritariamente los valores organizacionales tienen puntajes altos y pocos valores bajos pero con poca magnitud los cuales ocasionan la asimetría negativa en la gran mayoría de los casos.

En cuanto a curtosis, se aprecia que 30 de los 54 valores organizacionales tienen coeficientes positivos indicando así curvas leptocúrticas, es decir, en esos valores el valor más frecuente (moda) supera altamente en frecuencia al resto de los valores. Destaca de manera importante el valor Orientación a las reglas con una curtosis de 5,398. Este valor tiene también el mayor puntaje promedio, significando así que el puntaje modal (5) tiene una frecuencia sumamente alta en relación con las frecuencias de los demás puntajes. En los restantes 24 valores hay curvas platicúrticas, es decir, existe poca diferencia entre las frecuencias de todos los puntajes.

Uniendo todos los contextos estadísticos se aprecia que los valores Orientación a las reglas, Orientación a los resultados, Orientación al logro, Altas expectativas del desempeño, Énfasis en la calidad y Exigencia son los valores organizacionales más completos y compactos según la opinión de los empleados entrevistados.

5.A.3. Desempeño Laboral.

5.A.3.1 Procesamiento de los Datos.

Una vez transcritos los datos se procedió al procesamiento de los mismos. Se calcularon las principales medidas estadísticas descriptivas para el Desempeño Laboral.

5.A.3.2 Resultados y Análisis.

Cuadro 16. Estadística Descriptiva del Desempeño Laboral

Desempeño	
n	86
Media	6,37
Mediana	6,00
Moda	6
Desv. típ.	1,355
Coef. Variación	21,27%
Asimetría	,045
Curtosis	-,238

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro anterior el valor medio del desempeño laboral es de 6,37, el cual se ubica en el intervalo de 3,5 a 6,4 indicando así un desempeño satisfactorio por parte de los empleados entrevistados. Igual situación sucede con la mediana y la moda cuyos valores se encuentran en el intervalo señalado anteriormente.

En cuanto a dispersión, se aprecia que el coeficiente de variación es de 21,27% indicando de esta manera que los valores del desempeño laboral son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría se observa que el coeficiente es de 0,045, lo cual indica que los valores tienen una ligera asimetría positiva, es decir, existen algunos valores con magnitudes altas que provocan un pequeño sesgo hacia la derecha en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, el coeficiente es negativo indicando así que los valores de desempeño laboral tienen una curva platicúrtica, es decir, todos los valores tienen frecuencias relativamente similares entre sí.

5.A.4 Correlación entre Valores Individuales y Organizacionales a Nivel Simple.

5.A.4.1 Consideraciones Generales.

Para cada valor se calculó el coeficiente de correlación lineal de Pearson entre el puntaje dado en lo individual y lo organizacional. Se obtuvieron de esta forma 54 coeficientes los cuales se muestran a continuación junto a sus respectivos p-valores:

5.A.4.2 Resultados y Análisis.

Cuadro 17. Correlación entre lo Individual y lo Organizacional para los Valores (1/2)

Valor	r	t	p-valor
Flexibilidad	0,288	2,759	0,007
Adaptabilidad	0,264	2,508	0,014
Estabilidad	0,211	1,983	0,051
Predecible	0,415	4,180	0,000
Innovación	0,232	2,188	0,031
Rapidez para tomar ventaja de las oportunidades	0,414	4,174	0,000
Disposición para experimentar	0,351	3,436	0,001
Riesgo	0,409	4,106	0,000
Prudencia	0,435	4,434	0,000

Autonomía	0,222	2,086	0,040
Orientación a las reglas	0,340	3,312	0,001
Ser analítico	0,407	4,089	0,000
Ser detallista	0,229	2,155	0,034
Precisión	0,374	3,699	0,000
Orientación al equipo	0,258	2,450	0,016
Comunicación	0,388	3,855	0,000
Énfasis en una cultura única	0,236	2,230	0,028
Orientación hacia las personas	0,219	2,056	0,043
Equidad	-0,027	0,243	0,809
Respeto por los derechos individuales	0,059	0,543	0,588
Tolerancia	0,266	2,525	0,013
Informalidad	0,338	3,292	0,001
Despreocupación	0,597	6,828	0,000
Serenidad	0,466	4,833	0,000
Asistencia	0,195	1,821	0,072
Agresividad	0,635	7,533	0,000
Decisión	0,309	2,975	0,004

Fuente: Cálculos Propios

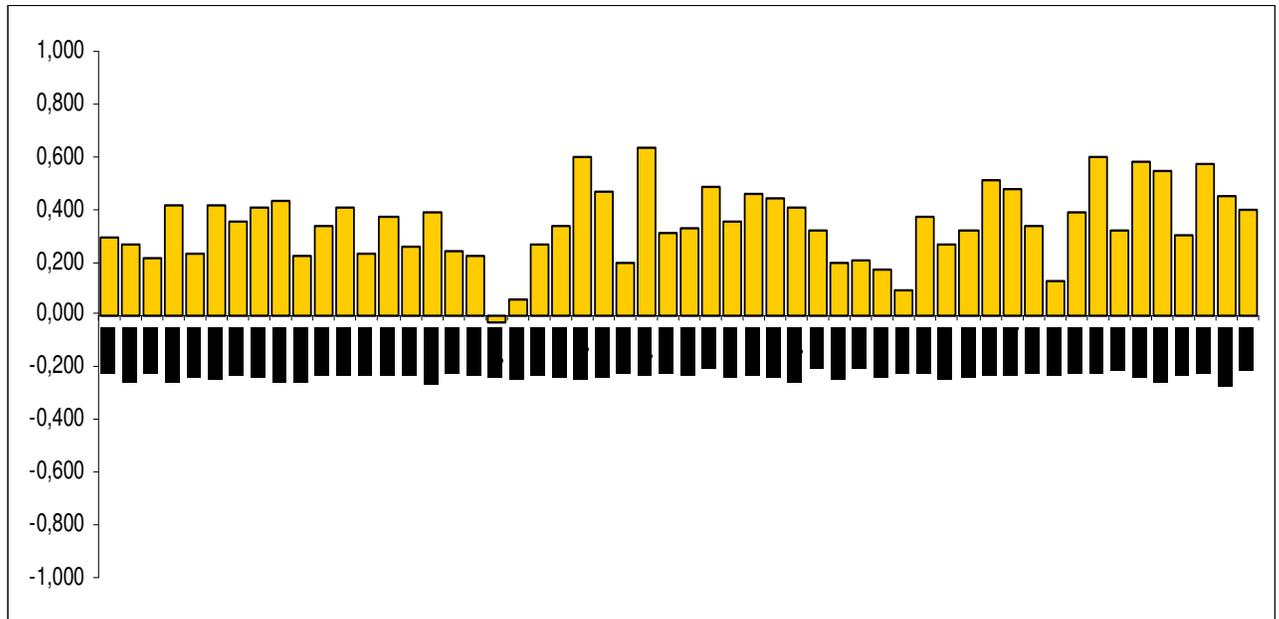
Cuadro 18. Correlación entre lo Individual y lo Organizacional para los Valores (2/2)

Valor	r	t	p-valor
Orientación a la acción	0,329	3,192	0,002
Iniciativa	0,482	5,043	0,000
Reflexión	0,353	3,453	0,001
Orientación al logro	0,462	4,770	0,000
Exigencia	0,445	4,549	0,000
Responsabilidad individual	0,402	4,022	0,000
Altas expectativas del desempeño	0,316	3,057	0,003
Oportunidad de desarrollo profesional	0,196	1,835	0,070
Altas recompensas por un buen desempeño	0,204	1,907	0,060
Seguridad en empleo	0,167	1,557	0,123
Elogiar el buen desempeño	0,093	0,859	0,393
Bajo nivel de conflicto	0,372	3,670	0,000
Confrontación directa de los conflictos	0,271	2,576	0,012
Desarrollar amistades en el trabajo	0,316	3,058	0,003
Ajuste	0,511	5,449	0,000
Trabajo en colaboración con otros	0,472	4,906	0,000
Entusiasmo en el trabajo	0,333	3,241	0,002
Trabajo prolongado	0,127	1,173	0,244
No restricción por las reglas	0,386	3,833	0,000
Enfasis en la calidad	0,600	6,867	0,000

Distinción de otros	0,316	3,052	0,003
Buena reputación	0,577	6,469	0,000
Responsabilidad social	0,546	5,973	0,000
Orientación a los resultados	0,302	2,898	0,005
Claridad en los lineamientos filosóficos	0,576	6,458	0,000
Competitividad	0,449	4,603	0,000
Alta organización	0,397	3,966	0,000

Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 16. Comparación de las Correlaciones de los Valores



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

En los cuadros y gráfico anterior se puede apreciar que de los 54 valores, 45 de ellos tienen correlaciones significativamente no nulas al 5% de nivel de significación (ya que sus p-valores son menores que 0,05), mientras que los 9 valores restantes tienen correlaciones significativamente nulas al 5% de nivel de significación (ya que sus p-valores son mayores que 0,05). Sin embargo, de los 45 que tienen correlaciones no nulas entre lo individual y lo organizacional la mayor correlación la registran los valores Agresividad con $r = 0,635$ y de Énfasis en la calidad con $r = 0,600$, correlaciones que no son del todo altas lo cual indica que

aunque las correlaciones son significativamente no nulas no son altas, más bien tienden a ser moderadas.

Cuadro 19. Estadística Descriptiva de las Correlaciones de los Valores

Correlación	
n	54
Media	,34315
Mediana	,33900
Moda	,316
Desv. típ.	,141305
Coef. Variación	41,18%
Asimetría	-,115
Curtosis	,041

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro anterior la correlación promedio entre lo individual y lo organizacional de los 54 valores es de 0,34315, valor que indica una correlación promedio baja. Lo propio ocurre con los valores de la mediana (0,33900) y la moda (0,316) de las correlaciones.

En cuanto a dispersión, se aprecia que el coeficiente de variación es de 41,18% indicando de esta manera que las correlaciones de los valores son muy heterogéneas.

En cuanto a asimetría se observa que el coeficiente es de -0,115, lo cual indica que las correlaciones tienen una ligera asimetría negativa, es decir, existen algunos valores con magnitudes bajas que provocan un pequeño sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, el coeficiente es ligeramente positivo indicando así que las correlaciones tienen una curva leptocúrtica, es decir, las mayores frecuencias se concentran en correlaciones cercanas a la media.

5.A.5 Correlación entre Valores Individuales, Valores Organizacionales y Desempeño Laboral a Nivel Global.

5.A.5.1 Consideraciones Generales.

Como se consultaron 54 valores en lo individual y lo organizacional se construyeron 2 nuevas variables que engloben toda la información de los valores en ambos rubros. Es así como se calcularon los puntajes promedios de los valores individuales y organizacionales para analizarlos a nivel global. Junto a estas 2 variables se incluyó la variable Desempeño Laboral y se calculó la correspondiente matriz de correlaciones.

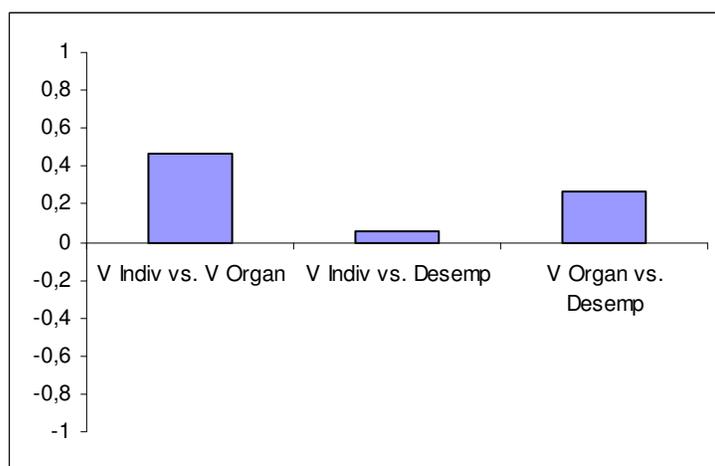
5.A.5.2 Resultados y Análisis.

Cuadro 20. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,062	,266
	p-valor		,574	,013
	n	86	86	86
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	,062	1	,462
	p-valor	,574		,000
	n	86	86	86
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,266	,462	1
	p-valor	,013	,000	
	n	86	86	86

Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 17. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro y gráfico anteriores las correlaciones entre el Puntaje Promedio de los Valores Organizacionales y las variables Puntaje Promedio de los Valores Individuales y Desempeño Laboral son significativamente no nulas al 5% de nivel de significación, mientras que a este mismo nivel la correlación entre Puntaje Promedio de los Valores Individuales y Desempeño Laboral es significativamente nula. Con respecto a la magnitud de estas correlaciones la mayor es de 0,462 (Valores Individuales vs. Organizacionales), la cual es de moderada a baja. Todo esto indica que existe un nivel de relación lineal a nivel global entre los valores individuales y organizacionales de moderado a bajo y existe un bajo nivel de relación lineal a nivel global entre los valores y el desempeño.

Veamos ahora que ocurre en cada uno de los niveles de las variables de desagregación.

Grupo de Edad:

21 a 25 años:

Cuadro 21. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Edad de 21 a 25 años

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-,094	,060
	p-valor		,669	,786
	n	23	23	23
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	-,094	1	,449
	p-valor	,669		,031
	n	23	23	23
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,060	,449	1
	p-valor	,786	,031	
	n	23	23	23

Fuente: Cálculos Propios

26 a 30 años:

Cuadro 22. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Edad de 26 a 30 años

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,215	,283
	p-valor		,301	,170
	n	25	25	25
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	,215	1	,462
	p-valor	,301		,020
	n	25	25	25
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,283	,462	1
	p-valor	,170	,020	
	n	25	25	25

Fuente: Cálculos Propios

31 a 35 años:

Cuadro 23. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Edad de 31 a 35 años

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-,132	,341
	p-valor		,638	,213
	n	15	15	15
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	-,132	1	,511
	p-valor	,638		,051
	n	15	15	15
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,341	,511	1
	p-valor	,213	,051	
	n	15	15	15

Fuente: Cálculos Propios

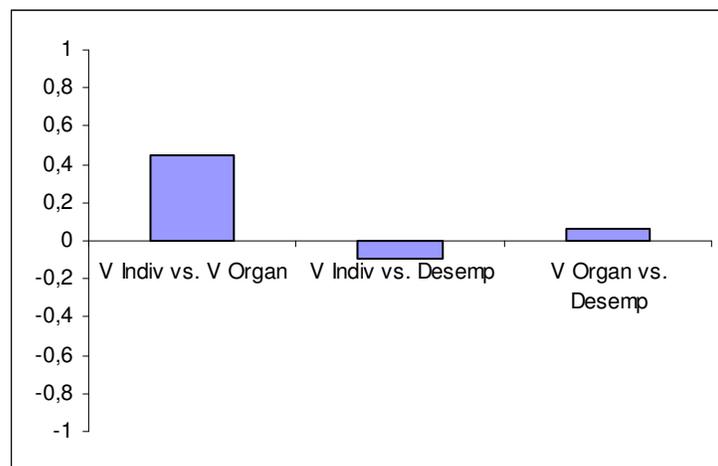
36 años o más:

Cuadro 24. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Edad de 36 años o más

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,258	,462
	p-valor		,235	,026
	n	23	23	23
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	,258	1	,675
	p-valor	,235		,000
	n	23	23	23
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,462	,675	1
	p-valor	,026	,000	
	n	23	23	23

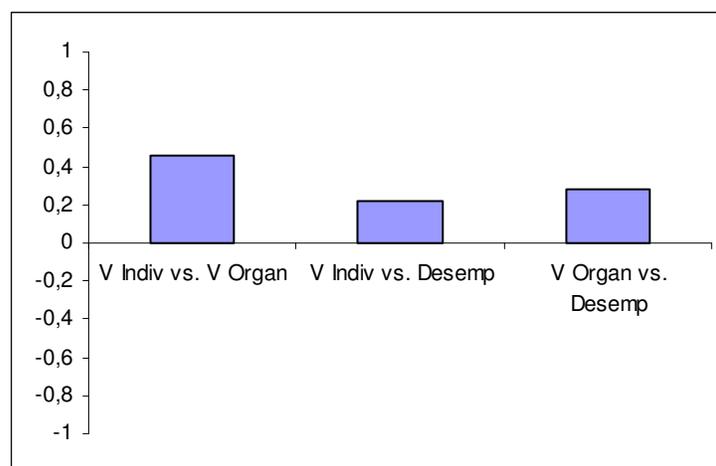
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 18. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Edad de 21 a 25 años



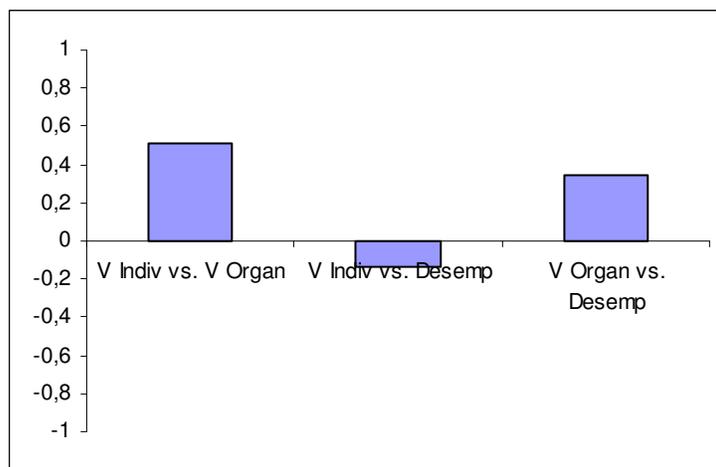
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 19. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Edad de 26 a 30 años



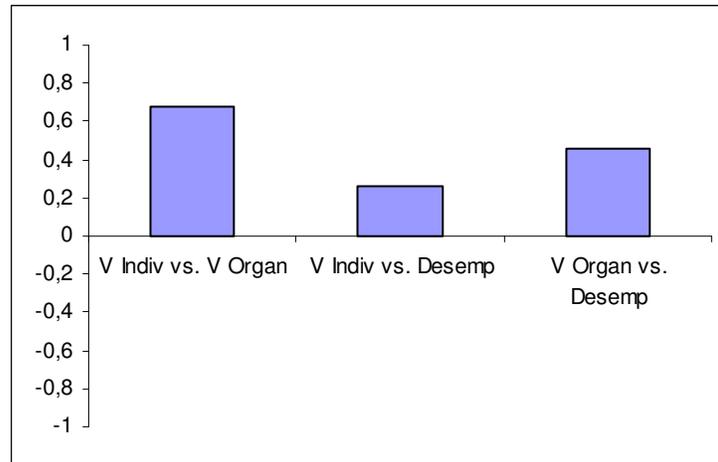
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 20. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Edad de 31 a 35 años



Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 21. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Edad de 36 años o más.



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

En los cuadros y gráficos anteriores se puede apreciar que en el grupo de edad de 21 a 25 años se presenta la misma situación que en la muestra total; las 3 correlaciones son relativamente bajas. Lo propio ocurre en los restantes grupos de edad con la salvedad de que se observa que la correlación entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales va en ascenso a medida que aumenta el grupo de edad, llegando hasta 0,675 en el grupo de edad de 36 años o más, valor que es de moderado a alto.

Departamento:

Administrativo:

Cuadro 25. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Departamento Administrativo

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-,218	-,054
	p-valor		,496	,868
	n	12	12	12
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	-,218	1	,189
	p-valor	,496		,556
	n	12	12	12
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	-,054	,189	1
	p-valor	,868	,556	
	n	12	12	12

Fuente: Cálculos Propios

Auditoría:

Cuadro 26. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Departamento Auditoría

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,065	,244
	p-valor		,648	,081
	n	52	52	52
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	,065	1	,380
	p-valor	,648		,006
	n	52	52	52
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,244	,380	1
	p-valor	,081	,006	
	n	52	52	52

Fuente: Cálculos Propios

Consultoría:

Cuadro 27. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Departamento Consultoría

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,217	,820
	p-valor		,606	,013
	n	8	8	8
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	,217	1	,621
	p-valor	,606		,100
	n	8	8	8
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,820	,621	1
	p-valor	,013	,100	
	n	8	8	8

Fuente: Cálculos Propios

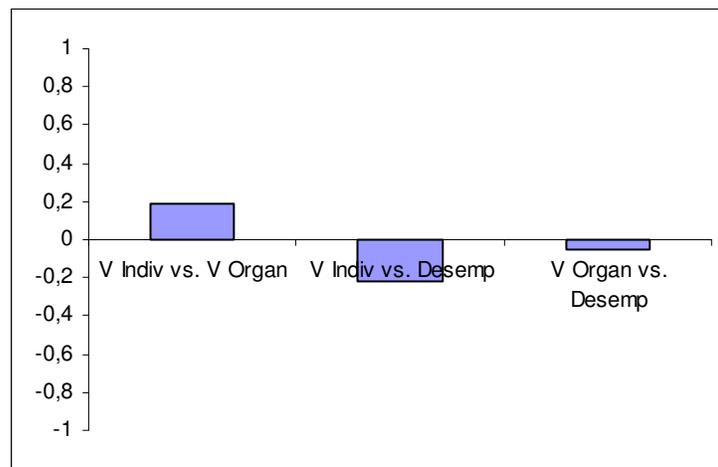
Impuestos:

Cuadro 28. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Departamento Impuestos

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-,077	,259
	p-valor		,794	,371
	n	14	14	14
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	-,077	1	,624
	p-valor	,794		,017
	n	14	14	14
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,259	,624	1
	p-valor	,371	,017	
	n	14	14	14

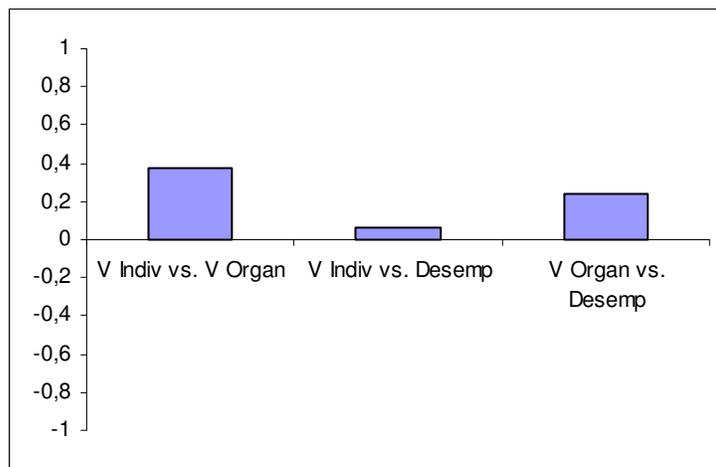
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 22. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Departamento Administrativo



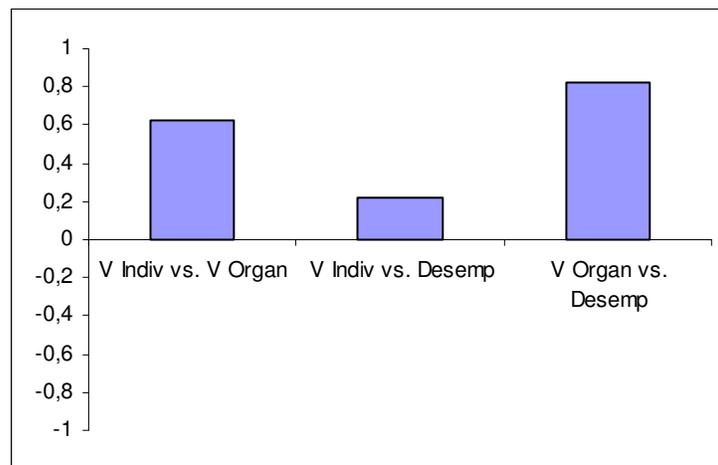
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 23. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Departamento Auditoría



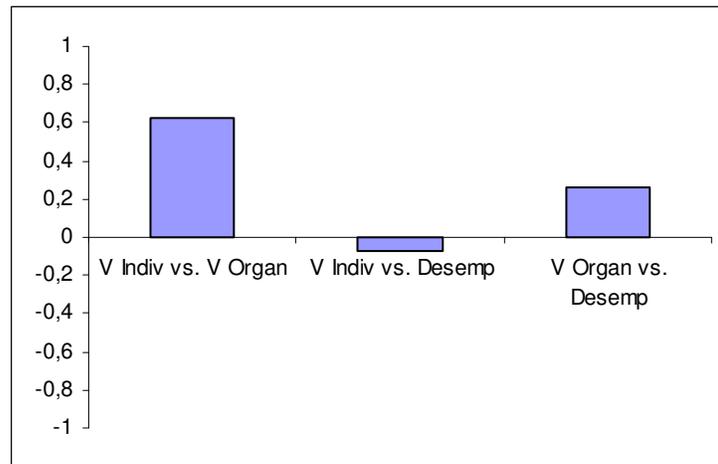
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 24. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Departamento Consultoría



Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 25. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Departamento Impuestos



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

En los cuadros y gráficos anteriores se puede apreciar que en el departamento Administrativo se presenta la misma situación que en la muestra total; las 3 correlaciones son relativamente bajas. Lo propio ocurre en los restantes departamentos con dos salvedades; la correlación entre los puntajes promedios es un poco mejor en los otros departamentos y la correlación entre el puntaje promedio de los valores organizacionales y el desempeño laboral es bastante alta (0,820).

Grupo de Antigüedad:

2 años o menos:

Cuadro 29. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Antigüedad 2 años o menos

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,010	,234
	p-valor		,947	,102
	n	50	50	50
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	,010	1	,377
	p-valor	,947		,007
	n	50	50	50
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,234	,377	1
	p-valor	,102	,007	
	n	50	50	50

Fuente: Cálculos Propios

3 a 6 años:

Cuadro 30. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Antigüedad 3 a 6 años

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,294	,217
	p-valor		,480	,605
	n	8	8	8
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	,294	1	,762
	p-valor	,480		,028
	n	8	8	8
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,217	,762	1
	p-valor	,605	,028	
	n	8	8	8

Fuente: Cálculos Propios

7 a 10 años:

Cuadro 31. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Antigüedad 7 a 10 años

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,328	,518
	p-valor		,389	,153
	n	9	9	9
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	,328	1	,814
	p-valor	,389		,008
	n	9	9	9
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,518	,814	1
	p-valor	,153	,008	
	n	9	9	9

Fuente: Cálculos Propios

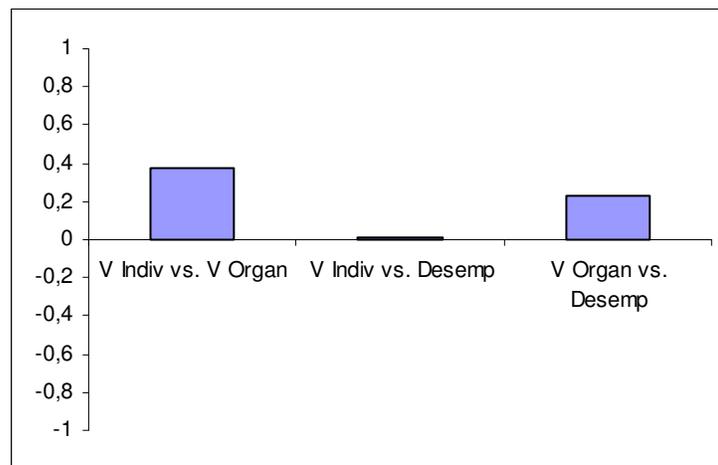
11 años o más:

Cuadro 32. Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Antigüedad 11 años o más

		Desempeño	Puntaje Promedio de Valores Individuales	Puntaje Promedio de Valores Organizacionales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-,003	,048
	p-valor		,990	,846
	n	19	19	19
Puntaje Promedio de Valores Individuales	Correlación de Pearson	-,003	1	,373
	p-valor	,990		,116
	n	19	19	19
Puntaje Promedio de Valores Organizacionales	Correlación de Pearson	,048	,373	1
	p-valor	,846	,116	
	n	19	19	19

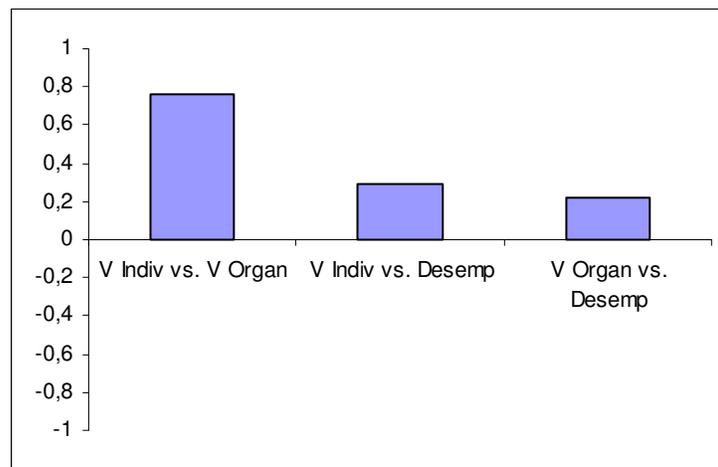
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 26. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Antigüedad 2 años o menos



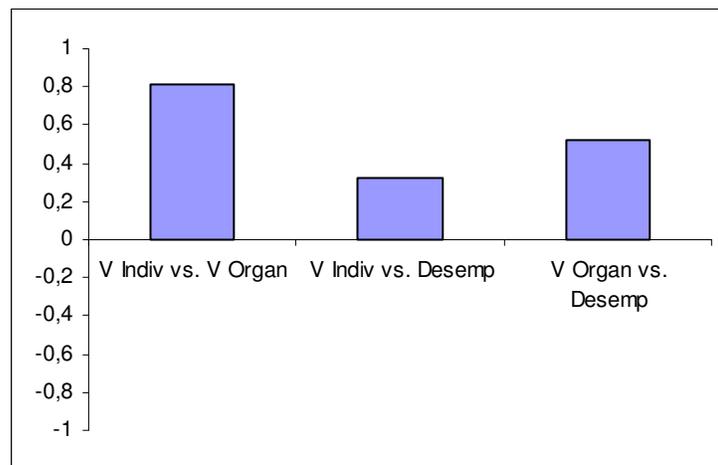
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 27. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Antigüedad 3 a 6 años



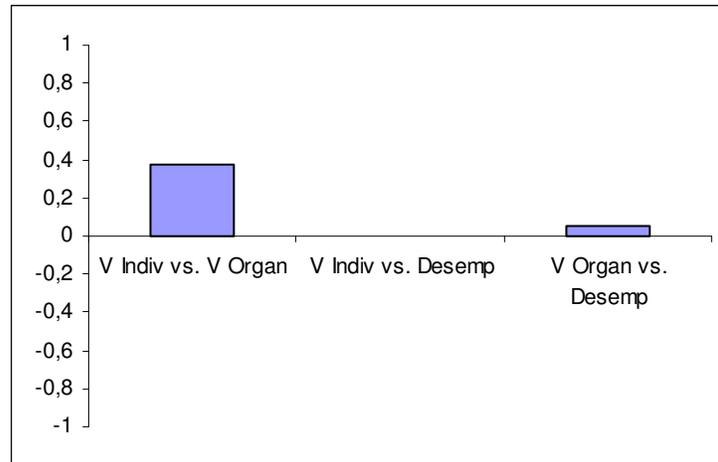
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 28. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Antigüedad 7 a 10 años



Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 29. Comparación de las Correlaciones entre los Puntajes Promedios de los Valores Individuales y Organizacionales y Desempeño Laboral en el Grupo de Antigüedad 11 años o más



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

En los cuadros y gráficos anteriores se puede apreciar que en el grupo de edad 2 años o menos se presenta la misma situación que en la muestra total; las 3 correlaciones son relativamente bajas. Lo propio ocurre en los restantes departamentos con una salvedad; las correlaciones entre los puntajes promedios en los grupos de antigüedad 3 a 6 años y 7 a 10 años son de 0,762 y 0,814, respectivamente, lo cual indica que la correlación entre los valores individuales y organizacionales es alta en los grupos de antigüedad 3 a 6 años y 7 a 10 años.

5.A.6 Congruencia entre los Valores Individuales y Organizacionales y Correlación con el Desempeño Laboral.

5.A.6.1 Consideraciones Generales.

Para cada empleado entrevistado se calculó la congruencia entre los valores individuales y organizacionales a través del coeficiente de correlación lineal de Pearson entre los puntajes dados por cada empleado en los valores individuales y organizacionales. Luego se calculó la estadística descriptiva de la variable congruencia y su correlación con la variable desempeño laboral, tanto a nivel global como a nivel de cada una de las variables demográficas.

5.A.6.2 Resultados y Análisis.

Cuadro 33. Estadística Descriptiva de la Congruencia

Congruencia	
n	86
Media	,38737
Mediana	,39797
Moda	1,000
Desv. típ.	,272106
Coef. Variación	70,24%
Asimetría	-,102
Curtosis	,119

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro anterior la congruencia promedio entre los valores individuales y organizacionales es de 0,38737, valor que indica una correlación promedio baja. Lo propio ocurre con los valores de la mediana (0,39797). La moda es igual a 1, lo cual significa que la congruencia más frecuente es igual a 1.

En cuanto a dispersión, se aprecia que el coeficiente de variación es de 70,24% indicando de esta manera que las congruencias son muy heterogéneas.

En cuanto a asimetría se observa que el coeficiente es de -0,102, lo cual indica que las congruencias tienen una ligera asimetría negativa, es decir, existen algunos valores con magnitudes bajas que provocan un pequeño sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, el coeficiente es ligeramente positivo indicando así que las congruencias tienen una curva leptocúrtica, es decir, las mayores frecuencias se concentran en congruencias cercanas a la media.

Cuadro 34. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,003
	p-valor		,976
	n	86	86
Congruencia	Correlación de Pearson	,003	1
	p-valor	,976	
	n	86	86

Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro anterior la correlación entre la congruencia y el desempeño laboral es de apenas 0,003, es decir, prácticamente nula lo cual indica que existe un muy bajo nivel de correlación lineal entre la congruencias entre los valores y el desempeño laboral. En otras palabras, los resultados indican que la relación que exista entre los valores individuales y organizacionales dados por los empleados nada tiene que ver con su desempeño laboral.

Veamos este mismo análisis pero para cada variable demográfica:

Grupo de Edad:

21 a 25 años:

Cuadro 35. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Grupo de Edad de 21 a 25 años

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-,220
	p-valor		,313
	n	23	23
Congruencia	Correlación de Pearson	-,220	1
	p-valor	,313	
	n	23	23

Fuente: Cálculos Propios

26 a 30 años:

Cuadro 36. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Grupo de Edad de 26 a 30 años

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,007
	p-valor		,974
	n	25	25
Congruencia	Correlación de Pearson	,007	1
	p-valor	,974	
	n	25	25

Fuente: Cálculos Propios

31 a 35 años:

Cuadro 37. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Grupo de Edad de 31 a 35 años

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,165
	p-valor		,556
	n	15	15
Congruencia	Correlación de Pearson	,165	1
	p-valor	,556	
	n	15	15

Fuente: Cálculos Propios

36 años o más:

Cuadro 38. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Grupo de Edad de 36 años o más

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,002
	p-valor		,992
	n	23	23
Congruencia	Correlación de Pearson	,002	1
	p-valor	,992	
	n	23	23

Fuente: Cálculos Propios

Departamento:

Administrativo:

Cuadro 39. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Departamento Administrativo

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-,120
	p-valor		,709
	n	12	12
Congruencia	Correlación de Pearson	-,120	1
	p-valor	,709	
	n	12	12

Fuente: Cálculos Propios

Auditoría:

Cuadro 40. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Departamento Auditoría

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,048
	Sig. (bilateral)		,736
	N	52	52
Congruencia	Correlación de Pearson	,048	1
	Sig. (bilateral)	,736	
	N	52	52

Fuente: Cálculos Propios

Consultoría:

Cuadro 41. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Departamento Auditoría

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,274
	Sig. (bilateral)		,511
	N	8	8
Congruencia	Correlación de Pearson	,274	1
	Sig. (bilateral)	,511	
	N	8	8

Fuente: Cálculos Propios

Impuestos:

Cuadro 42. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Departamento Impuestos

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-,278
	Sig. (bilateral)		,337
	N	14	14
Congruencia	Correlación de Pearson	-,278	1
	Sig. (bilateral)	,337	
	N	14	14

Fuente: Cálculos Propios

Grupo de Antigüedad:

2 años o menos:

Cuadro 43. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Grupo de Antigüedad 2 años o menos

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,039
	Sig. (bilateral)		,786
	N	50	50
Congruencia	Correlación de Pearson	,039	1
	Sig. (bilateral)	,786	
	N	50	50

Fuente: Cálculos Propios

3 a 6 años:

Cuadro 44. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Grupo de Antigüedad 3 a 6 años

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,661
	Sig. (bilateral)		,075
	N	8	8
Congruencia	Correlación de Pearson	,661	1
	Sig. (bilateral)	,075	
	N	8	8

Fuente: Cálculos Propios

7 a 10 años:

Cuadro 45. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Grupo de Antigüedad 7 a 10 años

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	,109
	Sig. (bilateral)		,779
	N	9	9
Congruencia	Correlación de Pearson	,109	1
	Sig. (bilateral)	,779	
	N	9	9

Fuente: Cálculos Propios

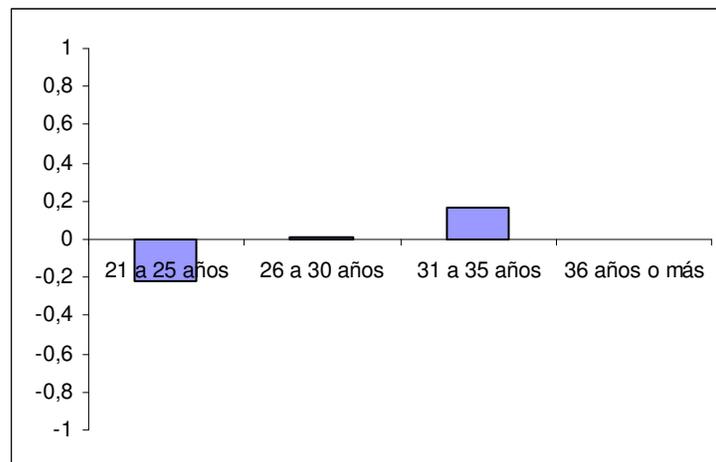
11 años o más:

Cuadro 46. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
en el Grupo de Antigüedad 11 años o más

		Desempeño	Congruencia
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-,339
	Sig. (bilateral)		,156
	N	19	19
Congruencia	Correlación de Pearson	-,339	1
	Sig. (bilateral)	,156	
	N	19	19

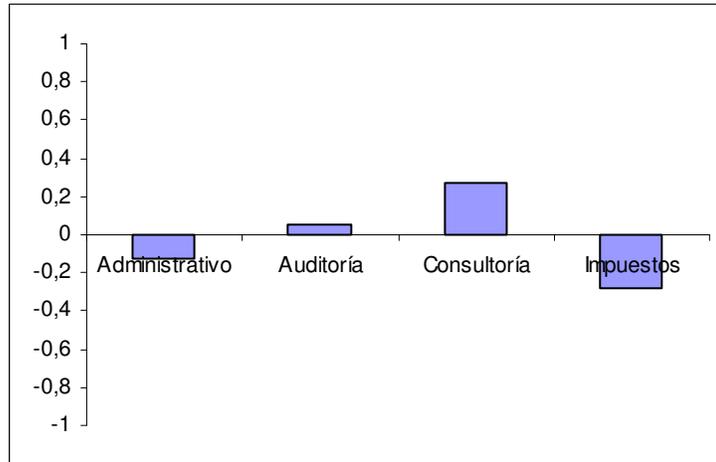
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 30. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
Según Grupo de Edad



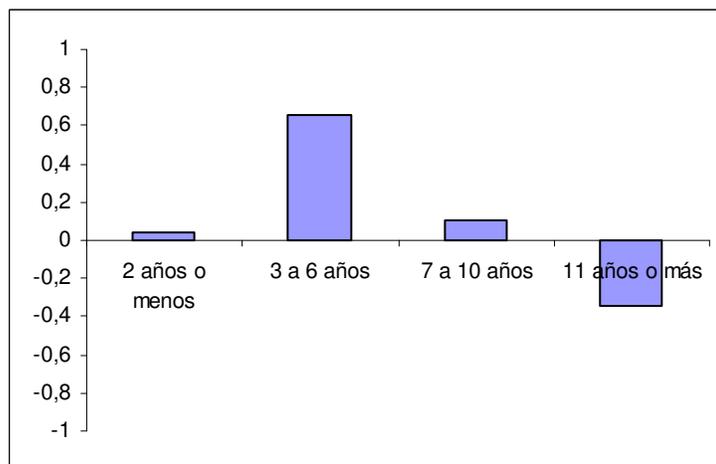
Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 31. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
Según Departamento



Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 32. Correlación entre la Congruencia y el Desempeño Laboral
Según Grupo de Antigüedad



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede observar en los cuadros y gráficos anteriores la correlación entre la congruencia y el desempeño laboral es baja en todas las categorías de las 3 variables demográficas. Por Grupo de Edad la correlación más alta es de -0,220 en el grupo 21 a 25 años. Por Departamento la correlación más alta es de -0.278 en Impuestos. Por Grupo de Antigüedad la correlación más alta es de 0,661 en 3 a 6 años, valor que es el más significativo de todos.

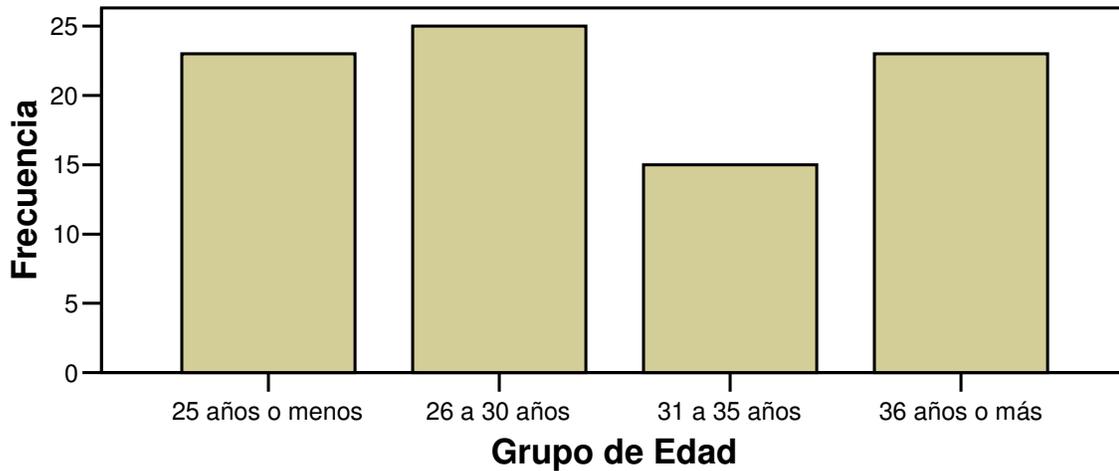
ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

Cuadro 1. Distribución de la Muestra según Grupo de Edad

	Frecuencia	Porcentaje
25 años o menos	23	26,7
26 a 30 años	25	29,1
31 a 35 años	15	17,4
36 años o más	23	26,7
Total	86	100,0

Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 1. Distribución de la Muestra según Grupo de Edad



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

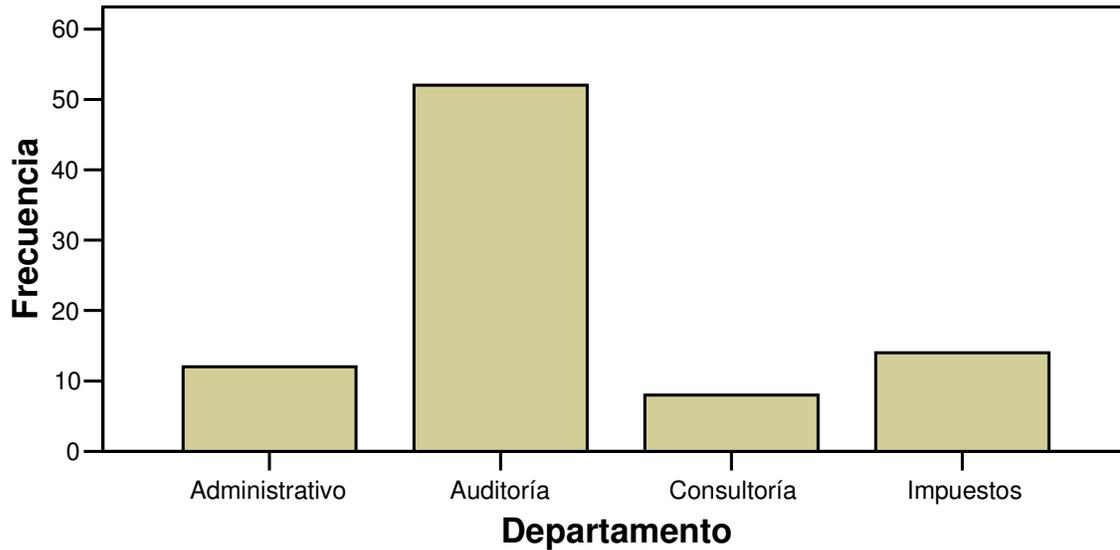
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, la mayoría de los empleados entrevistados que componen la muestra tienen de 26 a 30 años con una frecuencia porcentual de 29,1%, luego le siguen los grupos de edad 25 años o menos y 36 años o más años con idéntica frecuencia porcentual de 26,7% y por último se encuentra el grupo de edad de 31 a 35 años con 17,4% de frecuencia porcentual.

Cuadro 2. Distribución de la Muestra según Departamento

	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	12	14,0
Auditoría	52	60,5
Consultoría	8	9,3
Impuestos	14	16,3
Total	86	100,0

Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 2. Distribución de la Muestra según Departamento



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

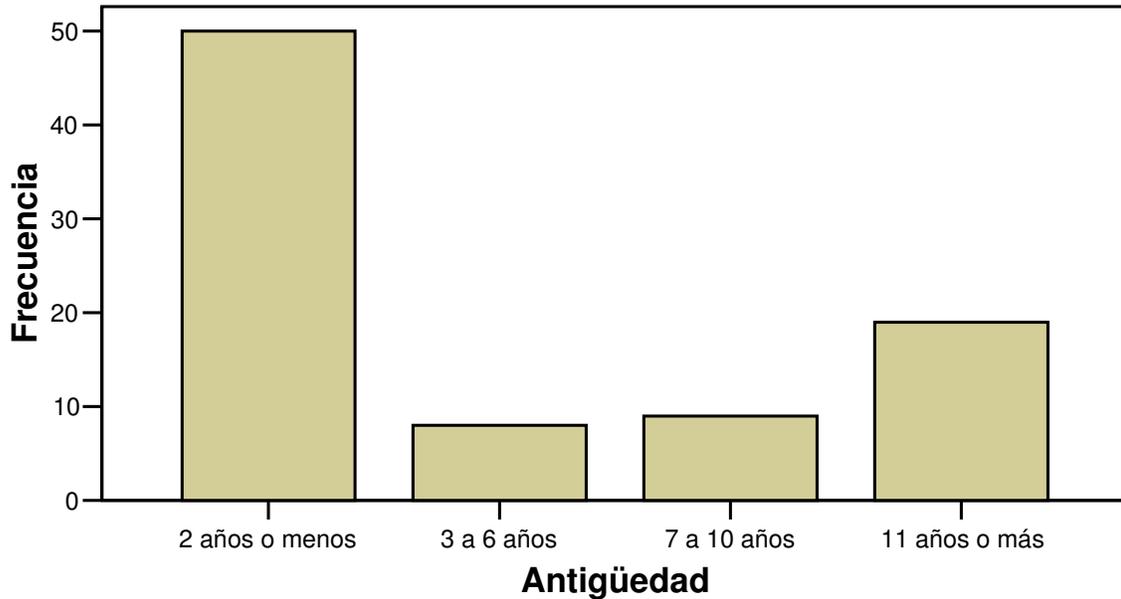
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, la mayoría de los empleados entrevistados que componen la muestra son del departamento de auditoría con un 60,5%. Luego sigue el 16,3% de los empleados que son del departamento de impuestos. Por su parte, 14,0% son del personal administrativo y finalmente el 9,3% son del departamento de consultoría.

Cuadro 3. Distribución de la Muestra según Grupo de Antigüedad

	Frecuencia	Porcentaje
2 años o menos	50	58,1
3 a 6 años	8	9,3
7 a 10 años	9	10,5
11 años o más	19	22,1
Total	86	100,0

Fuente: Cálculos Propios

Gráfico 3. Distribución de la Muestra según Grupo de Antigüedad



Fuente: Cálculos Propios

Análisis:

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, la mayoría de los empleados entrevistados que componen la muestra tienen 2 años o menos de antigüedad con una alta frecuencia porcentual de 58,1%. Luego siguen los empleados que tienen 11 años o más en su empresa con 22,1%. Finalmente se encuentran los empleados que tienen entre 7 y 10 años con 10,5% y los que tienen de 3 a 6 años de antigüedad con 9,3%.

5. B. DISCUSION DE LOS RESULTADOS.

En esta sección se pretende interpretar la data recién descrita proveniente de los instrumentos de recolección de datos, comparando y discutiendo los criterios, opiniones y respuestas de los entrevistados y, muy particularmente confrontándolos con los objetivos específicos en el capítulo I.

A fin de que sea posible establecer las bases para la conformación de un Cultura Organizacional, es procedente examinar simultáneamente los planteamientos de los diferentes autores que integran la revisión documental que se han sustentado teóricamente en esta investigación.

Con respecto al primer objetivo, Determinar la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales, se obtuvo que existe una baja congruencia entre dichos valores.

A este punto Sánchez (2003) acota que definir a la organización como un sistema abierto que interactúa constantemente con el medio, significa que a ella ingresan, entre otras, personas con sistemas de valores propios. Estos sistemas propios de valores son adquiridos mediante el proceso de socialización a lo largo de la vida del ser humano, los cuales podrían ser modificados, es decir, adquirir o rechazar nuevos valores, siempre y cuando el individuo a medida que vaya desarrollándose, haya entrado en contacto con otro sistema de valores. Esto significa

que aunque los valores de un individuo son estables y duraderos, no significa que también sean rígidos. (Robbins, 1988). De esta manera, si bien en la actualidad no existe congruencia entre los valores individuales y organizacionales, esto no quiere decir que no pueda existir en un futuro.

Por lo anterior, las organizaciones generalmente requieren de mecanismos que garanticen la continua adaptación de los individuos a sus estructuras para mantener su equilibrio y seguir siendo competitivas, ya que el aspecto diferenciador de unas y otras no es solo su naturaleza sino también su cultura, filosofía y normas que rigen la actuación de sus miembros y sus relaciones tanto internas como externas. Todos estos elementos influyentes van guiando y modelando los comportamientos de dichos miembros hasta generar un sentido de Identidad que produce un compromiso personal con la organización. (Dessler, 1996).

Cabrera (2003), por su parte, acota que los valores forman parte de esos vínculos, por lo que hay que encontrar la vía integradora entre aquellos valores que se desarrollan en la sociedad, y aquellos ligados a la dinámica organizacional, junto con roles, expectativas, status, entre otras variables. Igualmente, este sistema de valores, propio de la organización, debe también legitimar la primacía de la finalidad que persigue sobre otros posibles intereses y valores de la organización y sus miembros. (Parsons, 1984)

En efecto, en numerosos estudios se ha determinado, que mientras más fuerte sea la cultura de una organización, mayor será la efectividad de la misma (Deninson,

1991); ya que sus miembros, tendrán un patrón establecido de valores y normas, para dirigir sus comportamientos y tomar decisiones. Así mismo, Katz y Kahn, interpretan a las organizaciones como sistemas sociales, abiertos y dinámicos, conformados por varios subsistemas, los cuales interactúan de manera constante y deben ser congruentes entre ellos y su entorno. De ahí la importancia de realizar un verdadero esfuerzo por lograr aumentar la correlación existente entre los valores individuales y organizacionales de la Firma estudiada.

Para resumir, Schein entenderá Cultura Organizacional como un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y consecuentemente ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir y sentir esos problemas. Así mismo, los estudios modernos sobre la teoría de los valores han afirmado la importancia que estos tienen como parte de la cultura, ya que los valores contribuyen a darle sentido, afianzarla y diferenciarla de otras (Sánchez y Vallenilla, 1993).

Partiendo del punto anterior, podríamos concluir que la Firma estudiada no posee una Cultura Organizacional consolidada, a juzgar por la falta de influencia que presentan los valores establecidos por la organización en los empleados entrevistados, quienes al parecer no los han internalizado o simplemente no le reconocen como válidos.

Con respecto al segundo objetivo, Calcular la Correlación entre la Congruencia de Valores y el Desempeño Laboral, se obtuvo una correlación prácticamente nula entre las variables tomadas en consideración.

Según Chiavenato (1995), el desempeño del trabajador dentro de la organización, puede definirse como el esfuerzo individual que está dirigido por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo, y por otra, por las percepciones que éste tenga del papel que debe desempeñar. En este sentido dicha definición se encuentra alineada con la conceptualización que le da la Firma al Desempeño Laboral, donde éste se califica determinando el nivel de logro de las metas establecidas, el grado en el que se cumple con las funciones de la posición, cómo se demuestran las competencias globales, así como la medida en la que se expresan los valores globales de la Firma en el comportamiento diario; concluyendo con la determinación de la calificación basada en una escala consistente de tres puntos: Desempeño Excepcional, Desempeño Satisfactorio y Requiere Mejorar.

En este sentido la calificación general obtenida por los entrevistados fue de SP6 -Desempeño Satisfactorio, lo cual se refiere a un “fuerte desempeño; sin embargo, la demostración de los Valores Globales y competencias de la Firma no esta manteniéndose al ritmo de los resultados de desempeño. Por lo tanto, se necesita desarrollar un plan para fortalecer la alineación con los Valores Globales y competencias para mantener la evaluación de fuerte desempeño de la Firma”. (Manual de desempeño de la Firma.)

A juzgar por lo anterior, pareciera que la Firma se encuentra consciente de la falta de internalización de los valores globales por parte de los empleados, o lo que sería lo mismo, de la falta de congruencia existente entre los valores individuales y organizacionales; por lo que según las definiciones consideradas tanto por Chiavenato (1995) como por la Firma, está claro que el desempeño de los empleados de la misma se encuentra mas influenciado por las capacidades y habilidades propias del individuo, entre otras variables externas, que por las percepciones que este tiene sobre cómo demostrar las competencias y los valores globales de la organización. Partiendo de este punto se hace evidente la correlación casi nula entre los valores individuales y organizacionales y el desempeño laboral.

Ahora bien, siguiendo con el tercer y cuarto objetivo, donde se pretendía Determinar los Valores Individuales y Organizacionales más importantes para los Empleados de la Firma de Contadores Públicos, según la puntuación otorgada por éstos a cada uno de los valores presentados y contrastados con los valores globales implantados por la Firma, se obtuvo que la mayoría (de doce (12) a trece (13)) de los dieciséis (16) valores relacionados con los siete (7) valores globales de la Firma; se encuentran ubicados entre las posiciones 22 (veintidós) y 47 (cuarentisiete) en los rankings de valores individuales y organizacionales del instrumento de Chatman, siendo las primeras posiciones las consideradas como más importantes entre los valores presentados en el instrumento.

Lo anterior certifica la baja congruencia existente entre los valores individuales y organizacionales, así como la poca internalización que mantienen los empleados

de los valores organizacionales; puesto que si bien no colocaron en las primeras posiciones sus valores individuales de acuerdo a los valores organizacionales, tampoco coincidieron los valores organizacionales colocados en las primeras posiciones con los valores globales establecidos por la Firma.

En conclusión y generando respuesta al Objetivo General, No existe una significativa relación entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales; y, el Desempeño Laboral de los empleados de la Firma de Contadores Públicos ubicada en el Area Metropolitana de Caracas.

“Si eres capaz de hacerte una pregunta es porque,
en otro Universo, hay una respuesta”

Brida

Paulo Coelho

CONCLUSIONES

6. CONCLUSIONES

Producto de la discusión y análisis de los resultados de la confrontación de los objetivos de la presente investigación con las opiniones y conceptos señalados por los autores, cuyos aportes han resultado indispensables para sustentar los aspectos prácticos en torno a la congruencia de valores individuales y organizacionales, el desempeño laboral y la posible incidencia de dichas variables entre sí, se han podido establecer las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo específico, Determinar la Congruencia entre Valores Individuales y Organizacionales, se midió la posible correlación existente entre ambas variables desde dos (2) enfoques, uno a nivel simple y uno a nivel global. En el nivel simple, donde se calculó el coeficiente de correlación lineal de Pearson entre la puntuación obtenida en lo individual y lo organizacional para cada valor en cada individuo entrevistado, se obtuvo que la correlación promedio entre lo individual y lo organizacional de los 54 valores evaluados fue de 0,34315, valor que indica una correlación promedio baja. Ahora bien, desglosando este valor de coeficiente de correlación entre los cincuenticuatro (54) valores evaluados; se obtuvo que cuarenticinco (45) de ellos tienen correlaciones significativamente no nulas al cinco por ciento (5%) de nivel de significación, mientras que los nueve (9) valores restantes tienen correlaciones significativamente nulas al cinco por ciento (5%) de nivel de significación. Dichos nueve (9) valores cuyo coeficiente de correlación es nulo, corresponden a los valores denominados Estabilidad ($r = 0,211$ / $p\text{-valor} = 0,051$), Altas Recompensas por un Buen Desempeño ($r = 0,204$ / $p\text{-valor} = 0,060$), Oportunidad de Desarrollo Profesional ($r = 0,196$ / $p\text{-valor} = 0,070$), Asistencia ($r = 0,195$ / $p\text{-valor} = 0,072$), Seguridad en Empleo ($r = 0,167$ / $p\text{-$

valor = 0,123), Trabajo Prolongado ($r = 0,127 / p\text{-valor} = 0,244$), Elogiar el Buen Desempeño ($r = 0,093 / p\text{-valor} = 0,393$), Respeto por los Derechos Individuales ($r = 0,059 / p\text{-valor} = 0,588$) y Equidad ($r = -0,027 / p\text{-valor} = 0,809$).

Sin embargo, de los 45 valores que tienen correlaciones no nulas entre lo individual y lo organizacional la mayor correlación la registran los valores Agresividad ($r = 0,635 / p\text{-valor} = 0,000$) y Enfoque en Calidad ($r = 0,600 / p\text{-valor} = 0,000$), presentando correlaciones que no son del todo altas, lo cual indica que aunque las correlaciones entre los valores individuales y organizacionales son significativamente no nulas, tampoco son altas, tendiendo más bien hacia lo moderado.

De igual manera, cuando se calculó la correlación existente entre los valores individuales y organizacionales a nivel global, es decir; calculando los puntajes promedios de los valores individuales y los valores organizacionales por separados para cada individuo, se obtuvo que existe un bajo nivel de relación lineal global entre los valores ($r = 0,38737$).

No obstante, se observa que la correlación entre los Puntajes Promedio de los Valores Individuales y Organizacionales va en ascenso a medida que aumenta el grupo de edad, llegando hasta $r = 0,675$ en el grupo de edad de 36 años o más, valor que se considera de moderado a alto. Lo propio se observa en los departamentos de Impuestos y Auditoría; así como en los grupos de antigüedad 3 a 6 años y 7 a 10 años. En este sentido se podría concluir lo siguiente según los resultados del Análisis Demográfico: La correlación es de moderada a alta en aquellas edades, departamentos y grupos de antigüedad que precisamente escasean tanto en la muestra como en la población, tomando en cuenta que una se calculó basándose en

la otra, llegándose a pensar por ejemplo, que las personas que presentan mayor correlación entre los valores individuales y organizacionales son aquellas que poseen una edad lo suficientemente madura para tomar en cuenta las ventajas que le presenta la sintonía entre ellos y la organización para la cual trabajan; así mismo también se puede pensar que la congruencia entre los valores (individuales y organizacionales) puede depender del tiempo de antigüedad del individuo en la organización, donde los primeros años son de adaptación (2 años o menos) y a partir de cierto tiempo de antigüedad se va presentando mayor correlación entre los valores. En cuanto al grupo de antigüedad 11 años o más, podría deducirse que dichas personas convivieron dentro de la organización por mucho tiempo antes de que el cambio organizacional que incluía cambio en los valores, la misión y la visión se gestara; por lo cual es posible que estas personas hayan entrado en un nuevo período de adaptación donde se despojan de los antiguos valores y empiezan a interiorizar los nuevos.

Según Kurt Lewin (1951), todo cambio implica durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación. “Lograr que una organización cuente con una cultura fuerte y que todo el personal se logre identificar y se sientan comprometidos con sus valores, no es tarea fácil, sin embargo esto se va logrando con los años y con la colaboración de todos los miembros, hasta que esto logran sentirse cómodos en su ambiente. Por tal motivo, los cambios se pueden convertir en un conflicto para la organización si no se cuenta con la suficiente flexibilidad por parte del personal, que viene a ser uno de los factores fundamentales en todo proceso de cambio ya que es el personal quien acepta o se resiste a éste (Robbins, 1996).

En relación con el segundo objetivo planteado, Calcular la Correlación entre la Congruencia de Valores y el Desempeño Laboral; a pesar de que el nivel promedio de desempeño laboral de los empleados entrevistados se ubica en la categoría satisfactorio, se obtuvo que la correlación es de apenas 0,003, es decir prácticamente nula, lo cual indica que existe un muy bajo nivel de correlación lineal entre la congruencia de valores y el desempeño laboral, excepto en la categoría de 3 a 6 años de la variable Grupo de Antigüedad, donde la congruencia alcanza un nivel moderado, probablemente por las razones que señalamos en el punto anterior.

En otras palabras, los resultados indican que la relación que exista entre los valores individuales y organizacionales dados por los empleados nada tiene que ver con su desempeño laboral. Esto se refleja como consecuencia de la baja congruencia que existe entre los valores individuales y organizacionales, reflejada en el anterior objetivo.

Según Schein (1984), todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser. Es decir, siempre que un grupo se enfrente a una nueva situación, la primera solución que se proponga, dado que no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real; por lo general será el fundador o líder el que proponga la solución basándose en sus propias convicciones. De este modo los valores integrados a la ideología de una organización, pueden servir de guía o recurso ante la incertidumbre de eventos desconocidos o difíciles de controlar; estos valores además, predecirán parte de la conducta que puede observarse.

De acuerdo a los resultados del estudio, la visión individual de los empleados se encuentra poco alineada con la visión organizacional de la empresa donde trabajan, por lo tanto en este caso no aplica que dicha alineación tenga incidencia en el desempeño laboral; al parecer, dado el hecho de que existen diferentes y múltiples valores ajenos y propios por los cuales guiarse, cada individuo actúa basándose en cualquier valor seleccionando uno en la gama de valores existentes, incidiendo dicho valor en su desempeño sin poder nosotros percibir ante cual grupo de valores reaccionó cada individuo en particular y ante que situación en específico se afectó dicho desempeño. Por lo tanto, dadas las circunstancias, era de esperarse que no se pudiera predecir el desempeño entre los empleados de la Firma.

El tercer objetivo, cuyo propósito consiste en Determinar los Valores Individuales más Importantes para los Empleados de la Firma según la puntuación otorgada por éstos a cada uno de los valores presentados, arrojó como resultado un escalafón de importancia de valores, siendo los ocho (8) considerados más importantes de acuerdo a la media aritmética los siguientes: Altas recompensas por un buen desempeño (4,69), Orientación al logro (4,67), Oportunidad de desarrollo profesional (4,66), Elogiar el buen desempeño (4,64), Seguridad en empleo (4,63), Orientación a los resultados (4,56), Rapidez para tomar ventaja de las oportunidades (4,50) y Comunicación (4,50).

Ahora bien, contrastando dichos valores incluidos en el instrumento de Chatman con los valores globales implantados por la Firma de Contadores Públicos ubicada en el área Metropolitana de Caracas, se obtuvieron los siguientes resultados: tal como se puede observar en el anexo N° **xxx**, los siete (7) valores de la Firma se relacionan con dieciséis (16) de los

cincuenta y cuatro (54) valores de Chatman; dieciséis (16) valores éstos que tal como podemos observar en el anexo N° xxx corresponden a los números 8 (ocho), 10 (diez), 15 (quince), 22 (veintidós), 24 (veinticuatro), 25 (veinticinco), 27 (veintisiete), 30 (treinta), 32 (treintidós), 34 (treinticuatro), 36 (treintiséis), 40 (cuarenta), 41 (cuarentiuno), 43 (cuarentitrés), 44 (cuarenticuatro) y 47 (cuarentisiete) del Ranking de los valores individuales considerados como más importantes para los empleados entrevistados, donde 1 es el valor más importante y 54 el menos importante. Esto quiere decir que sólo uno (1) de los valores globales de la Firma estudiada fue considerado dentro de los ocho (8) valores más importantes en el ámbito individual según los encuestados. Este valor correspondiente al número ocho (8) dentro del Ranking, se refiere al valor Comunicación, considerado dentro de los valores globales de la Firma bajo la frase “Nos comunicamos de forma abierta y honesta”. Esto refleja y confirma que efectivamente no existe congruencia entre los valores individuales y los organizacionales en los empleados de la Firma, aun más, si consideramos que 10 (diez) de los 16 (dieciséis) valores relacionados con los valores globales de la misma, se encuentran ubicados después de la posición número 25 (veinticinco) del Ranking.

En cuanto al cuarto objetivo, Determinar los Valores Organizacionales más Importantes para la Organización según los Individuos Objeto de Estudio, de acuerdo a la puntuación asignada a cada uno de los valores presentados, la media aritmética indica que los ocho (8) valores organizacionales más importantes para los empleados entrevistados son: Orientación a las reglas (4,62), Orientación al logro (4,60), Orientación a los resultados (4,59), Exigencia (4,50), Altas expectativas del desempeño (4,49), Énfasis en la calidad (4,48), Innovación (4,47) y Alta organización (4,44).

Si contrastamos estos valores con los valores globales implantados por la Firma, obtenemos que los dieciséis (16) valores relacionados con los siete (7) valores globales se encuentran ubicados en las posiciones número 1 (uno), 6 (seis), 10 (diez), 15 (quince), 22 (veintidós), 24 (veinticuatro), 25 (veinticinco), 26 (veintiséis), 29 (veintinueve), 30 (treinta), 33 (treintitrés), 34 (treinticuatro), 35 (treinticinco), 36 (treintiséis), 40 (cuarenta) y 41 (cuarentiuno) del Ranking de los valores organizacionales considerados como más importantes según los empleados encuestados. Como se puede observar, sólo dos (2) de los dieciséis (16) valores relacionados con los valores globales de la Firma se encuentran dentro de los ocho (8) considerados como más importantes en el ámbito organizacional según los encuestados. Estos dos (2) valores correspondientes a los números 1 (uno) y 6 (seis) dentro del Ranking, se refieren a los valores Orientación a las Reglas y Enfoque en la Calidad, considerados dentro de los valores globales de la Firma bajo las frases “Predicamos con el Ejemplo” y “Por Encima de Todo, Nos Comportamos con Integridad”, respectivamente.

Lo anterior, demuestra que a pesar de que los empleados ubicaron como valor más importante un valor que se relaciona directamente con el primer valor global implantado por la Firma, y considerando que además ubicaron el valor Prudencia (también relacionado con el valor global “Por Encima de Todo, Nos Comportamos con Integridad”) dentro de las diez (10) primeras posiciones del Ranking; pareciera que no ha habido la debida internalización de los valores globales por parte de los empleados de la Firma. En este sentido, también era de esperarse que no se presentara congruencia entre los valores individuales y organizacionales, puesto que si los empleados probablemente ni siquiera saben qué se espera de ellos, resulta

bastante difícil que estos se puedan alinear a los parámetros establecidos y comportarse de la forma como la organización espera que ellos se comporten.

Por último se da respuesta al Objetivo General de la presente investigación, Determinar la Relación Existente entre la Variable Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y la Variable Desempeño Laboral en los empleados de una Firma de Contadores Públicos ubicada en el Area Metropolitana de Caracas, concluyendo que al menos en la población de estudio la relación entre las variables es prácticamente nula, comportándose la variable Desempeño Laboral de manera independiente a la variable Congruencia entre los Valores Individuales y Organizacionales; sin embargo, no se descarta la posible relación positiva entre las dos variables en estudio en los casos donde existe alta congruencia entre los valores individuales y organizacionales.

Por todo lo anterior, finalmente se concluye que los resultados de este estudio contradicen la Hipótesis de Investigación donde se afirma que “Existe una significativa relación entre la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales; y, el Desempeño Laboral de los empleados de la Firma de Contadores Públicos ubicada en el Area Metropolitana de Caracas”, por el contrario, no se evidenció relación alguna entre la Congruencia de Variables y el Desempeño Laboral, probablemente debido a la falta de alineación entre los Valores Individuales y los Valores Organizacionales en nuestro caso de estudio, por lo que se pudiera inferir que la variable Desempeño Laboral debe responder a otras variables externas, como por ejemplo, la percepción de papeles, las normas, el tamaño del grupo y/o su estructura demográfica, variables que según Robbins (1997), también guardan estrecha relación con el desempeño laboral además de los valores y su respectiva congruencia.

“Es necesario resistir un poco más, continuar hasta el final y no temer ser derrotado”

El Peregrino

Paulo Coelho

RECOMENDACIONES

7. RECOMENDACIONES

Luego de establecer las conclusiones obtenidas del estudio, se esbozan una serie de recomendaciones pertinentes con la finalidad de que la Firma motivo de estudio alcance niveles más elevados de Identificación con la Organización. Citando a Calandrielo, M (1999) “Una vez que se conozcan las características de la personalidad y el comportamiento de los individuos, se puede comprender y mejorar los diversos procesos dentro de las organizaciones”.

De esta manera, este estudio representa el inicio de las acciones que debería realizar la empresa, ya que presenta un diagnostico de aquellos elementos que componen el tema de estudio. Evidentemente, para determinar debilidades mas especificas y a sus posibles causas, es necesario estudiar de una manera mas profunda las afirmaciones del instrumento por individual; y de esta manera, indagar sobre aquellos motivos que pudieron haber incidido en las repuestas de los entrevistados. Sin embargo, con el fin de elaborar unos planes estratégicos que a largo plazo podrían cambiar de manera positiva esta identificación, se hace necesario diseñar una estrategia basada en este diagnostico y en futuras investigaciones que determinen las causas de ciertas contradicciones y debilidades presentes en la Cultura Organizacional de la Firma estudiada.

Dado los resultados arrojados por la presente investigación, nuestra primera recomendación estaría dirigida a la Firma motivo de estudio; instándola en primer lugar a la revisión y confirmación de técnicas de Reclutamiento y Selección donde sea atraído aquel personal que según referencias laborales anteriores haya pertenecido a organizaciones con

estructuras culturales semejantes a las propias de la Firma. Así mismo, recomendamos el uso de pruebas psicotécnicas capaces de medir los valores, competencias y comportamientos en el ámbito personal e individual presentes en los aspirantes para las diferentes vacantes existentes dentro de la organización. Dichas pruebas deben ser corregidas por personal con conocimientos psicológicos calificados para la debida interpretación de los resultados. De esta manera, pretendiendo el ingreso del personal lo más semejante posible a las expectativas culturales de la organización, aseguramos una adaptación más rápida y natural.

Por otra parte, por tratarse de una Firma donde gran parte del personal se encuentra auditando o ejerciendo la consultoría en empresas clientes fuera de las instalaciones principales, también se recomienda el diseño de algún tipo de boletín informativo donde se reseñen todos los acontecimientos por un periodo de tiempo para ayudar a que los empleados que se encuentren ausentes, todavía se puedan poner al tanto de las novedades de la organización, incitando así al sentido de pertenencia e identificación necesarias para desarrollar una alineación natural entre los empleados y la Firma como institución.

Es bien sabido, ya que la Firma es una transnacional, que las pautas son creadas y dictadas desde la sede de la Organización de manera global mas allá de las fronteras de los países que finalmente las llevan a la práctica; en este sentido, tomando en cuenta que cada país tiene una cultura diferente y que por ende las organizaciones que funcionan dentro de éste deben estar alineadas a dicha cultura, se debería procesar dichas pautas ante un proceso de adaptación, donde las estrategias estén canalizadas hacia el personal que debe acatarlas. Con esto queremos decir, que probablemente las estrategias aplicadas hasta el momento a fin de identificar al personal con la nueva cultura organizacional, no han sido tan eficaces

precisamente porque dichas estrategias no han sido adaptadas al contexto cultural donde vivimos.

Así mismo, a fin de asegurarse de que la información baje a todo los niveles y soportando la política de puertas abiertas, se hace necesario diseñar un plan de comunicaciones que involucre a los niveles jerárquicos más elevados de la organización. De esta forma mensualmente se reunirá al personal a fin de darle directamente las noticias de mayor interés e impacto para la organización. De igual manera, si bien en la Firma se realizan evaluaciones de desempeño de 360 grados; dichas evaluaciones aunque “continuas” son semestrales, dando lugar a una situación donde el empleado abandona su asignación/proyecto durante al menos cinco (5) meses, retomando la ardua tarea a pocos días de su revisión, llevándola a cabo de manera atropellada con el único fin de realizar la entrega y no ser llamado la atención, privándose inconscientemente de todos los beneficios que le otorgaría el realizar un verdadero feed-back con la organización. Por esto recomendamos aumentar el número de evaluaciones, pautando períodos más cortos de tiempo entre las mismas.

De igual forma sería interesante promover la realización de convenciones y seminarios que reúna a todo el personal, a fin de que se expongan los logros ínter departamentales, así como sus aportes a la organización.

Otra recomendación acertada sería el diseño de una campaña de publicidad hacia los públicos externos de la Firma, que motive en el personal la concepción de sentirse parte de una compañía grande, reconocida y exitosa; alentando así el sentido de pertenencia e identificación que finalmente llevaría a la alineación deseada.

En relación con las estrategias propuestas, se recomienda una revisión mensual de las mismas y el respectivo ajuste para que se vayan adaptando según el desenvolvimiento de las actividades de la Firma, sin perder el enfoque proporcionado por los objetivos corporativos.

De igual manera deben ser analizadas las estrategias propuestas comparando el resultado real con lo planeado y revisar con las medidas presupuestarias, sin que ello signifique descuidar el análisis de las causas de las desviaciones.

Finalizando nuestras recomendaciones hacia la Firma y con el fin de garantizar el éxito de las estrategias de comunicación, es indispensable asegurar la continua participación de todos los niveles jerárquicos en la implantación de los procesos de adaptación, ya que finalmente son los empleados los que representarán a la Firma ante los clientes y público externo, haciéndose necesario así, la plena satisfacción de éstos con las políticas y prácticas de la organización.

Ahora bien, en cuanto a futuras investigaciones, se recomienda determinar la relación existente entre la variable Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y la variable Desempeño Laboral en organizaciones donde a diferencia de nuestra Firma motivo de estudio, la cultura organizacional haya permanecido estable durante un periodo mas o menos largo de tiempo, suponiendo así que sus empleados hayan internalizado todos los elementos de dicha cultura, pretendiendo obtener al menos una congruencia moderada entre los valores individuales y organizacionales que permitan medir con mas eficacia la real incidencia de la

variable Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales sobre la variable Desempeño Laboral, logrando una afirmación mas contundente ante dicha situación, si es que existe. Así mismo, seria interesante incluir en futuras investigaciones que incluyan la variable Desempeño Laboral, las otras variables que según diversos autores influyen sobre éste, pretendiéndose así medir cual variable tiene mas incidencia sobre el desempeño, lográndose una afirmación más contundente y confiable.

FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

La realización de este estudio posee una alta viabilidad, ya que se cuenta con los recursos que, se piensa, son necesarios para ello, dichos recursos son:

Financieros: La investigación no requiere del uso de altas sumas de dinero para poder ser llevado a cabo.

Humano: El objetivo de la investigación presenta un nivel de dificultad que puede ser atendido con éxito por dos investigadores.

Tecnológicos: La investigación, no requiere de instrumentos tecnológicos sofisticados; simplemente serán utilizadas las herramientas básicas informáticas generalmente utilizadas, como es el caso de los programas bajo ambiente Windows; aparte de utilizar los enlaces comunicacionales comunes.

Alcance: Se considera puede lograrse el acceso a la población determinada para la presente investigación, ya que se han establecido los contactos preliminares para asegurar la anuencia de las autoridades de la organización involucrada.

CONSIDERACIONES ETICAS

La investigación que se piensa llevar a cabo no implicará ningún daño a los posibles participantes, ya que la información obtenida será tratada de modo confidencial, así como tampoco implicará ningún daño físico o moral a la empresa participante, por este motivo, se considera que el estudio es libre de perjuicios que afecten al medio ambiente o entorno, a las organizaciones y a los individuos que se desenvuelven en la estructura social.

“El problema es no darse cuenta de que andamos
todos los días por caminos nuevos”

El Alquimista

Paulo Coelho

BIBLIOGRAFÍA

8. BIBLIOGRAFIA

Arias, F. (1997) El proyecto de investigación. Caracas- Venezuela: Episteme.

Biblioteca Práctica De Negocios: Administración de personal y Recursos Humanos. (tomo II)
México, Mc Graw Hill, 1era Edición 1995.

Calandrielo, M. 1999: descripción de los elementos del modelo de cultura de trabajo de la sede corporativa de PDVSA CIED, en el área metropolitana de Caracas para el primer semestre de 1999. Tesis de licenciatura publicada. Universidad Metropolitana, Caracas-Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (1989) Introducción a la teoría General de la administración. México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. 1995, Administración de Recursos Humanos, Colombia, Edit. Mc Graw-Hill, 2da Edición.

Chiavenato, I (1999) Administración de recursos Humanos. 3era Edición. McGraw-Hill interamericanaza. Bogota, Colombia.

Chipola, Carlo (1998). Explosión Demográfica. Caracas. Editorial Orionoco.

Deal, T; Kennedy, Allan (1982) Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. United States of América. Addison-Wesley Pub.Co.

Deninson, D (1991) Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Bogota, Legis Editores.

Gibson, J y otros, 1987. Las organizaciones, Comportamientos, Estructura y Procesos, México: Nueva Editorial interamericana.

Hall, R.(1996) Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Bogota, Colombia.

Hanna, D. (1998) Diseños de organizaciones para la excelencia en el desempeño. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. EUA.

Kotlee, P, (1999) Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Kreitner, R y Kinicki, A. 1996 Comportamiento de las Organizaciones, España , 3era edición, Mc Graw Hill.

Larrañaca, Juan C: La evaluación de eficiencia del personal. Caracas, 1974, pag. 10

Pride, William y Ferrel, O.C. (1997). Marketing, Conceptos y Estrategias, Novena Edición. Editorial McGraw-Hill, México.

Robbins, S, 1987, Comportamiento organiacional: Conceptos, controversias y aplicaciones, México, Edit. Prentice-Hall, 3era Edición.

Robins, S.(1996) Comportamiento organizacional: teoría y práctica. Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Sanchez y Vallenilla, A (1993). Valores organizacionales en el banco unión, estudio comparativo entre los valores organizacionales e individuales. Tesis de Licenciatura publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela.

Schein, E. (1984) La cultura Empresarial y el Liderazgo. Bogota, Prentice Hall.

Schein, E. (1992) Psicología de la Organización. Bogota. Editorial Prentice Hall.

Sikula, Andrew y John F. Mc Kenna: Administración de Recursos Humanos (Conceptos prácticos) Méxicos, Limusa Noriega Editorial, 1era Edición, 1989.

Staton,W, Etzel, M y Walter, B (1998) Fundamentos de Mercadotecnia, Décima Edición. Editorial McGraw-Hill, México.

Stoner, J y Gilbert, D (1996) Administración. Editorial Prentice hall Hispanoamericana, S.A. México.

Material no publicado

Campos y Ortiz (2001). Estudio de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su relación con la Satisfacción Laboral. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

Cayama y Pazmiño (1998) Estudio de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su relación con la Satisfacción Laboral. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

Cuberos y Dugarte (1999). Estudio de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su relación con el Compromiso Organizacional. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Dugarte, M. (1994) Estudio de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su relación con la Satisfacción Laboral .Tesis de Grado. Caracas: Universidad Central de Venezuela

Ginez y Rodríguez (1997). Estudio de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su relación con la Satisfacción Laboral. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

Giusti, P.; Viscuña, A. (1999). Interacción de Valores Organizacionales: Conformación de una nueva Cultura. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Nijst y Tabeada (2001). Estudio de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su relación con la Satisfacción Laboral. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

Parra, M.; Perez, E. (1997). Estudio de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su relación con la Satisfacción Laboral. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Pestana y Vela (2003). Estudio de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su relación con el Compromiso Organizacional. Tesis de Grado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Revistas y Publicaciones:

Caldwell, d.; o'reilly, charles (1990) measuring person- job fit with a profile-comparison process. Journal of applied psychology. Vol. 75, no. 6, 648-657

Chatman, j. (1989) Improving Interactional Organizational Research: a model of person-organization fit. Academy of management review. Vol. 14, no. 3, 333-349

Chatman, j. (1991) Matching People and Organizations: selection and socialization in public accounting firms. Administrative science quarterly. Vol. 36, 459-484

Chatman, j. ; Barsade, Sigal (1995) Personality, Organizational Culture, and Cooperation: evidence of a business simulation. Administrative Science Quarterly. Vol. 40, 423-443

“Para poder llegar, debes seguir las señales. Dios inscribió en el mundo el camino que cada hombre debe seguir. Sólo es cuestión de leer la inscripción que dejó para ti”

El Alquimista

Paulo Coelho

ANEXOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

CRUCES DE VARIABLES DEMOGRAFICAS

Tabla de contingencia Grupo de Edad * Departamento

			Departamento				Total
			Administrativo	Auditoría	Consultoría	Impuestos	
Grupo de Edad	25 años o menos	Recuento	3	17	1	2	23
		% de Grupo de Edad	13,0%	73,9%	4,3%	8,7%	100,0%
		% de Departamento	25,0%	32,7%	12,5%	14,3%	26,7%
	26 a 30 años	Recuento	0	17	2	6	25
		% de Grupo de Edad	,0%	68,0%	8,0%	24,0%	100,0%
		% de Departamento	,0%	32,7%	25,0%	42,9%	29,1%
	31 a 35 años	Recuento	3	8	2	2	15
		% de Grupo de Edad	20,0%	53,3%	13,3%	13,3%	100,0%
		% de Departamento	25,0%	15,4%	25,0%	14,3%	17,4%
	36 años o más	Recuento	6	10	3	4	23
		% de Grupo de Edad	26,1%	43,5%	13,0%	17,4%	100,0%
		% de Departamento	50,0%	19,2%	37,5%	28,6%	26,7%
Total	Recuento	12	52	8	14	86	
	% de Grupo de Edad	14,0%	60,5%	9,3%	16,3%	100,0%	
	% de Departamento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla de contingencia Grupo de Edad * Antigüedad

			Antigüedad				Total
			2 años o menos	3 a 6 años	7 a 10 años	11 años o más	
Grupo de Edad	25 años o menos	Recuento	22	1	0	0	23
		% de Grupo de Edad	95,7%	4,3%	,0%	,0%	100,0%
		% de Antigüedad	44,0%	12,5%	,0%	,0%	26,7%
	26 a 30 años	Recuento	18	5	2	0	25
		% de Grupo de Edad	72,0%	20,0%	8,0%	,0%	100,0%
		% de Antigüedad	36,0%	62,5%	22,2%	,0%	29,1%
	31 a 35 años	Recuento	6	0	3	6	15
		% de Grupo de Edad	40,0%	,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% de Antigüedad	12,0%	,0%	33,3%	31,6%	17,4%
	36 años o más	Recuento	4	2	4	13	23
		% de Grupo de Edad	17,4%	8,7%	17,4%	56,5%	100,0%
		% de Antigüedad	8,0%	25,0%	44,4%	68,4%	26,7%
Total	Recuento	50	8	9	19	86	
	% de Grupo de Edad	58,1%	9,3%	10,5%	22,1%	100,0%	
	% de Antigüedad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla de contingencia Departamento * Antigüedad

			Antigüedad				Total
			2 años o menos	3 a 6 años	7 a 10 años	11 años o más	
Departamento	Administrativo	Recuento	5	1	2	4	12
		% de Departamento	41,7%	8,3%	16,7%	33,3%	100,0%
		% de Antigüedad	10,0%	12,5%	22,2%	21,1%	14,0%
	Auditoría	Recuento	34	4	6	8	52
		% de Departamento	65,4%	7,7%	11,5%	15,4%	100,0%
		% de Antigüedad	68,0%	50,0%	66,7%	42,1%	60,5%
	Consultoría	Recuento	3	2	0	3	8
		% de Departamento	37,5%	25,0%	,0%	37,5%	100,0%
		% de Antigüedad	6,0%	25,0%	,0%	15,8%	9,3%
	Impuestos	Recuento	8	1	1	4	14
		% de Departamento	57,1%	7,1%	7,1%	28,6%	100,0%
		% de Antigüedad	16,0%	12,5%	11,1%	21,1%	16,3%
Total	Recuento	50	8	9	19	86	
	% de Departamento	58,1%	9,3%	10,5%	22,1%	100,0%	
	% de Antigüedad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**RANKING VALORES INDIVIDUALES/
CONTRASTE CON VALORES GLOBALES**

**RANKING VALORES ORGANIZACIONALES/
CONTRASTE CON VALORES GLOBALES**
